

Quel rôle pour les acteurs dans un processus de changement ? Cas de l'implantation d'un ERP dans une entreprise publique algérienne

*What role for actors in a process of change?
Case of the implementation of an ERP in an Algerian public company*

SLIMANI Radia

Faculté des Sciences Économiques, de Gestion
Commerciales
Université A/Mira-Béjaia

BOUKRIF Moussa

Faculté des Sciences Économiques, de Gestion
Commerciales
Université A/Mira-Béjaia

Résumé :

L'objectif de ce travail est de déterminer le rôle joué par les acteurs (employés et équipe dirigeante) dans un projet de changement organisationnel induit par l'implantation d'un système ERP. Nous tenterons, à travers l'étude de l'expérience de l'entreprise publique ALCOST, d'analyser le processus de décision pour déterminer la place et l'influence de chaque acteur sur la prise de décision.

Mot clés : Acteurs, processus de décision, changement organisationnel, ERP, ALCOST.

Abstract :

This work aims to determine the role played by the actors (employees, leading team) in an organizational change project induced by the implantation of Enterprise Resource Planning (ERP). We will try, through the analysis of the experience of ALCOST BEJAIA company, to analyze the decision-making process to determine the place and influence of each actor on decision-making.

Keywords: Actors, the decision-making process, organizational change, ERP, ALCOST.

Introduction :

Les entreprises exercent aujourd'hui leurs activités dans un environnement mouvant, instable et imprévisible. Dans ce contexte, toute entreprise qui veut réussir est amenée à un moment de son histoire à s'engager dans des changements de ses caractéristiques, pour s'adapter, améliorer sa performance et rester compétitive. Le changement semble devenir en effet, une question clé de survie des entreprises, il devient la règle et la stabilité devient l'exception.

L'entreprise ALCOST de Bejaia, à l'égard des entreprises de secteur public et de la filiale de textile en Algérie, s'est lancée dans un programme de modernisation et de mise à niveaux à travers l'implantation d'un système ERP. En effet, l'introduction de cet outil dans une entreprise engendre des changements important dans son mode de fonctionnement et son organisation, non seulement sur l'aspect technique en termes de structure, des technologies et de tâches mais aussi, sur l'aspect culturel en termes de croyances, d'attitudes, d'intentions et de comportements individuels pour le personnel de l'entreprise. De ce fait, la réussite de l'implantation d'un système ERP dépend de la capacité de l'entreprise d'intégrer et de gérer le changement et ses conséquences sur les acteurs.

En effet, loin du modèle taylorien qui considère «l'homme comme une main», et que le seul acteur dans l'organisation est le gérant à qui revient toute décision du changement ; et du modèle

humaniste qui considère «l'homme comme une main et un cœur», CROZIER et FRIEDBERG (1977)¹, considère qu'avant tout l'homme est une tête, un inventeur, calculateur disposant d'une marge de liberté irréductible dans la poursuite de ses activités et la défense de ses espaces discrétionnaires. Ils considèrent que l'homme garde toujours un minimum de liberté qu'il ne peut s'empêcher de l'utiliser pour battre le système. L'acteur alors, n'a pas seulement une capacité à résister mais aussi, il peut développer des stratégies et jouer son propre jeu pour contrôler ses espaces discrétionnaires.

Ainsi, le facteur humain est considéré comme étant un des aspects qui sont largement dignes d'intérêt, du fait que ce dernier, face à une situation du changement, il n'est pas toujours disposé à changer ses habitudes et peut alors développer de la résistance, qui constitue le plus grand problème à surmonter lorsqu'un changement est introduit. C'est dans ce cadre que nous inscrivons la problématique de notre travail où nous tenterons de répondre sur les questions suivantes : Quel est le rôle joué par les différents acteurs dans l'implantation d'un système ERP ? Et comment influence-t-ils le processus de décision ?

En effet, la notion d'acteur, dans notre travail, s'étale à tous les employés concernés par le changement, en incluant l'équipe dirigeante. Nous tenterons, à travers l'étude de l'expérience de l'entreprise publique ALCOST dans la conduite d'un projet de changement par l'implantation d'un système ERP, d'analyser le processus de décision pour déterminer la place et l'influence de chaque acteur sur la prise de décision. Comme nous analyserons les attitudes des acteurs et leurs réactions vis-à-vis les changements introduits, où nous porterons essentiellement un regard sur leurs résistances, en soulignant l'influence de la méthodologie adoptée pour la prise de décision et le pilotage de l'opération, sur leurs comportements.

Pour ce faire, nous présenterons dans un premier lieu, le cadre théorique de notre recherche où nous porterons d'abord un regard sur le processus de décision dans une opération de changement dans les entreprises publiques, pour déterminer la manière dont la décision peut être prise dans ces entreprises et les conditions de sa réussite ; puis, nous passerons à la revue de rôle joué par les différents acteurs dans les approches les plus courantes de changement organisationnel ; ensuite, nous aborderons les systèmes ERP et les changements organisationnels que leurs introductions induits dans une entreprise ; et nous présenterons enfin, la notion de la résistance aux changements comme une conséquence inévitable lors de l'introduction d'un changement. Nous passerons en deuxième lieu à la présentation de cadre méthodologique de notre enquête où nous ferons une présentation de l'entreprise publique ALCOST de Bejaia, qui fait l'objet de notre étude, et l'échantillon de notre enquête ainsi que les techniques utilisées pour le recueil de données nécessaire à la réalisation de notre travail. Nous terminerons, en troisième lieu, avec la présentation et la discussion des résultats de notre enquête.

1- Cadre théorique de la recherche :

1-1- Le processus décisionnel d'une opération de changement dans les entreprises publiques :

Toute intervention porteuse d'un changement dans une entreprise doit remplir un certains nombres de conditions nécessaires à la prise de décision, accompagnée par la suite d'un dispositif qui aura pour objectif de dynamiser et de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise autour de ce projet.

Dans le cas des entreprises publiques algériennes, le changement, généralement, peut être initié par le pouvoir publique ou planifié par la direction de l'entreprise.

D'une part, le changement peut être initié par les pouvoirs publics comme une solution à une crise. Une crise qui menace les intérêts de l'ensemble des acteurs de l'entreprise représente une occasion pour introduire des changements radicaux. Dans une telle situation, les différents acteurs de l'entreprise acceptent facilement de mettre à l'écart leurs antagonismes et d'œuvrer ensemble pour faire aboutir les changements.

Ainsi, pour réussir un tel changement, ce dernier doit être brutal et mené par une autorité extérieure au système, sans prendre beaucoup de temps. Cela permet d'éviter et bloquer les calculs, les jeux de pouvoir et les comportements antagonistes qui peuvent resurgir. Dans le cas des entreprises publiques algériennes, cette autorité extérieure peut être les pouvoirs publics.

Toutefois, les pouvoirs publics pour pouvoir imposer des changements par décret, il faut réunir un certain nombre de condition nécessaire pour inscrire cette décision dans l'agenda politique. D'après PADIOLEAU J.G², l'intervention de pouvoir public, pour imposer un changement par décret dans l'organisation, est conditionné par trois conditions :

- 1- La reconnaissance d'une situation jugée problématique par les acteurs internes de l'organisation;
- 2- La découverte du problème doit s'accompagner de procédures d'étiquetage (c'est-à-dire relevant de la sphère de la compétence des pouvoirs publics) ;
- 3- L'intervention de la société politique est attendue.

Les entreprises publiques algériennes ont connu en effet, depuis 1974, plusieurs changements imposés par la tutelle sous forme de texte réglementaire. Ces changements ont connu des échecs répétés qui ont été expliqués en partie par le fait que ces changements n'ont pas rempli les conditions suscitées et ont été tout-à-fait opposés à cette démarche (BOUKRIF, 2008)³.

D'une autre part, le changement peut être planifié par la direction de l'entreprise et dans ce cas, les acteurs jouent un rôle primordial dans sa réalisation. Ces derniers ne sont pas passifs. Ils peuvent participer activement au processus de changement, individuellement ou collectivement, s'ils percevaient dans le changement des enjeux pour eux. Comme ils peuvent freiner, voire même faire échouer le projet du changement, car ces derniers n'ont pas seulement la capacité à résister mais aussi, ils peuvent développer des stratégies et jouer leur propre jeu.

Or, contrairement à la vision taylorienne des organisations qui distingue l'initiateur du changement, qui lance le projet, de celui qui subit le changement ; et suppose que celui qui subit le changement, doit seulement exécuter et se plier à la volonté de décideur qui agit sans se soucier de l'implication des exécutants. Dans la conception courante de processus du changement dans les organisations, les décideurs ne sont pas les seuls acteurs. En d'autres mots, les changements n'ont pas lieu seulement sur décision des directions mais, ils ne sont effectifs que lorsque, d'une manière ou d'une autre, sont approuvés par les individus. Comme le confirme LEAVITT (1973)⁴: « *Quel que soit le pouvoir que possède le "changeur", quel que soit son rang dans la hiérarchie, "le changé" reste maître de la décision finale. C'est l'employé, le plus mal payé aussi bien, qui, en dernier ressort, décide s'il ira ou non travailler. [...] une plus grande puissance entre les mains de A, un plus grand contrôle sur les besoins vitaux de B ne donnent pas nécessairement à A un plus grand contrôle sur B. B n'est jamais complètement dépendant. C'est ainsi que le travailleur de l'industrie trouve toujours d'innombrables moyens fort ingénieux pour esquiver, neutraliser les changements imposés contre son gré par son chef, ou pour user de représailles* ». Ainsi, la notion d'acteur (capacité d'agir) s'étale donc, à tous le personnel de l'entreprise, d'où la nécessité de connaître leurs rôles dans le processus du changement et d'assurer leurs implications qui demeure une condition primordiale pour la réussite de tout projet de changement. Nous passons, en effet, à

la revue des différents modèles courants de changements organisationnels dans le seul but, de souligner le rôle joué par le dirigeant et les employés dans ces modèles.

1-2- Le rôle des acteurs dans les modèles courants d'analyse des changements organisationnels :

Nous appuyons sur la typologie de DENIS et CHAMPAGNE (1990)⁵, qui distingue cinq grands modèles de gestion du changement, dont à chacun d'eux correspond des schèmes d'action pour intervenir sur les processus de changements. Nous soulignons la place des acteurs et le rôle joué par le dirigeant (gestionnaire) dans chacune de ces approches qui constitue, en effet, les cinq grandes approches utilisées de façon récurrente par les théoriciens de l'organisation pour aborder les changements.

1-2-1. Le modèle hiérarchique (classique) :

Correspond à une conception traditionnelle du changement imposé et planifié. Ce modèle se base sur une vision mécaniste de l'organisation. Les employés ont la capacité à agir sur l'organisation pour la transformer selon une logique «haut-bas», le projet est conçu par les seuls membres de la direction, puis est poussé dans l'organisation. Dans cette optique, le changement est abordé comme une succession d'étapes (identification du problème, détermination des alternatives, sélection d'une solution, détermination du plan d'implantation du changement, transmission des directives, supervision des changements effectifs) qui, si elles sont bien franchies, doivent assurer le succès du changement. Dans ce modèle, la décision hiérarchique planifie le changement à partir de choix jugés rationnels avec un primat pour l'expertise et l'objectivité. Selon cette conception programmable du processus, les organisations sont vues comme des systèmes mécanistes, des entités malléables dans lesquelles les individus sont censés adopter des comportements prévisibles.

1-2-2. Le Développement Organisationnel :²

Constitue un courant essentiel dans l'étude des changements. Il concentre son analyse sur la dimension humaine. Il prétend qu'un style de management participatif permet de minimiser les résistances au changement. Le DO consiste, en fait, à rassembler des données, à porter un diagnostic sur l'organisation et à procéder ensuite aux interventions nécessaires. Selon cette approche le gestionnaire joue trois rôles dans le processus de changement :

- 1- Il doit communiquer et expliquer efficacement le changement aux membres concernés de l'organisation ;
- 2- Il doit agir sur la dynamique de réaction au projet du changement en sollicitant l'expression des perceptions et en identifiant les responsabilités des individus ou groupes concernés et les mécanismes de collaboration à instaurer ;
- 3- Il doit ajuster la structure des tâches à accomplir et les systèmes de récompense et l'appréciation des performances.

Le succès du changement repose sur les mesures d'accompagnements tels qu'une politique d'information et de communication, un système de récompenses et un dispositif de concertation. Le changement, dans cette optique, est perçu comme une occasion d'améliorer la performance de l'organisation grâce à l'épanouissement des individus.

1-2-3. Le modèle structurel :

Dans cette approche, l'accent est mis sur les contraintes structurelles de l'organisation et de ses environnements. Ainsi, les organisations qui réussissent à implanter avec succès un changement se distinguent des autres par une série de caractéristiques ayant trait :

- Aux attributs organisationnels tels que la taille, la centralisation, la compétition, etc. ;
- Au contexte organisationnel (incertitude environnementale, degré de compétition, etc.) ;
- Aux attributs de gestionnaire.

Dans cette approche, le gestionnaire joue le rôle d'un réorganisateur qui opère des réorganisations, pour répondre à des nouvelles contraintes ou opportunités résultantes des modifications importantes de certains facteurs situationnels. Ce modèle permet de préciser et de comprendre les causes des changements, mais ses implications en ce qui concerne le pilotage demeurent limitées (SOPARNOT, 2004)⁶.

1-2-4. Le modèle politique :

Dans cette approche l'organisation est considérée comme une arène politique où les relations de pouvoir régulent le système. Ce modèle reconnaît la pluralité des acteurs et la divergence des intérêts. Ainsi, ce sont les acteurs qui contrôlent les bases de pouvoir importantes dans l'organisation et se sont eux qui vont influencer le plus le processus du changement. Puisque l'adoption et l'implantation d'une réforme réveillent et/ou accentuent les jeux de pouvoir organisationnels, la réussite de l'opération dépend du degré de convergence entre les intérêts des acteurs et les finalités du projet (SOPARNOT, 2013)⁷. Autrement dit, la réussite de l'opération ne dépend plus du processus de planification, mais du degré de convergence entre les stratégies des acteurs et les fins du changement. Il est question pour le dirigeant de jouer le rôle de facilitateur, en mettant en évidence les avantages que le changement procure aux salariés, il doit après analyse des stratégies des individus et identification des groupes les plus influents, chercher à gagner l'appui de ceux qui marqueront le plus le processus du changement. Ce dernier (le dirigeant) doit être un habile négociateur pour manœuvrer et acquérir la légitimité politique pour transformer les règles en place.

1-2-5. Le modèle psychologique :

Ce modèle assimile le changement à un processus d'apprentissage collectif. S'appuyant largement sur les travaux d'ARGYRIS (2003)⁸, ce modèle indique que le changement n'est effectif que si le processus permet l'élaboration et l'acquisition de nouvelles capacités organisationnelles. La gestion du changement consiste donc, à laisser le contexte local construire le changement avant qu'il ne prenne sa forme globale. Le changement se construit progressivement par des processus d'adaptation locale et d'appropriation individuelle et collective. Dans cette approche le rôle du gestionnaire consiste à faciliter l'élaboration d'un cadre favorable à l'apprentissage. Ce qui nécessite la mise en œuvre de stratégies visant à accroître la responsabilité, les initiatives et la propension des individus à discuter avec les autres membres de l'organisation des difficultés qu'ils rencontrent.

Chacun de ces différents modèles offrent une vision différentes mais éclairante des processus du changement. Cependant, nous constatons qu'hormis le modèle hiérarchique classique qui ne prend pas en considération l'aspect humain dans l'implantation de changement et considère que le processus de changement est imposé par la direction, les autres approches soulignent la nécessité de faire participer l'ensemble des acteurs concernés dans les différentes phases de processus de changement.

1-3- Les systèmes ERP et le changement organisationnel :

L'ERP est l'acronyme de « Enterprise Resource Planning », francisé en PGI « Progiciel de Gestion Intégrée ». Les ERP sont depuis quelques années au cœur de l'évolution des systèmes d'information des entreprises. Ces progiciels constituent la colonne vertébrale des systèmes d'information (TOMAS et GAL, 2011)⁹. Ces systèmes connaissent aujourd'hui un véritable succès, non seulement au sein des grandes entreprises, mais aussi de plus en plus de PME cherchent à construire un système informatique unifié qui s'appuie sur ces progiciels.

Cependant, la revue de la littérature nous a permis de constater qu'il n'existe pas une définition unique de l'ERP. Ainsi, nous retenons la définition suivante, qui nous semble la plus complète et la plus appropriée, « *L'ERP est un système intégré qui permet à l'entreprise de*

standardiser son système d'information pour relier et automatiser ses processus de base. Il fournit aux employés les informations nécessaires pour diriger et contrôler les activités essentielles de l'entreprise le long de la chaîne logistique, de l'approvisionnement à la production/ exploitation jusqu'à la vente et à la livraison au client final. Les employés n'entrent qu'une seule fois les informations, qui sont alors mises à la disposition de tous les systèmes de l'entreprise» (WILLIS et al., 2003)¹⁰. Ce progiciel permet alors la gestion informatique simultanée des différents secteurs de l'entreprise. Ainsi, au lieu de plusieurs systèmes de gestion (approvisionnement, production, marketing, stocke, vente...) qui fonctionnent sans communication entre eux, l'entreprise qui acquiert un ERP dispose d'un système qui couvre la totalité ou presque, des processus et des services.

En effet, l'architecture de l'ERP est composée de plusieurs modules imbriqués (finance, production, achat, vente, ressource humaine...) et interdépendants dans leur fonctionnement. Ils permettent de regrouper diverses applications fonctionnelles autour d'une seule base de données partagée par les différents modules. L'ERP est considéré comme une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standard (REIX, 2005)¹¹.

Il s'agit donc d'un système d'information formé de modules fonctionnels standard, relié directement à une base de donnée unique et couvrant l'ensemble des processus de l'entreprise. Toutefois, la mise en œuvre d'un système ERP engendre des conséquences majeures sur l'entreprise, son fonctionnement et son organisation. Cette solution bouleverse tous les équilibres existants dans les modes d'exploitation, les processus, les systèmes d'information, les rôles, les tâches, les expertises et les croyances. De ce fait, le projet ERP ne doit pas être géré seulement comme un projet informatique, car il a des implications beaucoup plus profondes sur l'organisation. L'arrivée dans l'entreprise d'un ERP est le projet de toute l'entreprise. Pas uniquement celui des informaticiens. Mais faire travailler, ensemble, autour d'un même projet, tous ces acteurs venant d'horizons différents représente un gageur et un changement de culture radical. C'est une vraie révolution qui prend le contre-pied de tout ce qui a pu se faire jusqu'ici (TOMAS et GAL, 2011)¹².

En effet, l'implantation d'un système ERP dans une entreprise engendre des transformations majeures dans le travail des utilisateurs et un changement profond dans leurs rôles et leurs tâches. Ces changements touchent plusieurs fonctions de l'organisation et modifient radicalement les tâches des utilisateurs. Ces derniers se trouvent dans l'obligation d'abandonner leurs anciens logiciels ainsi que leurs anciennes méthodes du travail. Ce qui affecte profondément leur stabilité et la culture de l'entreprise.

Par ailleurs, les ERP peuvent, d'une part, donner davantage de pouvoir aux utilisateurs clés en les dotant de fonctionnalités d'accès et de traitements de données en temps réel. D'autre part, ils peuvent réduire l'autonomie d'autres. Ainsi, selon que la mise en place d'un ERP peut être perçue comme un levier d'augmentation ou de réduction des pouvoirs individuels, des jeux d'influences peuvent donc s'établir en vue du maintien ou de l'abandon du projet.

1-4- Qu'est-ce que la résistance au changement ?

Le concept de « la résistance au changement » a été initialement forgé par COCH et FRENCH (1948)¹³, qui se sont focalisés dans leur travail au sein de l'usine Harwood Manufacturing sur l'attitude des travailleurs face aux changements dans les méthodes de production. Ils expliquent ainsi, la résistance au changement par des facteurs émotionnels, qui génèrent des sentiments d'agression et de frustration chez les employés, et impliquent des

comportements indésirables. Dès lors, le terme « résistance au changement » était étudié et repris maintes fois par différents auteurs.

Par ailleurs, DOLAN et al. (1996), définissent la résistance au changement comme « l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail » (BAREIL, 2004)¹⁴. Dans cette optique, la résistance au changement est considérée comme une réaction extrêmement négative à l'égard du changement, elle traduit la capacité des individus d'entraver les projets de changements dans lesquels s'engage l'entreprise. Dans ce sens, le concept est culpabilisant et destructeur au niveau de l'individu et il est malvenu en période du changement. Il convient de le considérer comme : « un compagnon paradoxal de l'agent de changement et celui-ci doit s'attendre à devoir fréquenter ce compagnon aussi longtemps qu'il sera porteur de changement » (COLLERETTE P et al., 1997)¹⁵.

Toutefois, dans une conception opposée à la précédente, la résistance peut être considérée comme une réaction positive qui permet au changement de se concrétiser et de se matérialiser, les changements ne suscitant pas de résistance restent à l'état de concept et ne se traduisent pas dans les faits (CARTON, 1999)¹⁶. La manifestation et l'expression des résistances ne constituent pas donc, dans cette optique, nécessairement un obstacle au changement, elles apparaissent plutôt d'une certaine manière comme une voie d'accès permettant la compréhension des aspects du changement, qui posent le plus de problèmes aux salariés.

Quoique la résistance au changement soit considérée comme la principale cause des échecs des différents changements et comme un frein inévitable, de notre part, nous la considérons comme une réaction naturelle et justifiée des acteurs qui tentent de maintenir une certaine stabilité dans leur quotidien et se protéger des nouvelles forces qui menacent de remettre en cause leurs intérêts, leurs sources de pouvoir, et les espaces d'incertitudes qu'ils contrôlent. Elle exprime aussi, le degré d'attachement du personnel d'une organisation à leurs habitudes, aux relations sociales déjà établies dans leurs unités de travail et à leurs valeurs constituées et partagées à travers l'histoire de l'entreprise.

2- Cadre Méthodologique :

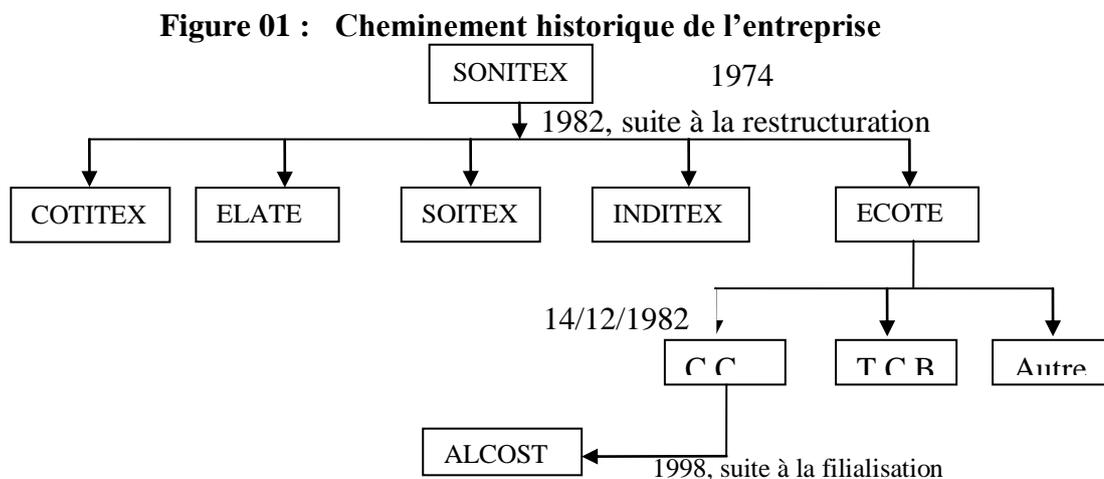
2-1- Présentation de l'entreprise ALCOST :

L'orientation de l'Algérie vers l'économie de marché à partir des années 90, a mis les entreprises algériennes face à un environnement turbulent et changeant caractérisé par une concurrence étrangère très rude, qui les oblige à offrir des produits de bonne qualité et à des prix compétitifs qu'elles ne peuvent assurer qu'avec une bonne démarche stratégique, représentant un atout majeur et assurant à toute entreprise un avenir plus radieux.

C'est dans ce contexte qu'évolue l'entreprise de notre étude. L'entreprise ALCOST de Bejaia fait partie d'un complexe nommé C&H Fashion spécialisé dans la Confection et Habillement (les vêtements ville et vêtements professionnels). L'origine de l'entreprise ALCOST remonte à 1974, date de la mise en exploitation du complexe. Elle a été une unité de l'ex Société SONITEX (Société Nationale des Industrie Textile) dénommé CCB (Complexe Costumes de Bejaia).

En 1982, à la suite de la restructuration de la société SONITEX, qui a donné naissance à plusieurs entreprises dont ECOTEX (Entreprise de Confection Textiles), l'unité CCB a été rattachée à cette dernière. En 1998, l'unité a été érigée en SPA avec la dénomination « Société Algérienne du Costume » par abréviation EPE/ALCOST/SPA. Elle a été rattachée successivement aux holdings «HOLDMAN» (Holding Industries Manufacturières), puis «AGROMAN» (Holding

Agroalimentaires et Manufacturières) et actuellement à la SGP IM (Société de Gestion des Participations des industries Manufacturières) Groupe C&H (Groupe Confection et Habillement). Comme le montre le schéma suivant :



Source : Document interne à l'entreprise

Les principales activités d'ALCOST sont la conception, la production, la distribution et la commercialisation d'une gamme assez large de produits (vêtement ville, vêtement professionnel, vêtement spécifique, vêtement sportswear, Literie).

L'effectif total de l'entreprise ALCOST est de 554 employés dont 87 CDI et 463 CDD répartis comme suit :

- Cadres : 85 dont 26 CDI et 59 CDD
- Maîtrise : 128 dont 64 CDI et 64 CDD
- Exécution : 341 dont 01 CDI et 340 CDD

2-2- Echantillon de l'enquête et technique de recueil de données :

Pour réaliser ce travail nous avons opté pour une étude de cas, où nous avons accompagné l'entreprise ALCOST durant le processus de mise en œuvre du système ERP, par notre présence effective sur le site de l'entreprise durant des périodes prolongées (à la moyenne de 2 fois par semaines durant 8 mois). L'étude de cas nous permet de dégager une observation approfondie de phénomène du changement organisationnel dans les différentes fonctions, et de déterminer son impact sur l'organisation. L'une des raisons fondamentales pour lesquelles nous avons opté pour cette stratégie, est qu'elle permet de se centrer sur l'examen de processus du changement ainsi que, sur les acteurs pour mieux étudier leurs réactions et attitudes face aux changements.

Nous avons opté, en premier, lieu à l'observation des attitudes des employés dans leur poste de travail, en se focalisant sur leurs rôles et leurs réactions vis-à-vis les changements opérés. Notre observation a porté sur :

- Les actions menées pour l'implantation de l'ERP ;
- Les attitudes des utilisateurs vis-à-vis l'introduction de l'ERP ;
- La fréquence de l'utilisation de l'ERP, par les utilisateurs, pour effectuer leurs tâches ;
- Les difficultés rencontrées au cours de l'utilisation de l'ERP ;

Et comme nous nous intéresserons beaucoup plus dans ce travail aux acteurs de changement, nous avons opté, en deuxième lieu, pour une enquête approfondie par questionnaires et par entretiens.

Nous avons réalisé, en deuxième lieu, des entretiens semi-directifs pour laisser aux interrogés l'opportunité de s'exprimer. Nous avons ainsi, touché l'ensemble de l'équipe dirigeante (PDG et équipe de pilotage) et les utilisateurs de l'ERP où nous avons touché 23 utilisateurs sur 28.

Nous avons complété ensuite, nos entretiens par un sondage par questionnaire dans le but d'évaluer les attitudes des différents acteurs vis-à-vis le changement et de réaliser une étude quantitative.

Nous nous sommes également rapprochés des cadres du service informatique et de la direction des ressources humaines. Ceci a permis de nous imprégner des réalités vécues au quotidien et utiles pour nos recherches. Nous avons également échangé avec le personnel des autres départements. Ces échanges ont porté sur les difficultés pratiques et les problèmes récurrents lors dans le processus d'implantation de l'ERP. Ces échanges nous ont permis d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur la situation par les acteurs.

Enfin, pour le traitement des données, nous avons effectué après chaque entretien un compte rendu reprenant l'ensemble des données et les appréciations émises par les interrogés. Nous avons étudié de façon minutieuse les textes d'interviews et les notes d'observation, en tenant compte de l'objectif de notre recherche.

Quand à l'enquête par questionnaire, le traitement des données s'est effectué par le logiciel de traitement des données SPSS statistics 20 et par Microsoft Office Excel 2007.

3- Résultats et discussions :

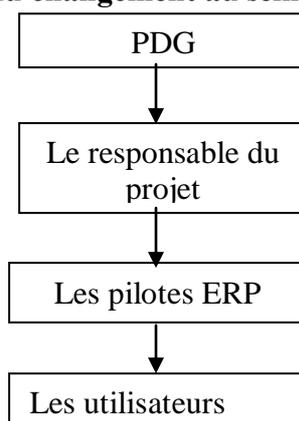
3-1- Identification des acteurs du changement au sein d'ALCOST :

Nous avons identifié trois catégories d'acteurs dans le processus de changement au sein de l'entreprise ALCOST :

- Le PDG : son rôle est de veiller et d'assurer que le projet aboutit malgré toutes les difficultés et résistances rencontrées.
- L'équipe de pilotage : constituée de responsable du projet et des différents pilotes.
 - Le responsable du projet : il est nommé par le PDG, il est le responsable sur le déroulement de projet de l'implantation de l'ERP.
 - Les pilotes du projet : ils sont au nombre de 3 pilotes. Ils sont des contractuels qui travaillent dans l'entreprise depuis plus d'une année. Ces derniers assurent la réalisation des objectifs tracés et jouent le rôle d'intermédiaire entre la direction et les utilisateurs.
- Les utilisateurs de l'ERP : Ils sont au nombre de 28 utilisateurs répartis comme suit : gestion des stocks : 13 ; commercial : 4 ; investissement : 1, GRH et paie : 6 ; comptabilité : 4. Nous avons pu toucher par notre enquête 23 utilisateurs (43% masculin et 57% féminins) dont 48% travaillent dans l'entreprise depuis moins de 5 ans et 52% depuis 5 ans ou plus. Tous les employés de notre échantillon sont des contractuels marqués par la diversité de leurs niveaux de scolarité (35% de niveau moyen, 17% de niveau secondaire, et 48% universitaire) et dont 70% n'ont jamais travaillé dans d'autres entreprises.

Nous avons en effet, constaté le caractère essentiellement top-down des changements opérés où les décisions et les informations circulent d'une manière descendante (de haut vers le bas) comme le montre la figure 02.

Figure 02 : Les acteurs du changement au sein de l'entreprise ALCOST Bejaia



Source : élaboré par nos soins

3-2- Le processus de décision :

Les résultats de l'enquête menée ont montré que la décision de l'implantation de système ERP au sein de l'entreprise ALCOST a été initiée uniquement par le PDG, au niveau de la filiale, pour régler les dysfonctionnements internes et améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise d'une part, et suivre l'évolution de son environnement externe et répondre à ces exigences, d'autre part.

Par ailleurs, cette décision était prise sans la consultation ou la participation des acteurs (pilotes et utilisateurs) chargés de sa mise en œuvre. Ces derniers ont été informés après la prise de décision. Ce qui a été confirmé par le PDG qui a souligné clairement le caractère imposé de ce changement fait sans la participation des employés. D'après ces propos : « *la décision de l'implantation de système ERP était une décision interne imposée par nous même (la direction de l'entreprise) et cela pour corriger les dysfonctionnements existant, faire face aux mutations de l'environnement externe et pour s'améliorer et se hisser au niveau national et international* ». Il rajoute : « *tout le personnel ont été informé après la prise de décision. On cherche à avancer et aller de l'avant et l'implantation d'un système ERP c'est pour le meilleur de cette entreprise, alors ça va se faire même si les employés le refusent. Nous sommes convaincus que c'est quelque chose de bien, alors on l'a imposé et pour ceux qui le refusent, c'est seulement qu'ils n'ont pas encore découvert ses avantages* ».

Quoique la revue de la littérature, nous a permis de conclure que dans le cas où le changement est planifié et porté par la direction de l'entreprise, l'implication des acteurs dans la planification et la mise en œuvre de changements est une condition indispensable pour réussir la mise en œuvre. Cette condition n'était pas respectée dans le cas de l'entreprise ALCOST où le changement a été imposé sans la consultation, ni la participation des acteurs.

Par ailleurs, nous constatons que malgré les réformes opérées avec la promulgation des lois sur l'autonomie des entreprises publiques qui consiste à faire de l'Etat, uniquement, un propriétaire actionnaire du capital de l'entreprise publique, mais qui doit se retirer de la gestion des entreprises tout en gardant le pouvoir de contrôle. Dans le cas de l'entreprise publique ALCOST, l'Etat continue toujours de s'ingérer dans la gestion de l'entreprise. En effet, toutes les décisions stratégiques sont soumises à l'avis de la tutelle. De plus, sur le plan fonctionnement, cette entreprise publique ne contrôle pas sa trésorerie. Toute décision d'investissement ou de développement doit avoir au préalable, l'accord de l'Etat. D'après le PDG d'ALCOST : « *l'Etat est le propriétaire et lorsqu'il s'agit des grands investissements, il faut toujours lui revenir. C'est comme si une personne vous donne son argent pour l'investir et travailler. Donc, il faut à chaque*

fois lui revenir et la consulter avant de prendre une décision d'utiliser son argent et son bénéfice ou introduire un changement sur ces biens ». Ainsi, la demande d'introduire le système ERP, au sein de la filiale ALCOST Bejaia, a été acceptée facilement, d'après les propos du PDG, grâce aux facilités offertes par l'Etat pour mettre à niveau les entreprises publiques, moderniser leurs équipements et améliorer leur mode de fonctionnement.

Le mode de gestion de cette entreprise s'inspire de modèle taylorien caractérisé par une rigidité dans le fonctionnement, l'absence d'initiative, et le manque de communication, accompagné de l'utilisation d'un style de commandement purement « autocratique » où le pouvoir dépend d'une seule personne qui est le PDG. L'utilisation de ce modèle dans cette entreprise publique se justifie par des données culturelles héritées des années du dirigisme où ce modèle a fortement dominé. De ce fait, le modèle taylorien est toujours présent et dominant dans cette entreprise et influence clairement son mode de fonctionnement et le comportement de son dirigeant et dicte ses perceptions des actions. Nous rejoignons ainsi, BOUKRIF M et KHERBACHI H (2006)¹⁷, qui ont confirmé cette situation en déclarant : « *les données historiques dans lesquelles l'entreprise publique est née (le socialisme comme doctrine et taylorisme comme un mode de fonctionnement dans les années soixante et soixante dix) continuent de peser sur le comportement des dirigeants de ce secteur formé pour la majorité durant cette période. Leur attachement aux valeurs constituées et partagées pendant ces années, a privilégié chez les cadres dirigeants une vision de l'entreprise comme un rassemblement de moyens techniques, non comme un construit social* ».

Ainsi, d'après les résultats de notre enquête, la décision de l'implantation de l'ERP est une décision interne initiée uniquement par le PDG. Cette décision était prise sans la participation des acteurs chargés de sa mise en œuvre. Celle là, leur a été brutalement imposée. Ce qui répond à une conception taylorienne du changement organisationnel, qui distingue l'initiateur du changement de celui qui subit le changement et qui suppose que celui qui subit le changement doit exécuter et se plier à la volonté de décideur, qui agit sans se soucier de l'implication des exécutants.

3-3- La place des acteurs dans le processus d'implantation de changement :

3-3-1. Quel rôle pour les acteurs pilote dans la réalisation de changement ?

L'enquête menée par entretien auprès des différents pilotes montre que, les rôles ne sont pas clairement définis au sein de groupe de pilotage. Selon les propos d'un des pilotes interrogé « *nous sommes comme des pièces dans un jeu d'échec, ils nous déplacent comme ils veulent et comme ça les arrange* ».

Par ailleurs, concernant leur méthode de travail notre observation et notre investigation, nous a permis de constater qu'elle répond beaucoup plus à la méthode mécaniste de taylorisme. Il s'agit de réaliser un diagnostic sur le plan technique pour voir les difficultés et les insuffisances de l'outil et écouter les suggestions des utilisateurs d'ajout ou de modification de certaines options de ce progiciel. Après l'étude de leurs suggestions, les pilotes se réunissent et contactent le cabinet informatique accompagnateur pour voir de la possibilité ou non de répondre à leur demande d'ajout ou de modification de ces options de progiciel. De plus, les pilotes déclarent qu'hormis les tâches et les décisions liées à la personnalisation et au paramétrage de progiciel, ces derniers, n'ont aucune liberté d'action. Ils ne sont pas intégrés dans le processus de décision, ils ne font que transmettre l'information et attendre les instructions de la direction. D'après les propos d'un des pilotes interviewés : « *en tant que meneurs de projet, on intervient seulement sur l'aspect technique, c'est-à-dire des choses liées au fonctionnement de progiciel et son paramétrage. En dehors de ça, notre rôle consiste seulement à observer ce qui se passe, constater les problèmes, les dysfonctionnements et les blocages qui existent et rédiger par la suite un rapport où nous allons décrire la situation et*

transmettre l'information. Puis, on attend la réaction et les directives du PDG. A notre niveau on peut rien faire, il faut toujours attendre les directives ».

Les solutions retenues sont brutalement imposées par la direction. Ce qui est d'ailleurs confirmé par le PDG qui a déclaré que : « *les pilotes n'ont pas une véritable liberté d'action, leur rôle consiste seulement à appliquer les procédures et suivre les démarches tracées* ».

Les résultats de notre enquête ont révélé que la mise en œuvre du changement induit par l'implantation de l'ERP se fait en dehors des cadres pilotes qui ont pour seul rôle à jouer, celui de fournir l'information et d'appliquer les instructions décrites.

3-3-2. Les acteurs utilisateurs et les mesures d'accompagnement :

Rappelons que l'implantation d'un système ERP dans une entreprise engendre des transformations radicales dans son mode de fonctionnement. Il s'agit d'un changement de logique qui modifie le système en profondeur et remet en cause les standards et les normes déjà établies. Ce type de changement qui passe nécessairement par une rupture sur le plan organisationnel et sur les pratiques managériales et culturelles nécessite un accompagnement pour faciliter la transition. En effet, la direction doit s'intéresser aux conditions d'adhésion des acteurs, sans qui le changement ne peut se réaliser. Ainsi, les changements qui viennent d'en haut, ont peu de chance d'être concrétisés si la base n'y adhère pas.

Cependant, dans l'entreprise ALCOST le facteur humain a été négligé et ignoré durant le processus de mise en œuvre. Le tableau 01 montre une synthèse des réponses des utilisateurs sur un ensemble de questions posées durant notre enquête. Dans l'ensemble, les résultats montrent que l'opération de l'implantation de système ERP a été menée d'une manière mécanique réalisée par des actions menées seulement sur les aspects techniques en ignorant le facteur humain, d'où l'absence des mesures d'accompagnement pour mobiliser et faire adhérer les acteurs concernés.

Malgré qu'ils ont bénéficié des programmes de formation, les formations proposées ne sont pas adaptées, puisque comme le montre les résultats de l'enquête, ces formations ont été faites rapidement et portent seulement sur l'aspect technique et le comment d'utilisation de nouvel outil, elles n'ont pas pour objectif de faciliter l'intégration des personnes dans le nouveau contexte et leur adaptation avec le nouvel outil.

Ajoutant à cela, l'enquête nous a révélé une absence totale de toute sorte de mesures de motivation ou d'intéressement dans cette entreprise. Ce qui confirme que la direction ne prend pas en charge le facteur humain et ne cherche guère à le motiver pour le convaincre d'adhérer au projet de l'implantation de l'ERP.

Entre autre, la situation était aggravée par le manque flagrant de la communication au niveau de l'entreprise ALCOST. Ce qui a été confirmé par les utilisateurs qui ont été mis à l'écart et doivent seulement exécuter et appliquer les instructions et décisions de la direction. Ces derniers sont seulement consultés et impliqués lorsqu'il s'agit des variables techniques concernant le paramétrage de progiciel.

Tableau 01: Synthèse des résultats de l'enquête par questionnaire auprès des utilisateurs de l'ERP

Questions	réponses			
	oui	Plutôt oui	Plutôt non	non
La direction vous-a-t- elle justifié et expliqué le choix de l'ERP?	13%	22%	26%	39%
La mise en œuvre de l'ERP portera-t- elle des modifications importantes dans vos méthodes de travail ?	61%	26%	09%	04%
La direction vous a-t-elle informé des impacts de l'implantation de l'ERP sur votre travail (vos tâches, vos responsabilité...) ?	35%	—	—	65%
La direction vous a-t-elle présenté les membres de groupe chargé de pilotage de changement ERP et leurs rôles ?	74%	—	—	26%
Avez-vous des difficultés à vous adapter avec l'ERP ?	65%	—	—	35%
Avez-vous bénéficié d'un programme de formation pour vous permettre de mieux vous adapter avec l'ERP?	74%	—	—	26%
La direction a- t- elle associé à ce changement une motivation quelconque (prime, augmentation de salaire, avantages sociaux...) ?	00%	—	—	100 %
La direction a-t- elle suffisamment communiqué pour expliquer les raisons des changements ?	08%	25%	21%	46%
Existe-il un plan de mise-en-œuvre de l'ERP (échancier, étapes d'implantation...) ?	16%	—	—	74%
Est-ce que vous connaissez les objectifs et les enjeux de l'implantation l'ERP?	35%	17%	17%	31%
Avez-vous participé à la fixation des objectifs ?	17%	00%	00%	83%
Etes-vous impliqués dans les discussions relatives à la mise en œuvre de l'ERP?	04%	48%	22%	26%

Source : élaboré par nos soins

Par ailleurs, l'analyse des mesures d'accompagnement et des modalités du changement montre que l'élément humain n'a pas été pris en considération.

Ainsi, le changement dans le contexte de l'entreprise ALCOST, répond à une conception de type taylorien, où le changement est conçu par les seuls membres de la direction et la réflexion est centralisé au niveau d'une seule personne (le PDG) puis les décisions sont parachutées sous forme d'instructions et de directives. Les acteurs opérationnels et exécutants, ne sont ni consultés, ni incités. Toutes les décisions sont brutalement imposées sans explication, ni justification.

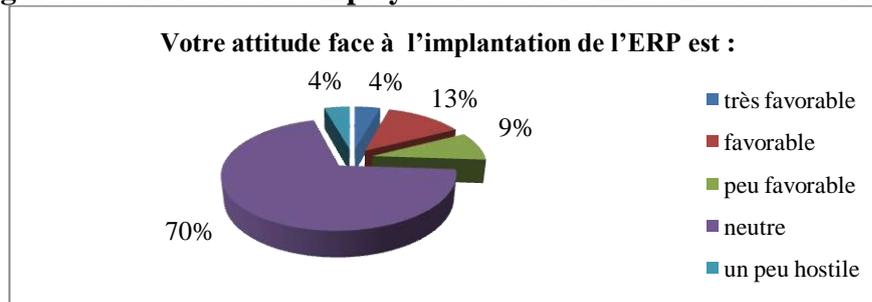
3-4- Les résistances aux changements :

Le facteur humain est reconnu comme l'un des facteurs de risque les plus importants dans la mise en œuvre d'un progiciel ERP. Dans plusieurs situations de mise en œuvre, d'importantes résistances se manifestent, allant parfois jusqu'à des blocages qui mettent en péril à la fois l'utilisation future du système, son efficacité et la légitimité de tout le projet.

L'analyse des attitudes des utilisateurs vis-à-vis l'implantation de l'ERP montre une grande démotivation de leur part. Ils expriment à chaque fois leur désintéressement par le manque d'implication et d'adhésion dans le processus de mise en œuvre. Dès lors, les résultats de notre enquête ont montré que 39% des utilisateurs ont déclaré qu'ils ne font que le nécessaire pour l'implantation de l'ERP, sans plus ; et 35% ont déclaré qu'ils accomplissent des tâches liées au changement seulement lorsqu'ils sont obligés de le faire .

Les résultats de notre enquête montrent que les utilisateurs adoptent une attitude neutre face à l'implantation de l'ERP pour 70% d'entre eux (figure 03).

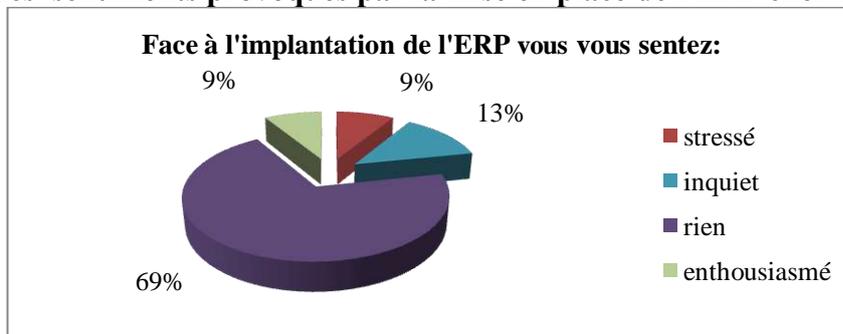
Figure 03 : Attitude des employés vis-à-vis la mise en œuvre de l'ERP



Source : élaboré par nos soins

A côté de cette attitude, l'analyse des facteurs psychologiques, émotionnelles montre que 69% des utilisateurs touchés par l'enquête ont déclaré ne rien sentir face à l'implantation de l'ERP et 13% ont déclaré être inquiet (figure 04).

Figure 04 : Les sentiments provoqués par la mise en place de l'ERP chez les utilisateurs



Source : élaboré par nos soins

Ainsi, la réaction et l'attitude des employés vis-à-vis le changement introduit par l'implantation de l'ERP s'est traduite par leur sentiment d'indifférence et de désintéressement. Ce qui s'est manifesté par leur manque d'implication et l'exécution stricte et conformiste des tâches liées aux changements et des résistances. Ces attitudes sont en effet, dues à leur écartement du processus de mise en œuvre. Ce qui est vécu par eux comme un manque de considération qui a freiné leur appropriation de l'ERP.

Malgré que les acteurs utilisateurs déclarent être pour le changement et nient l'existence de résistances dans leur comportement vis-à-vis le changement, notre présence sur le terrain et nos observations ont montré que la mise en œuvre de l'ERP suscite chez les utilisateurs des résistances exprimées sous deux formes principales. D'un côté, des résistances actives exprimées sous forme de demande de changement de poste pour éviter d'utiliser l'ERP. D'un autre côté, des résistances

passives exprimées sous plusieurs formes dont nous citons : la tendance des acteurs à se pencher sur l'utilisation des anciens méthodes sous prétexte d'oublier d'utiliser l'ERP ou de rencontrer des difficultés et de ne pas pouvoir l'utiliser ; des retards important enregistré dans la réalisation des tâches liées à l'implantation de l'ERP et la tendance des utilisateurs à exposer à chaque fois des problèmes liés au fonctionnement de l'ERP.

Nous avons remarqué que la forme de résistance passive est la plus dominante dans l'entreprise ALCOST. En d'autres mots, les utilisateurs ont tendance à se déclarer ouvertement pour le changement et font de leur mieux pour bloquer la réalisation de projet. En effet, la prédominance de cette forme de résistance s'explique par le statut des employés dans l'entreprise et le style de commandement utilisé. Toutes les décisions dans cette entreprise dépendent du PDG qui considère que les employés sont des simples exécutants qui doivent appliquer les instructions et les directives, sans aucune marge de négociation ou même une liberté d'expression. Ajoutant à cela, la plupart des employés sont des contractuels, ce qui explique leur peur de s'exprimer et déclarer ouvertement leur vrai sentiment ou même, ce qui ne va pas dans le processus de mise en œuvre.

Ces résistances vis-à-vis les changements induits par l'implantation de système ERP, ont été expliquées d'après les résultats de notre enquête par des éléments relatifs au modèle choisi (la manière dont le changement est opéré, absence de justification et de communication) (tableau 02). Autrement dit, l'exclusion des acteurs chargés de la mise en œuvre de processus de décision et l'absence des mesures d'accompagnement pour faciliter la transition ont été les causes principales des résistances des acteurs concernés.

Tableau 02 : Les résultats relatifs à l'explication des attitudes défavorables des utilisateurs vis-à-vis l'introduction de l'ERP

Vos comportements défavorables vis-à-vis le changement, s'explique par :	
La perte des avantages	00%
La préférence pour la stabilité	06%
Opposition à la manière dont le changement est opérée	53%
Perte des sources de pouvoir et la liberté d'action	06%
Le changement n'est pas justifié	17%
Manque de communication	12%
Manque des compétences	00%
Sans raisons valable	00%
Rien à gagner	06%

Source : élaboré par nos soins

D'après les résultats de notre enquête, il n'existe aucun plan pour gérer les résistances dans cette entreprise. D'ailleurs ces résistances ne sont même pas prises en considération ce qui a été confirmé par le PDG qui nous a déclaré que « *personne n'ose dire directement non au changement. Quand aux résistances indirectes, elles sont gérées par le contournement, on ne les prennent même pas en considération. Au début, on essaye d'expliquer et de sensibiliser les personnes pour changer, mais quand ça ne marche pas, on avance sans les personnes qui ne veulent pas le faire. Personnellement, j'encourage la polyvalence, autrement dit, si un employé refuse de changer et d'effectuer les tâches demandées, on va trouver un autre employé dans l'entreprise qui peut le remplacer, quand à lui, on lui affectera d'autres tâches et on le mettra à coté. Bref, personne n'est indispensable et le changement va s'effectuer avec ou sans eux* ». Ainsi, le facteur humain n'est pas pris en compte dans le processus de mise en œuvre. Le PDG refuse de reconnaître le poids important de facteur humain dans la réussite du projet.

Ces résistances sont, en effet, la cause principale des retards enregistrés dans la réalisation de projet qui entame sa troisième année dans un contexte où le système n'est pas encore intégré dans tous les services de l'entreprise et même dans les services où il est intégré nous avons remarqué que les utilisateurs n'arrivent toujours pas à terminer la saisie initiale de données pour certains, ou ils rencontrent toujours des problèmes relatif à la saisie pour certains d'autres.

Conclusion :

Ce travail s'intéresse au rôle joué par les différents acteurs (utilisateurs, pilote, dirigeant) dans un processus de changement organisationnel par l'implantation d'un système ERP dans une entreprise publique algérienne. Nous avons analysé le processus de décision au cours de l'introduction d'un système ERP dans l'entreprise publique ALCOST Bejaia, où nous nous sommes intéressés, plus précisément, à la place de chaque acteur dans le processus de décision et aux réactions et attitudes des acteurs utilisateurs vis-à-vis l'opération de mise en œuvre, en portant un regard sur les résistances rencontrées et la manière dont elles sont gérées.

Par ailleurs, l'étude que nous avons menée nous a permis de constater que l'implantation de système ERP dans l'entreprise ALCOST, est une décision qui reflète une prise de conscience interne de la nécessité de porter des modifications au mode de fonctionnement de l'entreprise. La direction a imposé cette décision sans une implication de l'ensemble des acteurs concernés et elle a été mise en œuvre sans justification, ni explication.

En effet, dans cette entreprise, les changements par l'implantation de l'ERP se font en dehors des acteurs chargés de leur mise en œuvre. Ces derniers doivent seulement appliquer strictement les solutions et les décisions auxquelles, ils n'ont pas pris part. La réflexion est centralisée au niveau d'une seule personne qui est le PDG, et les décisions sont parachutées sous forme d'instructions et de directives. Les acteurs pilotes et utilisateurs ont été exclus de la réflexion et sont considérés comme incompetent à penser les problèmes de leur organisation.

Ainsi, les acteurs exécutants ne sont pas pris en compte et sont plutôt ignorés, d'où l'absence de mesures d'accompagnement nécessaires pour faire accepter les changements introduits et assurer ainsi l'adhésion des acteurs concernés à l'opération de mise en œuvre. Cela s'est traduit par l'absence d'une information qui permettra aux acteurs de comprendre le contenu du changement et la nécessité de changer ; et une formation adéquate pour acquérir de nouvelles compétences qui faciliteront leur adaptation aux nouvelles missions et objectifs de l'entreprise ; et de toute sorte d'intéressement pour les faire adhérer au projet. Dans ce contexte, les acteurs exécutants se sentent obligés de subir les changements, ce qui les a poussé à adopter une attitude négative qui s'est traduit par leur désintéressement, l'exécution mécaniste et conformiste des tâches liées aux changements et des résistances. Ces résistances sont exprimées sous des formes généralement latentes mais elles ont réussi à retarder la concrétisation de projet et l'atteinte des objectifs fixés. Ce qui présente un surcoût financier important pour l'entreprise.

En guise de conclusion, il est important de noter que dans une opération de changement et plus précisément les changements par l'implantation d'un système ERP, quelque soit le pouvoir détenu par l'initiateur du changement, les acteurs exécutants restent les maitres de la situation. Ces derniers ont le pouvoir de faire aboutir le projet de changement ou encore de résister et de faire échouer le projet et bloquer sa concrétisation. Ce qui nécessite en effet, des efforts de la direction générale en termes de communication, d'intéressement et de justification, afin d'accompagner les différents acteurs et les convaincre de changer leurs habitudes et de la nécessité de sortir de leur immobilisme et faire face à un environnement en pleine mutation. De ce fait, la direction doit intervenir pour favoriser des apprentissages capables de modifier les comportements et les cultures. Chose qui ne peut être imposée par la force.

Notes et références bibliographiques :

- ¹- CROZIER M, FRIEDBERG E (1977) : l'acteur et le système, édition du Seuil, Paris;
- ²- Cité par : CONDAMIN F (1987) : les changements d'organisation par la loi : cas de la départementalisation des hôpitaux publics, thèse doctorat, université Paris DAUPHINE, P 104;
- ³- BOUKRIF M (2008) : Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : Cas de la réforme des entreprises publique algériennes, thèse de doctorat, spécialité : Science de Gestion, Université A.MIRA Bejaia;
- ⁴- BERNOUX P (2004) : sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, édition seuil, Paris, P 15 ;
- ⁵- DENIS et CHAMPAGNE (1990) : pour comprendre les changements dans les organisations, Gestion, Février, pp. 44-55 ;
- ⁶- SOPARNOT R (2004), l'évolution des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, Gestion, P 36 ;
- ⁷- SOPARNOT Richard (2013) : les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus, Recherches en Sciences de Gestion, N° 97, P 32 ;
- ⁸- ARGYRIS Chris (2003) : savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, Dunod, paris;
- ⁹- TOMAS J-L, GAL Y (2011) : ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement, édition Dunod, 6e édition, paris, P 1 ;
- ¹⁰- CHAABOUNI A (2006) : implantation d'un ERP (Enterprise Resource Planning) : antécédents et conséquences, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève, P 4 ;
- ¹¹- REIX Robert (2005), système d'information et management des organisations, édition Vuibert, 5e édition, paris, P 101 ;
- ¹²- TOMAS J-L, GAL Y, ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement , op.cit, pp. 134-135 ;
- ¹³- COCH L, FRENCH J.R.P (1948) : Overcoming resistance to change , Human Relations, pp.512-532;
- ¹⁴- BAREIL C (2004) : la résistance au changement : synthèse et critique des écrits, cahiers du CÉTO n° 04-10, HEC Montréal, P 3;
- ¹⁵- COLLERETTE P, DELISLE G et PERRO R (1997) : le changement organisationnel: Théorie et pratique, presse de l'université de Québec, P 104 ;
- ¹⁶- CARTON G-D (1999) : éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel, édition village mondial, Paris, P 49;
- ¹⁷- BOUKRIF M, KHARBACHI H (2006) : Adapter son management aux mutations de son environnement : un déficit pour la PME en Algérie, in « De la gouvernance des PME, un regard croisés France- Algérie », édition l'Harmattan, Paris, P 191.

Quel rôle pour les acteurs dans un processus de changement ?
