

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université A.MIRA-BEJAIA



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion  
Département des sciences de gestion  
Laboratoire ou unité de recherche de rattachement recherche en management et  
techniques quantitatives (RMTQ)

# THÈSE

Présentée par

**SLIMANI Radia**

Pour l'obtention du grade de

**DOCTEUR EN SCIENCES**

Filière : sciences de gestion

Option : gestion des entreprises

Thème

**L'impact de l'adoption des nouveaux outils de management et  
la gestion de leur mise en place sur la performance des  
entreprises algériennes : Cas des systèmes ERP dans les  
entreprises de la wilaya de Bejaia**

Soutenue le : 12 novembre 2020

Devant le Jury composé de :

<b>Nom et Prénom</b>	<b>Grade</b>		
Mr FARADJI Mohamed akli	Professeur	Univ. de Bejaia	Président
Mr BOUKRIF Moussa	Professeur	Univ. de Bejaia	Rapporteur
Mr CHITTI Mohand	MCA	Univ. de Bejaia	Examineur
Mr LAHLOU Cherif	MCA	Univ. de Oran 2	Examineur
Mr SI MOHAMMED Djamal	Professeur	Univ. de Tizi ousou	Examineur
Mr NAIT BAHLOUL Mokrane	MCA	Univ. de Oran 2	Examineur

Année Universitaire : 2019/2020

## **Dédicaces**

*A toute ma famille*

*A tous mes amis*

## **Remerciement**

Au terme de ce travail, je tiens d'abords à exprimer mes remerciements et ma gratitude à mon encadreur le professeur Boukrif Moussa pour ses précieux conseils et ses orientations.

Je remercie également les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

Mes remerciements vont aussi à tous les responsables des entreprises ayant acceptés de me recevoir, ainsi que toutes les personnes qui ont facilité mon accès aux entreprises et qui m'ont rendu possible l'accès aux données et la réalisation de cette enquête.

J'exprime mes chaleureux remerciements à mon époux pour son soutien sans faille, sa compréhension et ses encouragements mais aussi pour avoir suivi avec intérêt ma recherche et pour m'avoir accompagné et lu et relu plusieurs fois.

Je tiens également à remercier tous les membres de ma famille pour leur soutien et leur patience durant toutes ces années.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

## **Liste des abréviations**

- ACM** : Analyse en Correspondances multiple
- ANDPME** : Agence Nationale de Développement des PME
- AITA** : Algerian Information Technology Association
- ANIREF** : Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière
- BPR** : Business Process Reengineering
- BTPH** : Bâtiment Travaux Publics et Hydraulique
- CGCI** : Caisse de Garantie des Crédits d'Investissements
- CREAD** : Centre de recherche en économie appliquée pour le développement
- CRM** : Customer Relationship Management
- EAI** : Entreprise Application Integration
- ENTP** : Entreprise Nationale des Travaux aux Puits
- EPE** : Entreprise Publique Economique
- ERP** : Entreprise Ressource Planning
- FCE** : Forum des Chefs d'Entreprise
- FCS** : Facteurs Clés de Succès
- FGAR** : Fonds de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises
- FPCI** : Fond de Promotion de la Compétitivité Industrielle
- GED** : Gestion Électronique des Données
- GMAO** : Gestion de la maintenance assistée par ordinateur
- GPAO** : Gestion de la production assistée par ordinateur
- GSE** : Gestion socialiste des entreprises
- IANOR** : Institut Algérien de Normalisation
- INAPI** : Institut National Algérien de la Propriété Industrielle
- ISO** : International Organization for Standardization
- MAN** : Mise à niveau
- MPMEPI** : ministère de la PME et de la promotion des investissements
- MRP** : Manufacturing Ressource Planning
- OMC** : Organisation mondiale de commerce
- ONUDI** : Organisation des nations unies pour le développement industriel
- ODM** : Outil De Management
- PGI** : Progiciels de Gestion Intégrés
- PME** : Petite et Moyenne Entreprise

## *Liste des abréviations*

---

**PMI** : Petite et Moyenne Industrie

**PMP** : Project Management Professional

**PNMAN** : Programme National de Mise à Niveau

**SCM** : Supply Chain Management

**SI** : Système d'information

**SIG** : Système d'Information Géographique

**TIC** : Technologie d'Information et de Communication

**ZLE/UE** : la zone de libre échange de l'union européenne

## Liste des tableaux

Tableau 1: Quelques distinctions entre outil et instrument de gestion.....	17
Tableau 2: Exemples de bénéfices attendus d'un ERP.....	39
Tableau 3 : Les quatre dimensions de la performance organisationnelle .....	111
Tableau 4 : Dimensions, critères et indicateurs de la performance organisationnelle .....	117
Tableau 5 : Structure de l'échantillon ciblé par dimension des entreprises.....	161
Tableau 6 : Structure de l'échantillon ciblé par commune .....	162
Tableau 7 : Taux de réponse par commune.....	164
Tableau 8 : Répartition des entreprises qui n'ont pas un ERP selon la détention du capital .	167
Tableau 9 : Répartition des entreprises ayant un système ERP selon l'effectif.....	175
Tableau 10 : Répartition des entreprises retenues selon le secteur d'activité, l'effectif, et nombre d'année de mise en service de l'ERP .....	186
Tableau 11 : Répartition des entreprises selon le nombre d'utilisateurs ERP .....	187
Tableau 12 : Taux de réponse obtenu.....	189
Tableau 13 : Présentation des caractéristiques des ERP intégrés dans entreprises enquêtées	195
Tableau 14 : les changements engendrés par l'intégration de l'ERP .....	200
Tableau 15 : Résistances des utilisateurs face à l'implantation de l'ERP.....	203
Tableau 16 : Croisement entre les résistances face à l'implantation de l'ERP et le poste occupé.....	203
Tableau 17 : Croisement entre les résistances face à l'implantation de l'ERP et l'ancienneté .....	204
Tableau 18 : Croisement entre les résistances des utilisateurs et l'augmentation de leurs capacités décisionnelles.....	204
Tableau 19 : Croisement entre les résistances des utilisateurs et le changement de leurs charges et les responsabilités.....	204
Tableau 20 : Croisement entre les résistances des utilisateurs et les difficultés rencontrées pour s'adapter avec l'ERP .....	205
Tableau 21 : L'ERP et l'élimination de postes de travail .....	205
Tableau 22 : L'existence des conflits avec l'arrivée de l'ERP .....	206
Tableau 23 : Type de conflits engendré par l'intégration de l'ERP.....	206
Tableau 24 : Utilisation des anciens logiciels ou les tableurs Excel pour effectuer les tâches	207
Tableau 25 : Changement d'attitude de résistance face à l'implantation de l'ERP .....	207
Tableau 26 : Raisons de changement d'attitude des utilisateurs.....	208
Tableau 27 : Barrières à la mise en place d'un système ERP .....	208
Tableau 28 : ERP entre paramétrage et la réorganisation de l'entreprise .....	213
Tableau 29 : Réalisation de BPR par les entreprises de notre échantillon.....	213
Tableau 30 : Existence d'un comité de pilotage dans les entreprises enquêtées.....	215
Tableau 31 : Le recours au coaching dans les entreprises enquêtées.....	215
Tableau 32 : la formation des utilisateurs des ERP.....	216
Tableau 33 : Appréciation de la formation par les bénéficiaires.....	217
Tableau 34 : Le besoin de faire une formation.....	218
Tableau 35 : Evaluation de l'implication de la direction générale des entreprises enquêtées dans le processus de l'implantation de l'ERP .....	219

## Liste des tableaux

---

Tableau 36 : Evaluation de l'implication des cadres dans le processus de l'implantation de l'ERP .....	219
Tableau 37 : Evaluation de l'implication des employés des entreprises enquêtées dans le processus de l'implantation de l'ERP .....	220
Tableau 38 : Les mesures de motivations .....	221
Tableau 39 : Type de motivation attribuée aux utilisateurs .....	221
Tableau 40 : Evaluation de la communication par les utilisateurs .....	222
Tableau 41 : Appréciation de la communication par les utilisateurs .....	222
Tableau 42 : La définition d'une vision organisationnelle cible .....	223
Tableau 43 : Evaluation de la facilité d'utilisation perçue de l'ERP .....	223
Tableau 44 : Evaluation de l'utilité d'utilisation perçue de système ERP .....	224
Tableau 45 : Attitudes des utilisateurs face à l'ERP .....	224
Tableau 46 : L'utilisation de l'ERP par les utilisateurs.....	225
Tableau 47 : Degrés d'exploitation des ERP dans les entreprises enquêtées.....	226
Tableau 48 :L'évaluation de l'efficacité par rapport aux atteintes des objectifs fixés.....	227
Tableau 49 : Evaluation de l'efficience par rapport aux atteintes des objectifs.....	228
Tableau 50: Evaluation de la réduction dans les délais des opérations avec l'ERP.....	228
Tableau 51 : Evaluation de la réduction des coûts des opérations avec l'ERP .....	229
Tableau 52 : Evaluation de la contribution de l'ERP à l'évolution des indicateurs financiers .....	229
Tableau 53 : Impact de l'intégration de l'ERP sur la performance financière.....	230
Tableau 54 : Evaluation de la qualité des informations fournies par le système ERP.....	232
Tableau 55 : Evaluation de la contribution de l'ERP dans la prise de décision.....	232
Tableau 56 : Les ERP et la standardisation des pratiques.....	233
Tableau 57 : Evaluation de partage de l'information et la communication réalisée via L'ERP .....	234
Tableau 58 : Niveau d'intégration verticale réalisée par l'ERP .....	235
Tableau 59 : Niveau d'intégration horizontale réalisée par l'ERP.....	235
Tableau 60 : Impact de l'intégration de l'ERP sur la performance organisationnelle .....	236
Tableau 61 : Evaluation des items relatifs à l'amélioration des compétences de la productivité et de la capacité d'apprentissage des utilisateurs .....	237
Tableau 62 : Résultats relatifs à la motivation, effort et exploitation de l'ERP.....	237
Tableau 63 : Evaluation de la satisfaction des utilisateurs .....	238
Tableau 64 : Evaluation de la performance individuelle des utilisateurs.....	238
Tableau 65 : Degrés de partage d'information via l'ERP avec les clients .....	239
Tableau 66 : Degrés de partage d'information via l'ERP avec les fournisseurs.....	239
Tableau 67 : Degrés de partage de document via l'ERP avec les clients.....	240
Tableau 68 : Degrés de partage de document via l'ERP avec les fournisseurs.....	240
Tableau 69 : Degrés de coopération dans le développement des produits via l'ERP avec les clients .....	241
Tableau 70 : Degrés de coopération dans le développement des produits via l'ERP avec les fournisseurs .....	241
Tableau 71 : Degrés d'utilisation de l'ERP pour la réception/traitement et suivi des commandes des clients .....	242

## Liste des tableaux

---

Tableau 72 : Degrés d'utilisation de l'ERP pour la réception/traitement et suivi des commandes des fournisseurs .....	242
Tableau 73 : L'utilisation de l'ERP et l'amélioration des relations de l'entreprise avec l'environnement écologique et réglementaire .....	243
Tableau 74 : L'ERP et l'amélioration de la décision d'achat et du choix des fournisseurs ...	243
Tableau 75 : L'utilisation de l'ERP et les délais de traitement des commandes.....	244
Tableau 76 : La contribution de l'ERP à l'amélioration des relations avec les parties prenantes .....	244
Tableau 77 : L'impact de l'ERP sur la performance externe des l'entreprises .....	244
Tableau 78 : Corrélacion entre les FCS et la performance globale .....	247
Tableau 79 : Estimation des paramètres de la régression multiple .....	247
Tableau 80 : Les variables indépendantes qui influencent la variable dépendante.....	248
Tableau 81 : Estimation des paramètres de la régression multiple après le retraitement.....	249
Tableau 82 : Analyse de la fiabilité des items retenus .....	251
Tableau 83 : Corrélacion entre les variables retenues et la performance.....	252
Tableau 84 : Valeurs propres et pourcentage de variance.....	252
Tableau 85 : Contribution des différentes variables dans l'explication de la performance ...	254
Tableau 86 : Corrélacion entre les FCS et la performance globale de l'entreprise Danone ...	256
Tableau 87 : Estimation des paramètres de la régression multiples cas de Danone .....	256
Tableau 88 : Les variables indépendantes qui influencent la variable dépendante.....	257
Tableau 89 : Estimation des paramètres de la régression multiples après le retraitement : cas de Danone.....	257
Tableau 90 : Corrélacion entre les variables retenues et la performance.....	260
Tableau 91 : Pourcentage de variance cas de l'entreprise Danone .....	260
Tableau 92 : Contribution des différentes variables dans l'explication de la performance ...	262
Tableau 93 : Corrélacion entre les FCS et la performance globale, cas de l'EPB.....	264
Tableau 94 : Estimation des paramètres de la régression multiples cas de l'EPB .....	264
Tableau 95 : Les variables indépendantes qui influencent la variable dépendante : cas de l'EPB .....	265
Tableau 96 : Estimation des paramètres de la régression multiples après le retraitement : cas de l'EPB .....	265
Tableau 97 : Corrélacion entre les variables retenues et la performance.....	267
Tableau 98 : Pourcentage de variance expliquée : cas de l'entreprise EPB.....	267
Tableau 99 : Contribution des différentes variables dans l'explication de la performance de l'EPB .....	269

## **Liste des figures**

Figure 1: Evolution des ERP .....	30
Figure 2: Les six domaines de l'ERP.....	34
Figure 3: Entreprise étendues .....	36
Figure 4 : Les causes de la résistance au changement.....	57
Figure 5 : De la fonction au processus .....	91
Figure 6 : Modèle d'acceptation de la technologie .....	102
Figure 7 : Triangle de la performance .....	108
Figure 8 : Place de la technologie dans l'approche sociotechnique.....	126
Figure 9 : Modèle de décision de SIMON H. (1983).....	133
Figure 10 : Le modèle de Succès des SI de DeLone & McLean.....	139
Figure 11 : Adoption des ERP dans les entreprises de Bejaia .....	166
Figure 12 : Raisons de l'absence d'intégration de l'ERP par les entreprises.....	168
Figure 13 : Besoin d'avoir un ERP .....	170
Figure 14 : Répartition des entreprises selon l'effectif .....	172
Figure 15 : Raisons de changement des anciens logiciels dans les entreprises enquêtées .....	173
Figure 16: Modèle de notre recherche : variables, dimensions et relations étudiées .....	178
Figure 17 : Les FCS retenus dans notre recherche .....	179
Figure 18 : Dimensions et critère de la performance retenus dans notre recherche.....	180
Figure 19 : La durée de mise en service de l'ERP dans les entreprises enquêtées .....	186
Figure 20 : Représentation de notre échantillon.....	190
Figure 21 : Présentation de l'ERP Navision.....	195
Figure 22 : Présentation de SAP R/3.....	196
Figure 23 : Présentation de l'ERP BIG SOFT .....	198
Figure 24 : Corrélation entre l'utilisation de l'ERP et les variables de la facilité, l'utilité et les attitudes des utilisateurs .....	225
Figure 25 : La carte factorielle .....	253
Figure 26 : La carte factorielle de l'entreprise Danone.....	261
Figure 27 : La carte factorielle de l'entreprise EPB.....	268

## Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

**Introduction générale..... 01**

### **Chapitre 01 : Les outils de management et les systèmes ERP : cadre théorique et conceptuel**

Introduction ..... 14

1.1.Revue de la littérature sur les outils de management.....15

1.2.Revue de la littérature sur le système ERP.....28

1.3.Le processus d'implantation des ERP et la phase post implantation.....43

Conclusion.....48

### **Chapitre 02 : Les systèmes ERP et changements organisationnels : démarche de mise en place et facteurs clés de succès**

Introduction.....50

2.1. Quelques définitions de concept du « changement organisationnel ».....51

2.2. Les résistances aux changements .....53

2.3. La conduite du changement organisationnel.....59

2.4. Les systèmes ERP et les changements organisationnel.....75

2.5. La gestion de la mise en place d'un système ERP: les facteurs clés de succès.....89

Conclusion.....102

### **Chapitre 03 : Evaluation de la contribution des systèmes ERP à la performance des entreprises**

Introduction.....105

3.1. Revue de la littérature sur la performance organisationnelle.....106

3.2. Les différentes dimensions de la performance et son évaluation.....110

3.3. Les systèmes ERP et la performance : statistiques et approches d'évaluation.....121

3.4. Les effets des ERP sur la performance des entreprises.....129

Conclusion.....142

### **Chapitre 04 : La réalité des systèmes ERP dans les entreprises algériennes**

Introduction.....144

4.1. Le management des entreprises algériennes.....	145
4.2. Le développement des outils de management dans les entreprises algériennes.....	151
4.3. La collecte des données sur les systèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia.....	160
4.4. Les systèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia : état des lieux.....	166
Conclusion.....	176

**Chapitre 05 : Cadre Méthodologique de la recherche et processus d'implantation des ERP dans les entreprises de la Wilaya de Bejaia**

Introduction.....	177
5.1. Présentation de modèle et des variables de la recherche.....	178
5.2. Présentation de la démarche méthodologique.....	180
5.3. La méthodologie de traitement statistique des données.....	190
5.4. Présentation des résultats relatifs au processus d'implantation de l'ERP dans les entreprises l'enquêtées.....	194
Conclusion.....	209

**Chapitre 06 : Impact de l'adoption des ERP et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises de la Wilaya de Bejaia : interprétation des données de l'enquête**

Introduction.....	211
6.1. Appréciation des facteurs liés à la gestion de la mise en place et d'usage des ERP dans les entreprises enquêtées.....	212
6.2. Evaluation de la performance dans les entreprises enquêtées.....	226
6.3. Evaluation de lien entre les variables de l'ERP et la performance globale .....	245
Conclusion.....	270
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>272</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>280</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>302</b>

## *Introduction générale*

## **Introduction générale**

Les entreprises algériennes évoluent aujourd'hui dans un environnement complexe et en pleine mutation. Dans un tel environnement caractérisé par une concurrence accrue, ces entreprises cherchent en permanence l'amélioration de leur situation financière, technologique et organisationnelle. Elles visent à être à jour par rapport aux concurrents et à disposer d'un avantage concurrentiel par rapport à ces derniers. Dans une telle course à la performance, elles cherchent à disposer des derniers outils technologiques qui ne cessent d'être développés et qui tentent d'intégrer cette complexité croissante.

La question de l'implantation des outils de management occupe une place grandissante dans la réflexion sur les organisations contemporaines, et leur développement a connu son apogée ces dernières années. Parmi les derniers développements des outils de management, les progiciels de gestion intégrés (PGI), plus connus sous le sigle d'ERP (Enterprise Resource Planning), ont connu depuis leur apparition sur le marché, une évolution fulgurante.

Les systèmes ERP ont des usages multiples et peuvent être utilisés dans divers contextes organisationnels. En effet, les systèmes d'information composés de solutions informatiques hétérogènes et cloisonnés par fonction ont montré leurs limites. Ils sont incapables de fournir aux entreprises en temps réel les informations nécessaires à une gestion intégrée de leurs chaînes de valeurs. Chose que peut leur procurer les progiciels de type ERP. Un ERP peut être défini comme un ensemble d'outils informatiques intégrés modulaires et paramétrables<sup>1</sup>, qui sert à contrôler les ressources qui circulent dans l'organisation<sup>2</sup>. Il est constitué d'un ensemble de modules correspondants chacun à un processus de gestion (approche horizontale) ou à une fonction (approche verticale). Ces solutions ont permis grâce au progrès technologique en matière des technologies d'information, de faire communiquer l'ensemble des fonctions d'une entreprise en temps réel et via une base de données unique.

En revanche, l'implantation d'un ERP dans une entreprise nécessite une remise en question des systèmes existants. Cela dit, le projet doit être appréhendé comme un projet d'entreprise qui l'orientera sur le long terme, car son impact est très important en matière d'optimisation du fonctionnement interne, et cela à travers les effets automationnels, informationnels et transformationnels qu'il engendre. BESSON P (1999)<sup>3</sup> affirme que la principale origine des

---

<sup>1</sup> REIX R., *Systèmes d'information et management des organisations*, 3e édition Vuibert., Paris, 2000.

<sup>2</sup> DAVENPORT T.-H., « Putting the enterprise into the enterprise system », *Harvard Business Review*, 1998, vol. 76, n° 4.

<sup>3</sup> BESSON P., « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », *Systèmes d'Information et Management*, 1999, vol. 4, n° 4, p. 21-51.

échecs des projets ERP n'est pas faute de l'outil supposé complexe et trop rigide mais provenant d'une non remise en cause de l'existant organisationnel et des pratiques de travail.

En effet, l'intégration d'un système ERP dans une entreprise est une décision qui va bouleverser tous les équilibres existants dans les modes d'exploitation, les processus, les systèmes d'information, les rôles, les tâches, les expertises et les croyances. Le système ERP modifie profondément la façon de concevoir, de déployer et de faire fonctionner une organisation et entraîne des changements majeurs dans les entreprises<sup>4</sup>. 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.

Par ailleurs, la revue de la littérature sur la gestion des changements organisationnels nous permet de déceler deux approches contradictoires: l'approche déterministe et l'approche volontariste. L'approche déterministe considère l'entreprise comme une entité passive qui ne fait que réagir aux stimuli de l'environnement. Cette approche considère que le changement ne peut être qu'un résultat des facteurs externe (environnement) en mettant au avant les facteurs de rigidité et de permanence de l'organisation (structure, technologie, culture, système). Nous retrouvons dans cette vision l'approche classique et évolutionniste.

A l'opposé de l'approche déterministe nous trouverons l'approche volontariste qui conçoit le changement comme une action intentionnelle. Cette approche met l'accent sur le rôle des choix stratégiques des acteurs comme facteur du changement. Dans cette approche, nous retrouvons le Développement Organisationnel (DO), l'école sociologique des organisations, et l'approche politique. Ces approches mettent l'accent sur l'aspect social du changement et sur la nécessité de faire impliquer les acteurs dans le processus de changement. La négligence du facteur humain et du rôle qu'il joue dans le changement peut avoir des effets désastreux sur les organisations.

Nous nous inscrivons dans l'approche volontariste. Nous considérons qu'une entreprise qui veut assurer sa réussite ne doit pas se contenter de subir le changement mais elle doit le maîtriser, en engageant une démarche volontariste qui passe par l'implication des acteurs dans l'implantation du changement. Ainsi, il faut comprendre les organisations comme des systèmes sociaux, comprendre leur mode de fonctionnement et assurer l'implication des acteurs en leur expliquant le changement, ses objectifs et ses conséquences. Ce qui nécessite de mettre en place une démarche de conduite et de pilotage du changement. En effet, le

---

<sup>4</sup> SLIMANI R. et M. BOUKRIF, « Quel rôle pour les acteurs dans un processus de changement? Cas de l'implantation d'un ERP dans une entreprise publique algérienne », *Algerian Business Performance Review (ABPR)*, 2017, n° 12, p. 117-133.

changement est un processus complexe qui nécessite une attention particulière et une bonne conduite impliquant la mise en place d'une démarche et des actions permettant sa réussite.

Dans notre travail de magister<sup>5</sup> nous avons étudié les changements induits par l'implantation d'un système ERP dans une entreprise publique algérienne. Nous avons analysé le processus d'implantation où nous avons constaté que la mise en place d'un ERP est un sujet de transformation et d'accompagnement avant tout. Ainsi, afin d'arriver au succès d'un tel projet, il est essentiel de gérer les changements majeurs qu'il induit. Il est donc primordial de penser le changement en termes de méthodologie de conduite à adopter. L'objectif de la conduite du changement consiste à faire ce lien méthodologique entre des volontés de changement et la mise en œuvre de ce même changement dans les manières de faire quotidiennes. Le passage de discours à l'action de changer met en évidence de nombreux facteurs dont il faut tenir compte : le changement ne fait pas forcément l'unanimité, les acteurs ont la possibilité de monter qu'ils changent sans le faire réellement, une entreprise est un territoire politique où chacun tente de préserver ses avantages acquis, le changement entraîne une remise en cause très souvent dérangeante, le nécessaire effort d'adaptation n'est pas naturel, etc. tous ces facteurs peuvent conduire à des comportements de résistances plus ou moins actifs remettant en cause tout effort de transformation d'entreprise.<sup>6</sup>

De nos jours, l'introduction des outils de management basés sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) au sein des entreprises présente un avantage crucial, compte tenu de la valeur ajoutée de ces outils dans l'amélioration des conditions du travail et de la productivité. Cependant, ces avantages ne sont pas toujours au rendez-vous, dans certains cas, les entreprises investissent des sommes colossales dans ces projets sans pouvoir en tirer des bénéfices, comme c'était le cas de la mise en place des ERP voués à l'échec chez Fox Meyer Drugs, Dell Computer et Mobil Europe.<sup>7</sup> Bien au contraire parfois même des dysfonctionnements organisationnels et des pertes importantes sont enregistrés en termes de productivité.

Par ailleurs, la question de l'impact de l'outil ERP sur la performance de l'entreprise est souvent traitée mais rarement étudiée d'une manière neutre et globale<sup>8</sup>. La connaissance

---

<sup>5</sup> SLIMANI R., *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Bejaia*, Thèse de magister en gestion des entreprises, Université A/Mira de Bejaia, 2015.

<sup>6</sup> AUTISSIER D. et J.-M. MOUTOT, *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*, Dunod., Paris, 2003.

<sup>7</sup> DAVENPORT T.-H., « Putting the enterprise into the enterprise system », *op. cit.*

<sup>8</sup> VINCENT B. et S. GHARBI, « Impact du déploiement de SAP R/3 sur la performance globale d'une entreprise et facteurs clés de succès: proposition d'un tableau de bord et application dans le secteur de l'industrie pharmaceutique », Journée de recherche à l'IAE de Montpellier, 2004.

scientifique au sujet de l'effet de l'intégration partielle ou totale d'un ERP sur la performance de l'entreprise n'est encore que très parcellaire<sup>9</sup>. Les résultats des études réalisées, dans ce domaine, sont mitigés. Certains auteurs soulignent que les ERP offrent une grande flexibilité aux entreprises (PAWLOWSKI et *al.*, 1999)<sup>10</sup>. D'autres auteurs par contre, concluent que ces outils entraînent une discipline organisationnelle et une adhésion à des processus de production et d'échange d'informations standardisés<sup>11</sup>. La diversité de ces résultats s'explique par le fait que les différentes recherches sur ce sujet se sont focalisées sur un point de vue spécifique : financier, organisationnel, social...ce qui est confirmé par VINCENT B et GHARBI S (2004) qui considèrent que « la plupart des études réalisées n'ont abordé le problème que sous un seul aspect ou une seule dimension (aspect financier) pour limiter l'ampleur de la tâche sur le plan méthodologique »<sup>12</sup>. Toutefois, le fait de se limiter à un seul critère pour mesurer la contribution des ERP à la performance est insuffisant, d'autant plus que nous assistons aujourd'hui à un renouvellement du concept de la performance et de son usage. En effet, la performance est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels<sup>13</sup>. Elle se décline désormais dans de multiples dimensions : la dimension financière, la dimension organisationnelle, la dimension sociétale...

### ❖ **Problématique**

Les entreprises algériennes se heurtent à des problèmes d'adaptation lors de l'utilisation des outils de management en général et des systèmes ERP en particulier. D'autant plus, que ces systèmes ne sont pas très développés en Algérie. Ce qui s'explique par les spécificités des entreprises algériennes en termes de facteurs culturels, politiques et historiques. Dans le diagnostic établi par les experts dans le cadre de l'opération de mise à niveau, ces derniers évoquent le manque ou l'absence de recours à des techniques ou à des outils de management modernes. D'une part, l'absence de culture (de connaissances même) managériale fait que les entrepreneurs ignorent l'existence d'outils de gestion leur épargnant des problèmes basiques<sup>14</sup>. D'autre part, les entreprises algériennes adoptent, dans une certaine mesure, un certain type de nouveaux outils de management à travers notamment l'acquisition et

---

<sup>9</sup> CHAABOUNI A., « Implantation d'un ERP ( Entreprise Resource Planning): Antécédents et conséquences », Anney / Genève, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, 2006.

<sup>10</sup> *Ibid.*

<sup>11</sup> DAVENPORT T.-H., « Putting the enterprise into the enterprise system », *op. cit.*

<sup>12</sup> VINCENT B. et S. GHARBI, « Impact du déploiement de SAP R/3 sur la performance globale d'une entreprise et facteurs clés de succès: proposition d'un tableau de bord et application dans le secteur de l'industrie pharmaceutique », *op. cit.*

<sup>13</sup> BOURGUIGNON A., « Peut-on définir la performance? », *Revue française de comptabilité*, 1995, n° 269, p. 61- 66.

<sup>14</sup> TOUNES A. et K. ASSALA, « Influences culturelles sur les comportements managériaux des entrepreneurs algériens », 5ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat - Sherbrooke - Canada, 2007.

l'utilisation d'équipements, d'outils et de solutions informatiques divers, sans qu'elles en fassent des usages susceptibles de contribuer à améliorer leur performance.

Cela dit, les échecs des systèmes ERP dans les entreprises algériennes et leur manque de contribution à l'amélioration de la performance peuvent être liés à plusieurs facteurs. Dès lors, en s'appuyant sur nos travaux antérieurs et la revue de la littérature faite précédemment, nous allons nous pencher sur la méthodologie adoptée pour l'implantation de l'outil et la gestion des changements que nous jugeons comme un facteur déterminant de la réussite de l'ERP.

En effet, selon YU C-S (2005)<sup>15</sup>, la littérature du domaine indique clairement que le système ERP peut améliorer, de manière significative, la compétitivité de l'entreprise et ce uniquement à travers des pratiques correctes touchant aussi bien l'amont que le cours d'implantation de l'ERP. Cependant, un système mal implanté peut exercer une influence négative et même se transformer en une malédiction traînant l'entreprise entière dans une véritable spirale d'inefficacité. Ce qui est, en effet, partagé par KOUKI R, PELLERIN R et POULIN D (2007)<sup>16</sup> qui soulignent qu'en dépit des avantages multiples du système ERP, le bilan de ces années d'expériences n'est pas assurément réjouissant puisque plusieurs cas d'échec ont été enregistrés. Selon ces auteurs, la plupart des raisons d'échec citées par la littérature du domaine se rattachent essentiellement aux premières phases du projet à savoir : la sélection, la préparation et l'implantation. Ces étapes renvoient à une mauvaise sélection du progiciel, réingénierie des processus de gestion défailante, participation inappropriée des employés, absence de communication efficace, appui faible du management....

Par ailleurs, MALLOUL I et MEZGHANI L (2003)<sup>17</sup> ont tenté d'expliquer le lien existant entre le succès des systèmes ERP mesuré par la satisfaction des utilisateurs et la qualité de l'ingénierie du changement nécessaire à l'implantation de l'ERP. Ces deux auteurs affirment que « la tendance actuelle, relative à la mise en place des systèmes ERP, démontre que la satisfaction des utilisateurs d'un SI et plus particulièrement ceux des systèmes ERP dépend de plus en plus d'une dimension aussi bien organisationnelle que managériale : il s'agit de l'ingénierie du changement. En effet, il semble qu'il existe une importance accrue de l'effort nécessaire pour bien conduire un projet de mise en place d'un système ERP, et principalement en matière d'implication des utilisateurs, de la communication et de la formation ». Ce qui a

---

<sup>15</sup> YU C.-S., « Causes influencing the effectiveness of the post-implementation ERP system », *Industrial Management & Data Systems*, 2005, vol. 105, 1/2.

<sup>16</sup> KOUKI R., R. PELLERIN, et D. POULIN, « Post-implantation ERP Assimilation: Lessons From A Medium-Sized And A Large Manufacturing Company », Conférence Internationale ECIG, Sousse, 2007.

<sup>17</sup> MAALOUL I. et L. MEZGHANI, « L'implantation des ERP et ingénierie du changement : Les déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un ERP dans les entreprises tunisiennes », Tunisie, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2003.

été vérifié partiellement dans leur étude sur un échantillon d'entreprises tunisiennes où ils ont conclu que d'une part, l'implication des utilisateurs, la communication et la formation affectent partiellement cette satisfaction, et d'autre part, les deux autres sous-dimensions à savoir, l'implication de la DG et la stratégie d'implantation semblent ne pas affecter cette satisfaction.

Quand à CHAABOUNIS A (2006)<sup>18</sup>, elle a vérifié dans son étude la mise en place de quatre dimensions des facteurs clés du succès pour réussir un projet ERP à savoir la dimension structurelle, la dimension culturelle, stratégique et la dimension marketing, comme elle a évalué les conséquences organisationnelles suite à l'implantation de l'ERP essentiellement sur la performance financière, la qualité des informations, la communication et la satisfaction des utilisateurs. Cela dit, dans cette étude les deux aspects ont été évalués séparément et aucun lien entre les facteurs clés de succès retenus et la performance n'a été démontré ou expliqué dans cette étude.

MEZHOUDA N (2016)<sup>19</sup> de sa part, a examiné la relation entre les exigences de l'application de l'ERP et l'amélioration des indicateurs de la performance dans l'entreprise nationale des travaux aux puits (ENTP). Les exigences de l'application de l'ERP retenues sont : compatibilité du système avec les opérations de l'entreprise, le soutien des fournisseurs de l'outil, le soutien de la direction, la communication, bénéfices de l'ERP, la formation, le changement et la réorganisation des processus d'affaire. Quand à la performance l'auteur a retenu pour sa mesure des indicateurs portant sur la satisfaction des employés, la satisfaction des clients, amélioration de la qualité, augmentation des ventes, amélioration des parts de marché, augmentation des bénéfices. Pour la réalisation de cette étude 56 questionnaires ont été distribués et plusieurs méthodes statistiques ont été utilisées pour le traitement des données telles que les moyennes arithmétiques, le coefficient de corrélation et la régression linéaire multiples. Cette étude a conclu que l'entreprise ENTP ne se soucie pas du changement et la réorganisation des processus d'affaire, et elle n'investit pas non plus dans la satisfaction de ses employés. Ces auteurs ont conclu que dans cette entreprise, l'amélioration des performances est influencée par quatre facteurs: le soutien des fournisseurs de systèmes, le soutien de la haute direction, la communication et la sensibilisation aux avantages de système.

---

<sup>18</sup> CHAABOUNI A., « Implantation d'un ERP ( Entreprise Resource Planning): Antécédents et conséquences », *op. cit.*

<sup>19</sup> MEZHOUDA N., « The role of the ERP system to improve performance in ENTP », *Algerian Business Performance Review (ABPR)*, 2016, n° 9, p. 215-238.

Cette revue de la littérature nous permet de constater que les études citées précédemment tentent d'expliquer le lien existant entre le système ERP et la performance en s'appuyant sur certains facteurs liés à l'ERP et à sa mise en place, cependant ces études souffrent de certaines lacunes. D'abord, la performance est mesurée en s'appuyant sur un ou quelques indicateurs seulement qui ne couvrent pas la performance globale de l'entreprise. En plus le lien entre l'ERP et la performance n'a pas été expliqué dans ces études. Ajoutant à cela, ces études ont mobilisé certains facteurs clés de succès de l'ERP en ignorant d'autres plus importants et déterminants de sa mise en place. Enfin, ces études n'accordent pas une importance au facteur humain et ses usages de l'ERP.

A partir des réflexions précédentes, nous supposons que la méthodologie adoptée pour la mise en place de l'ERP joue un rôle important dans sa réussite. Ainsi, la gestion des changements induits par l'implantation des ERP est un point important à prendre en considération pour assurer la réussite du système mais aussi son éventuelle contribution à la performance. Sans une démarche de changement le déploiement de l'ERP dans une entreprise ne pourra pas être réalisé avec succès. Il ne parviendra même à générer le retour sur investissement tant attendu au niveau de l'entreprise<sup>20</sup>. Ainsi, nous allons nous appuyer sur la démarche de mise en place de l'ERP et de ses usages pour déterminer les facteurs clés de succès du projet, quand à l'évaluation de la performance nous élargirons notre liste d'indicateurs afin d'évaluer l'impact de ces outils sur la performance globale et non pas sur un seul aspect.

C'est dans ce cadre que nous inscrivons notre travail intitulé : « l'impact de l'adoption des nouveaux outils de management et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises algériennes : Cas des systèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia ». L'objectif principal de notre travail de recherche est d'expliquer le lien qui puisse exister entre la démarche adoptée pour la mise en place du système ERP et plus précisément la gestion des changements sur la réalisation de la performance. Il s'agit de déterminer les principes à prendre en considération lors de l'implantation d'un système ERP afin d'assurer son succès et sa contribution à la performance. Ce qui nous amène à poser la question suivante : **Quel est l'impact de l'implantation des systèmes ERP et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises algériennes ?**

À partir de cette question centrale, nous posons également les sous-questions suivantes :

---

<sup>20</sup> TOMAS, J.-L. et Y. GAL, *ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement*, Édition Dunod., Paris, 2011.

- 1- Quelles sont les conséquences de l'implantation d'un système ERP sur le fonctionnement des entreprises algériennes et sur les attitudes des acteurs?
- 2- Les entreprises algériennes s'appuient-elles sur des pratiques de gestion du changement organisationnel pour l'implantation des systèmes ERP ?
- 3- Quel est l'impact de l'implantation des systèmes ERP sur la performance des entreprises algériennes ?
- 4- Quels sont les facteurs clés du succès que doit posséder un ERP pour qu'il puisse contribuer à la performance des entreprises algériennes?
- 5- En l'absence d'un ou de l'ensemble de ces facteurs clés du succès, l'intégration du système ERP aura-t-elle une influence sur la performance des entreprises algériennes ?

La mise en place d'un ERP entraîne des conséquences majeures sur l'entreprise, son fonctionnement et son organisation. Essentiellement, l'individu lors de l'implantation de l'ERP doit apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes, établir de nouvelles relations interpersonnelles qui risquent de modifier la configuration formelle et informelle du pouvoir, des rôles et des statuts. Ainsi, ce dernier peut soit accepter l'outil, l'utiliser pleinement et faire en sorte qu'il améliore son rendement et qu'il contribue à la performance de l'entreprise ou bien résister et faire en sorte que l'outil devient une charge lourde pour l'entreprise. Ce qui nous pousse à formuler notre première hypothèse de recherche comme suit :

**Hypothèse 01 :** Les changements organisationnels qui accompagnent la mise en place de l'ERP dans les entreprises algériennes sont perçus par les utilisateurs comme une remise en cause de leur acquis et une augmentation de leur charge de travail d'où leur attitude de contournement de l'usage de l'ERP et le développement des attitudes de résistances.

La question de la performance a été appréhendée, jusqu'à présent, différemment par les recherches qui ont abordé, la plupart du temps de façon indirecte, l'évaluation des systèmes ERP. Dès lors, la plupart d'entre elles associent la performance au succès de système, ou au succès du processus d'implantation du système. Or, le construit de la performance doit tenir compte au moins de ces deux dimensions<sup>21</sup>: la performance du processus (de quelle manière c'est déroulé le projet de l'implantation) et la performance du produit (dans quelle mesure le système intégré est-il bon).

Ainsi pour évaluer la performance dans notre travail nous allons prendre en considération ces deux aspects. Nous allons, dans un premier temps évaluer la performance en tant que

---

<sup>21</sup> BARKI H. et AL., « An integrative contingency model of software project risk management », *Journal of Management Information Systems*, 2001, vol. 4, n° 17, p. 37-69.

produit en intégrant plusieurs dimensions et niveaux d'analyse. Ce qui nous amène alors à notre deuxième hypothèse de recherche formulée comme suit :

**Hypothèse 02 :** L'implantation d'un système ERP a un impact significatif sur les différentes facettes de la performance globale des entreprises algériennes.

Dans un deuxième temps nous allons évaluer la performance en tant que processus en s'intéressant à son processus d'implantation et de son usage. En effet, la technologie ERP n'est pas une solution magique, ses bénéfices sont le résultat direct d'une préparation et d'une implantation efficace accompagnée d'une utilisation appropriée<sup>22</sup>. Cela dit, l'outil en soi ne permet pas d'améliorer la productivité, seul son usage lui procure de la valeur. Pour en faire un facteur de compétitivité, les entreprises doivent inscrire les TIC dans leur stratégie globale et en faire des usages avancés, ou des usages d'exploration<sup>23</sup>. Nous tentons alors de vérifier l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 03 :** la contribution du système ERP à l'amélioration de la performance globale des entreprises algériennes dépend de la qualité de la démarche de conduite du changement adoptée et de son exploitation dans les entreprises algériennes.

La littérature dans le domaine met l'accent sur plusieurs facteurs clés du succès qui doivent être mis en place pour garantir la réussite de l'ERP et gérer les changements engendrés. Ainsi, dans ce travail nous allons nous appuyer sur une liste de ces facteurs, qui sera déterminée à partir de la revue de la littérature, pour évaluer la contribution de la démarche de gestion de la mise en place des ERP sur la performance des entreprises algériennes. Nous tenterons de vérifier et de déterminer les facteurs qui jouent plus de rôle dans l'amélioration de la performance de ces entreprises. Nous formulons alors notre quatrième hypothèse de recherche comme suit :

**Hypothèse 04 :** Tous les facteurs retenus pour la mise en place de l'ERP influencent la performance des entreprises algériennes.

Dans notre démarche de recherche, nous considérons, que pour comprendre l'impact de l'implantation des ERP sur la performance il est primordial d'analyser le processus par lequel cet outil contribue à la performance de l'entreprise. Il s'agit de suivre son rythme d'évolution à travers les modalités de son intégration, de son adoption et de ses usages. L'originalité de notre travail réside dans la mobilisation des théories de la gestion du changement

---

<sup>22</sup> CHAABOUNI A., « Implantation d'un ERP ( Entreprise Resource Planning): Antécédents et conséquences », *op. cit.*

<sup>23</sup> BELLON B. et AL, « Le maillon manquant entre adoption et usage des TIC : Une étude portant sur les fonctions managériales dépendantes des nouvelles technologies dans les éco-nomies du sud Méditerranéen », *Revue française de gestion*, 2006, vol. 32, n° 166, p. 173-190.

organisationnel afin de déterminer les facteurs qui contribuent à l'amélioration de la performance par l'utilisation des systèmes ERP.

### **❖ Objectifs de la recherche et raisons du choix du thème**

Nous avons choisi ce sujet de thèse pour deux raisons. D'une part, notre choix du thème est lié au fait que les systèmes ERP sont d'actualités et aujourd'hui nous observons de plus en plus la tendance des entreprises algériennes à se doter de ces systèmes. Ce qui nous pousse alors à attirer l'attention sur la démarche d'implantation de ces systèmes qui est, à notre avis, déterminante dans la réussite des ERP et leur contribution à la performance, ce que nous tenterons d'ailleurs de prouver dans ce travail. Et d'autre part, nous avons choisi ce thème pour faire le lien avec nos études antérieures, pour mieux comprendre les effets des systèmes ERP sur les entreprises algériennes durant le processus d'implantation et après son intégration, en soulignant l'importance de l'introduction d'une démarche de conduite de changement dans le succès de ce système. Ainsi, nous poursuivons, dans le cadre de ce présent travail les objectifs suivants :

- Éclaircir le rôle joué par les systèmes ERP dans les entreprises et évaluer leur impact sur le fonctionnement et la performance des entreprises algériennes ;
- Identifier les changements induits par l'implantation des ERP pour mieux les gérer ;
- Identifier les facteurs pouvant influencer ou expliquer la réussite de la mise en place des systèmes ERP dans les entreprises algériennes ;
- Souligner la nécessité d'une bonne conduite de projet ERP pour accroître la performance ;
- Proposer une démarche d'implantation et d'usage des ERP qui répond aux besoins des entreprises algériennes.

Enfin, au-delà de ces objectifs, nous estimons mieux comprendre la réalité des systèmes ERP dans les entreprises algériennes, les problèmes posés, les difficultés rencontrées et les besoins exprimés dans ce domaine, afin d'essayer de proposer les conditions de réussir l'adoption de cet outil pour qu'il puisse améliorer la performance des entreprises.

### **❖ Cadre méthodologique**

Pour la réalisation de ce travail nous allons adopter une démarche hypothéco-déductive. D'après ROUSSEL P et IGALEN J (1998) : «la démarche hypothético-déductive part de propositions avancées par la théorie. Celle-ci repose sur un ensemble de concepts dont l'articulation constitue les bases d'un modèle qui reproduit une interprétation cohérente de phénomènes observables. L'hypothèse énonce le sens et le type des relations supposées

exister entre les concepts inclus dans le modèle»<sup>24</sup>. Ainsi, nous démarrons d'une revue de la littérature où nous faisons référence à l'existence des relations explicatives entre les différentes variables liées à la mise en place de l'ERP et à la performance, ce qui nous a permis d'émettre des hypothèses de recherche que nous allons tenter de vérifier à travers la réalisation d'une enquête. Pour la réalisation de ce travail nous passons par trois étapes :

- **Une revue de la littérature :** nous procéderons à une recherche bibliographique et documentaire sur l'implantation des ERP et leur contribution à la performance des entreprises. Cela nous permettra de déterminer les principales variables explicatives des liens existant entre les ERP et la performance, ce qui nous aidera également à concevoir notre modèle de recherche et notre questionnaire.
- **Une pré-enquête :** nous réaliserons une pré-enquête sur l'implantation des ERP auprès d'un échantillon d'entreprise de la Wilaya de Bejaia. Cette pré-enquête nous permettra de voir la réalité sur l'implantation des ERP au sein des entreprises de cette région. Le but à travers la réalisation de cette pré-enquête est de déterminer les entreprises à retenir pour notre enquête sur l'impact des ERP sur la performance.
- **Une enquête :** pour vérifier nos hypothèses de recherche nous allons réaliser des études de cas sous forme de questionnaire administrés auprès de 114 utilisateurs répartis sur quatre entreprises. Les quatre entreprises retenues sont toutes des entreprises qui ont implanté leur ERP depuis au moins deux ans dans tous ou la plupart de leur processus-clés. Quand au traitement des données, nous allons opter pour une analyse descriptive et explicative. D'abord l'analyse descriptive sera utilisée pour donner un aperçu sur le phénomène étudié et comprendre la réalité des variables retenues. Puis, une analyse explicative où nous tenterons d'expliquer le lien entre les variables de l'ERP retenues et la performance, ce qui nous permettra de valider notre modèle et de vérifier nos hypothèses. Pour cela, nous allons utiliser l'Analyse en Correspondance Multiple (ACM) pour vérifier les variables détaillées des ERP qui influencent le plus la performance, et la régression linéaire multiple pour vérifier la relation entre la performance globale et les caractéristiques de l'ERP.

### ❖ **Le plan de la thèse**

Afin de réaliser notre travail de recherche et de vérifier nos hypothèses présentées précédemment, nous allons subdiviser cette thèse en six chapitres.

Nous verrons dans le premier chapitre ce que couvrent les outils de management à travers la présentation d'une définition, de leurs caractéristiques, de leurs fonctions et les

---

<sup>24</sup> ROUSSEL P. et J. IGALENS, *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Économica., Paris, 1998, P17.

déterminants de leurs adoptions. Comme nous porterons un regard dans ce chapitre sur les systèmes ERP. Afin de mieux assimiler cet outil, nous tenterons de le définir, de voir ces atouts et ces faiblesses et d'analyser son processus d'implantation.

Dans notre travail nous avons choisi de mobiliser une démarche fondée sur les changements organisationnels pour expliquer les effets des ERP sur la performance. Ce qui nous conduit à s'intéresser dans le deuxième chapitre aux changements organisationnels induits par l'implantation d'un ERP dans une entreprise, ses répercussions sur les utilisateurs et les facteurs déterminants de son succès. Ainsi, nous présenterons d'abord, le concept du changement organisationnel, puis nous nous intéresserons à la notion des résistances aux changements, ensuite nous analyserons les différentes théories de gestion du changement, par la suite nous verrons les effets des ERP sur l'organisation à travers l'analyse des changements engendrés par ces outils dans une entreprise, ce qui nous mènera à s'intéresser aux utilisateurs et à leurs résistances face aux changements induits par les ERP, enfin, nous présenterons les facteurs clés du succès pour une implantation d'un système ERP.

Nous consacrerons le troisième chapitre à la présentation de la contribution des systèmes ERP à la performance. Ainsi, nous nous intéresserons au concept de la performance où nous tenterons de le définir, de présenter ces différentes conceptions et dimensions et de trouver des méthodes et des indicateurs pour son opérationnalisation. Ensuite, nous tenterons d'analyser les liens existants entre les systèmes ERP et la performance. Pour ce faire, nous présenterons les résultats de quelques études et quelques statistiques effectuées sur le sujet, puis nous présenterons les différentes approches théoriques portant sur les différentes méthodologies adoptées pour évaluer la performance des ERP, et enfin nous présenterons l'impact de l'implantation d'un ERP sur les différentes dimensions de la performance. L'objectif à travers ce chapitre est de déterminer une méthodologie adéquate pour l'évaluation des effets des systèmes ERP sur la performance et de déterminer les dimensions et les indicateurs de la performance à mobiliser dans notre travail.

Cela dit, les trois premiers chapitres vont nous permettre de déterminer le cadre théorique de notre recherche, et de proposer notre démarche d'évaluation de la contribution des systèmes ERP à la performance des entreprises algériennes. Nous déterminerons les composantes d'une démarche d'implantation d'un ERP et les variables à utiliser pour évaluer la performance des ERP. Cela va nous permettre de construire notre questionnaire.

Dans le quatrième chapitre, nous porterons un regard sur les systèmes ERP dans les entreprises algériennes. Nous présenterons, en premier lieu, le management des entreprises algériennes et les programmes de redressement et de mise à niveau qui constituent la pierre

angulaire de développement des outils de management en général et des systèmes ERP dans les entreprises algériennes. Nous présenterons, en deuxième lieu, un état des lieux des systèmes ERP dans les entreprises de la Wilaya de Bejaia, en se basant sur les résultats d'une pré-enquête que nous avons réalisée sur un échantillon d'entreprise de cette région. L'objectif de ce chapitre est de comprendre le contexte d'émergence et de développement des systèmes ERP dans les entreprises algériennes et la place qu'ils occupent, mais aussi sélectionner un échantillon d'entreprises qui feront l'objet de notre recherche sur l'impact des systèmes ERP sur la performance.

Le cinquième chapitre fera l'objet de la présentation du cadre méthodologique de la recherche et d'une description du processus d'implantation des ERP dans les entreprises enquêtées. Dans un premier temps, nous commençons par la présentation et la justification de la démarche méthodologique adoptée, pour la collecte des données auprès des entreprises de la Wilaya de Bejaia. D'abord nous présenterons notre modèle de recherche et les variables détaillées qui le constituent, puis nous présenterons les instruments utilisés pour la collecte des données, par la suite nous verrons la méthodologie adoptée pour le choix de l'échantillon, ensuite nous décrirons le déroulement de l'enquête, et enfin nous présenterons les outils utilisés pour effectuer les traitements statistiques des données. Dans un second temps, nous analyserons le processus adopté par les différentes entreprises pour l'implantation de l'ERP, à travers la présentation de la démarche adoptée et les caractéristiques des ERP choisis, et l'analyse des changements organisationnels vécus par ces entreprises avec l'implantation de l'ERP.

Les résultats de l'enquête réalisée auprès des entreprises de la Wilaya de Bejaia feront l'objet d'une présentation et d'une analyse détaillée dans le sixième chapitre. Ainsi, nous ferons une analyse descriptive des résultats afin de comprendre les résultats obtenus pour chaque variable puis nous analyserons les impacts des différentes composantes de l'ERP sur la réalisation de la performance. A l'aide du logiciel SPSS nous analyserons les différents impacts, à travers l'analyse des corrélations, la réalisation d'une régression multiple, l'analyse de la cohérence des facteurs (Alpha de Cronbach) et l'analyse des correspondances multiples (ACM). Nous présenterons les résultats de ces traitements statistiques effectués sur l'échantillon global, puis nous analyserons deux études de cas séparément afin de vérifier les résultats obtenus. Ce chapitre sera donc l'occasion de clarifier et de justifier les types de relations qui puissent être mises en évidence entre les ERP et la performance.

**Chapitre 01 :**

***Les outils de management et les systèmes  
ERP : cadre théorique et conceptuel***

## Chapitre 01 : Les outils de management et les systèmes ERP : cadre théorique et conceptuel

### Introduction

Les problèmes complexes affectent toutes les formes d'organisation, y compris les PME, et incitent leurs dirigeants à rechercher des outils relativement simples pour faire face à la complexité et mieux asseoir leur stratégie<sup>25</sup>. Depuis l'apparition des grandes entreprises décentralisées en Amérique du nord au début du 20e siècle, les outils de management associés à la multiplication et la multiplicité des formes organisationnelles n'ont cessé de se développer. Ils occupent actuellement une place prépondérante dans le quotidien des entreprises. D'autant plus que ces dernières sont, sans cesse, à la quête d'une performance satisfaisante pour faire face à l'incertitude générée par un environnement de plus en plus complexe.

Par ailleurs, dans leur recherche de compétitivité, le principal obstacle auquel se heurtent les entreprises est la difficulté d'obtenir des données et informations précises et des interfaces convenables entre leurs différentes fonctions. D'ailleurs, depuis les années 90, de nombreux dirigeants ont été à la recherche d'un outil de management qui leur permettra, d'une part d'organiser l'intégration des flux d'information entre les unités dans un même processus transversal de gestion, et d'autre part, de définir et diffuser un langage commun au sein de la firme via une standardisation détaillée de l'information liée aux différentes fonctions. C'est ainsi, que les systèmes ERP ont été adoptés par plusieurs entreprises qui visent à améliorer leur performance. Ces systèmes ont connu depuis leur apparition sur le marché une évolution fulgurante.

Etant donné que notre thème de recherche porte sur l'impact des outils de management et leur mise en place sur la performance où nous avons choisi de prendre le cas des systèmes ERP, nous allons consacrer ce premier chapitre pour la présentation des concepts de bases et les fondements théoriques de notre recherche. Ainsi, nous allons porter un regard sur les deux notions des « outils de management » et « système ERP ».

Dans un premier temps, nous allons commencer par la présentation des outils de management. Nous allons tenter de tracer les contours de la notion de l'outil de management en présentant sa définition, ses caractéristiques et sa fonction au sein des organisations, comme nous présenterons les facteurs déclencheurs de leur adoption.

---

<sup>25</sup> SCHMITT C., P.-A. JULIEN, et R. LACHANCE, « Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 2002, vol. 15, n° 2, p. 35-62.

Dans un deuxième temps nous nous intéresserons à la notion de système ERP. Nous présenterons quelques définitions de ce concept ainsi que ses caractéristiques et ses atouts et faiblesses. Cela va nous permettre de présenter notre définition des ERP, ce qui va nous permettre de les identifier sur le terrain et de les distinguer des autres outils.

Nous analyserons, dans un dernier temps, le processus d'implantation d'un ERP afin de déterminer et de comprendre les différentes phases qui le constitue.

Dans ce chapitre nous présenterons une revue de la littérature sur les concepts de base de notre travail (outil de management, ERP) dans l'objectif de poser les fondements théoriques de notre recherche et d'éclaircir ces deux notions.

## **1.1. Revue de la littérature sur les outils de management**

A l'heure actuelle avec la complexification du monde des affaires, pour créer et maintenir un avantage concurrentiel et assurer une bonne performance, il s'avère d'autant plus important de doter les entreprises d'outils de management appropriés. Ces outils deviennent aujourd'hui l'une des préoccupations majeures des entreprises. Même, dans le monde académique les chercheurs ont commencé à s'intéresser de plus en plus à ces outils, en se posant des questions sur leurs natures, leurs créations, leurs utilisations, leurs diffusions et leurs impacts sur les entreprises.

Dans cette partie nous tenterons de porter un regard sur les outils de management pour comprendre les contours et les limites de ce concept. Nous traiterons d'abord le concept d'outil de management où nous allons tenter de l'éclaircir voir la quantité de concepts qui entoure cette thématique. Puis, nous présenterons les caractéristiques de ces outils ainsi que leurs fonctions au sein des organisations. Ensuite, nous nous intéresserons aux facteurs déclencheurs de leur adoption. Et enfin, nous tenterons d'analyser leur lien avec la performance des entreprises.

### **1.1.1. Le concept d'outil de management**

#### **1.1.1.1. Outil de management : une diversité de dénominations et de définitions**

Le concept d'outil de management a été abordé sous des dénominations différentes dans les nombreuses recherches effectuées dans ce domaine<sup>26</sup>. Nous pouvons ainsi citer «l'innovation managériale» de KIMBERLY et EVANISKO (1981), les «machines de gestion» de GIRIN (1981), les « techniques managériales » de HATCHUEL et WEIL (1992), l'«instrument de gestion» de BERRY (1983), le « dispositif de gestion » de MOISDON (1997) et enfin l'«objet de gestion» et la « règle de gestion» de DE VAUJANY (2005).

---

<sup>26</sup> CAZES-MILANO P. et A. MAZARS-CHAPELON, *Techniques et outils de gestion: Un même concept ?*, Dauphine marketing stratégie prospective, Cahier n° 281, 2000, P01.

Toutefois, le terme le plus fréquemment utilisé en Sciences de Gestion est celui d'outils de gestion (management tools)<sup>27</sup>. Au-delà des dénominations employées, ce sont aussi les définitions qui varient sensiblement d'un auteur à un autre.

Le Larousse donne la définition suivante au terme outil : c'est un objet fabriqué, utilisé manuellement ou sur une machine pour réaliser une opération déterminée. Ainsi, on voit apparaître d'emblée plusieurs aspects :

- « Objet fabriqué » : cela sous-entend l'intervention d'un concepteur ;
- « utilisé » : cela sous-entend la présence d'un utilisateur ;
- « Manuellement ou sur une machine » : cette définition suppose une composante matérielle, physique, à l'outil ;
- « Pour réaliser une opération déterminée » : il y a présence d'un but, d'une intention, d'une action sur le monde.

L'outil dit « de gestion » sera donc, en première approximation, un objet fabriqué dans le but de gérer, d'organiser, de diriger et d'administrer une activité de manière performante et efficace.

Le terme d'outil de gestion est souvent opposé à celui d'instrument de gestion. Pour BERRY M (1983)<sup>28</sup>, « ce peut être des outils matériels, comme un ordinateur par exemple ; des outils conceptuels comme un taux d'actualisation pour étudier l'intérêt d'un investissement ; des outils d'aide à la décision complexe, comme un modèle de marketing pour étudier le marché potentiel d'un nouveau produit ; des dispositifs aux ramifications nombreuses, comme un système de contrôle de gestion ; des procédures instituant des cheminements obligatoires pour des dossiers, imposant des règles sur leur mode d'élaboration, etc.». Le concept paraît ainsi plus large que celui d'outil de gestion.

GILBERT P (1998)<sup>29</sup>, quand à lui, définit l'instrument comme « tout moyen, conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes, par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion». Revenons sur les cinq points qui forment cette définition :

- L'instrument est un moyen, il n'a pas de fin en soi, il ne se substitue pas à la volonté du gestionnaire. Il est le plus généralement conceptuel ;

---

<sup>27</sup> AGGERI F. et J. LABATUT, « La gestion au prisme de ses instruments : une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *finance contrôle stratégie*, 2010, vol. 3, n° 13, p. 05-37.

<sup>28</sup> BERRY M., *Une technologie invisible: L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Texte de synthèse rapport collectif DGRST, Programme de recherche sur les rôles des instruments de gestion dans les systèmes sociaux complexes, 1983.

<sup>29</sup> GILBERT P., *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine*, Édition economica., Paris, 1998.

- Il agit sur le contexte, il transforme l'information et organise les rapports humains. Ce n'est pas un moyen neutre, il véhicule du sens ;
- Le gestionnaire est censé préparer et mettre en place les conditions nécessaires à l'atteinte du but de gestion qui a justifié le recours à l'instrument ;
- Il existe à travers un ensemble de données sociales et organisationnelles ;
- Il véhicule un ensemble d'expériences, de réflexions, de représentations et de théories.

De plus, l'auteur souligne la nature artefactuelle de l'instrument. Un artefact comprend une part d'humain et un processus social. Il s'agit alors de s'intéresser aux influences sociales et cognitives des instruments et non pas seulement à leurs fonctionnalités techniques.

De même AGGERI F et LABATUT J (2010)<sup>30</sup> proposent de faire une distinction entre les deux concepts. Ces derniers définissent l'outil de gestion comme un objet opérationnel, un ustensile du manager ou plus largement de « l'artisan gestionnaire ». Le terme d'outil de gestion fait ainsi plus particulièrement référence à la dimension matérielle. L'instrument pour sa part est « le produit d'une opération de pensée d'ordre supérieur » qui inclus à côté de la dimension matérielle, une opération de pensée intellectuelle (doctrine d'usage, schéma abstrait) et une dimension politique. Dès lors, parler d'instrument de gestion renvoie à l'outil et à ses usages ainsi qu'aux comportements des individus autour de cet outil. L'instrument est, donc pour ces deux auteurs, un outil avec des dimensions culturelles et politiques.

Ainsi, la distinction entre outil et instrument est bien établie. Plutôt que d'employer le mot « outil », les auteurs, à la manière de BERRY M (1983) et de GILBERT P (1998), parleront d'instrument, le premier terme étant jugé trop passif et trop « concret » par rapport au second qui n'est pas nécessairement destiné à une action sur l'univers matériel (Tableau 1).

**Tableau 1: Quelques distinctions entre outil et instrument de gestion**

	Outil	Instrument de gestion
Identification	Les caractéristiques physiques (longueur, largeur, poids, matières, ...)	Les caractéristiques idéologiques (concepts, savoirs, croyances...)
Objet	La matière	Les données, les personnes
Activation	La main	L'esprit
Utilisation	Artisan, métier	Gestion, fonction
Principes d'action	Simple : fendre, couper, scier, percer...	Complexes : décrire, analyser, évaluer...

Source : GILBERT P (1998)<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> AGGERI F. et J. LABATUT, « La gestion au prisme de ses instruments : une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *op. cit*, P08.

<sup>31</sup> GILBERT P., *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine, op. cit*, P 23.

Or, nous constatons qu'un certain nombre d'auteurs utilisent de façon successive les termes d'outil ou d'instrument de gestion au sein de leurs travaux. Ce qui rend la distinction entre les deux ambigus. Ainsi, pour GILBERT P (1998)<sup>32</sup> « le terme « instrument » désigne un « objet fabriqué servant à exécuter quelque chose, à faire une opération ». Plus général et moins concret que l'outil, il n'est pas nécessairement destiné à une action sur l'univers matériel. Il peut agir sur les données. Il en est ainsi d'une calculatrice, d'un ordinateur... » ; Alors que pour BERRY M (1983)<sup>33</sup>, « l'ordinateur peut être un merveilleux « outil de gestion ». Cela dit, pour GILBERT P, l'ordinateur est un instrument de gestion, tandis que pour BERRY M il s'agit d'un outil de gestion.

Pour CAZES-MILANO P et MAZAR-CHAPELON A (2000)<sup>34</sup>, la notion d'outil de gestion « présente bien des points communs avec la notion de technique de gestion », qui constitue « un construit social qui oriente l'action et où les représentations des acteurs sont essentielles » et qui reprend deux principes liés à l'outil de gestion : « l'idée que l'outil est lié à l'action, et que celui-ci est un objet matériel ». Cependant, pour ces auteurs, « la notion de "technique de gestion" disparaît quand les managers et les théoriciens ancrent leur analyse dans la pratique de gestion. Ainsi, la littérature professionnelle reprend la terminologie des praticiens qui préfèrent parler d'outils de gestion ».

D'autres auteurs ont également cherché à distinguer les termes d'outil et de dispositif. C'est le cas de MOISDON J-C (1997)<sup>35</sup> qui différencie outil de gestion et dispositif de gestion. L'auteur rattache à la notion de dispositif les arrangements des hommes, des objets ou des règles à un moment donné. Ce faisant, le dispositif peut s'aider d'outils, conduire à des outils ou être déclenché par une approche formalisée, mais diffère des outils.

HATCHUEL A et WEIL B (1992)<sup>36</sup>, pour leur part, développent la notion de « techniques managériales » qui doivent être considérées comme des projets, et non des objets fixés une fois pour toute : ce sont des projets de modélisation mobilisateurs « guidés par un potentiel d'enjeux matériels et relationnels qu'elles rendent progressivement crédibles ». Les auteurs montrent que la technique managériale est alors formée à partir de trois éléments de nature différente mais en interaction, appelés respectivement : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée des relations organisationnelles. Le substrat technique

---

<sup>32</sup> *Ibid.*

<sup>33</sup> BERRY M., *Une technologie invisible: L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, op. cit., P15.

<sup>34</sup> CAZES-MILANO P. et A. MAZARS-CHAPELON, *Techniques et outils de gestion: Un même concept?*, op. cit., P06.

<sup>35</sup> MOISDON J.-C., *Du mode d'existence des outils de gestion, les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Editions Seli Arslan., Paris, 1997.

<sup>36</sup> HATCHUEL A. et B. WEIL, *L'expert et le système*, Édition economica., Paris, 1992, P123.

correspond à l'abstraction sur laquelle l'outil s'appuie pour fonctionner: mesure, plan d'expérience, tables de gestes élémentaires pour l'organisation scientifique du travail, ordinateurs et algorithmes de toute nature pour la recherche opérationnelle et la gestion de production assistée par ordinateur, base de règles, base de connaissance et moteur d'inférence pour les systèmes experts et ordinateurs, logiciels, bases de données pour des systèmes d'information de gestion. La philosophie gestionnaire correspond à l'esprit dans lequel l'utilisation de l'outil est envisagée et donne une signification de celui-ci aux yeux des acteurs, elle fait référence à un système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation. Enfin, la vision simplifiée de l'organisation permet a priori d'identifier les acteurs concernés par l'outil, les rôles que chacun doit prendre en charge et les relations qui les unissent. Ainsi, la technique managériale telle que définie par HATCHUEL A et WEIL B (1992) peut être, selon nous, rapprochée du concept d'instrument de gestion développé par AGGERI F et LABATUT J (2010). Il s'agit dans les deux cas de s'inscrire dans une double perspective : une perspective instrumentale faisant référence à l'outil et une perspective culturelle et politique faisant référence à la mise en acte de l'outil.

Notre but à travers la revue de ces différents concepts proches de la notion d'ODM est de découvrir ses contours, ce qui va nous permettre d'avoir une idée plus précise et donc de proposer notre propre analyse et se positionner.

#### **1.1.1.2. Définition des outils de management**

Malgré l'importance manifeste, et l'omniprésence des outils de management dans les organisations, il n'est pas aisé de les définir précisément. Ce terme reste flou et polysémique. Il s'applique à des objets hétérogènes y compris dans la littérature académique sur le sujet.

La revue de la littérature faite précédemment nous a permis de constater que certains auteurs proposent de faire une distinction entre les termes d'outils et d'instruments quand à d'autre ils assimilent le sens donné à ces deux termes. Au-delà de ces deux termes il l'en existe d'autre à l'égard de : l'innovation managériale, les techniques managériales, le dispositif de gestion, l'objet de gestion et la règle de gestion. Ce qui montre, en effet, qu'il existe différente nature d'outils de gestion. Cependant, pour parvenir à établir des critères précis différenciant la nature du type d'outil, et de leur effet probable sur l'organisation, il faudrait approfondir les travaux de recherche sur le sujet, ce qui n'est pas l'objet de notre travail. Ainsi, en ce qui nous concerne, nous ne ferons pas de distinction entre les deux termes d'outil et d'instrument. Le terme d'outil de gestion est celui qui s'est le plus diffusé dans la littérature francophone (BERRY M, 1983 ; HATCHUEL A et WEIL B, 1992 ; MOISON J-C, 1997). L'équivalent dans la littérature internationale correspond au terme des outils

managériaux ou des outils de management (management tools). De ce fait, nous conserverons donc le terme « outil de management », qui nous semble suffisamment vague pour englober un certain nombre de travaux et de conceptions qui nous intéressent.

Par ailleurs, nous considérons que ce qui détermine d'abord l'outil, c'est le fait qu'il repose sur un support (artefact, substrat ou objet), qui permet aux acteurs de matérialiser l'organisation et d'agir sur celle-ci. Ensuite, ce qui caractérise un outil de management c'est d'être un vecteur qui a la capacité d'agir sur l'organisation en orientant l'action collective. Lorsqu'il est introduit dans l'organisation, il véhicule un certain nombre de règles de gestion qui formalisent à priori et en partie les usages qui pourront en être faits. Ces règles, qui peuvent être plus au moins explicites et codifiées, décrivent les rôles que les acteurs devraient jouer pour que l'outil fonctionne parfaitement<sup>37</sup>, tout comme elles décrivent la finalité gestionnaire de l'outil (ce pour quoi il a été conçu).

En effet, pour définir les outils de management nous retenons habituellement en Sciences de Gestion les définitions de DAVID A (1996)<sup>38</sup>, « dispositif formalisé permettant l'action organisée », et de MOISDON J-C (1997)<sup>39</sup>, « un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler ». De ce fait, nous constatons qu'il ressort chez les deux auteurs la notion de formalisation, essentielle à la définition de l'outil de gestion<sup>40</sup>. L'outil est donc ici marqué par son caractère instrumental (il est finalisé, relatif à une activité, il n'existe que par l'usage qui en est fait) et contextualisé. Au fur et à mesure de sa diffusion dans l'organisation, l'outil subit plusieurs transformations successives au cours desquels il est réapproprié par les acteurs. L'outil laisse des libertés à l'acteur pour qu'il puisse éventuellement contourner les usages initialement prévus vers d'autre fin<sup>41</sup>. L'outil est ainsi un moyen pour explorer du nouveau (MOISDON J-C, 1997), pour innover (ALTER, 2003), ou encore pour faire du bricolage et improviser (CIBORRA,

---

<sup>37</sup> DAVID A., « Outil de gestion et dynamique du changement », *Revue française de gestion*, juillet 1998, n° 120, p. 44-59.

<sup>38</sup> DAVID A., « Structure et dynamique des innovations managériales », Lille, Cinquième conférence de l'AIMS, 1996.

<sup>39</sup> MOISDON J.-C., *Du mode d'existence des outils de gestion, les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, op. cit., P06 ;

<sup>40</sup> CAZES-MILANO P. et A. MAZARS-CHAPELON, *Techniques et outils de gestion: Un même concept?*, op. cit., P07 ;

<sup>41</sup> DOMINGUEZ- PERY C., *Valeur et outils de gestion : de la dynamique d'appropriation au pilotage*, Lavoisier., Paris, 2002.

2001)<sup>42</sup>. Dès lors, à la dimension instrumentale de l'outil de management s'ajoute la prise en compte de son contexte social et politique. Autrement dit, il ne suffit pas de s'intéresser à l'outil mais aussi au contexte dans lequel il a été déployé.

### 1.1.2. Les caractéristiques d'un outil de management

Les outils de management se caractérisent par cinq caractéristiques :

- **La flexibilité** : Les outils de management ne peuvent être étudiés sans prendre en considération l'environnement dans lequel ils sont implantés. Ces outils s'adaptent aux transformations qu'ils sont sensés réguler. Ils agissent sur le contexte en transformant l'information en donnée et en organisant les rapports sociaux. Cet ensemble de données, sociales et organisationnelles, lui donne sa fonction et son sens. Ainsi, le rythme de fabrication et de modification de l'outil change suivant la situation à laquelle il fait face.
- **La fragilité** : Les outils de management aujourd'hui se caractérisent par un cycle de vie court, ils naissent, évoluent et meurent rapidement. Ils sont fragiles puisque maintenant leurs processus de naissance et de morts sont accélérés quand ils sont plus jugés utiles ou adéquats. Ainsi, pour faire face à la concurrence atroce sur le marché et améliorer leur performance, le changement de leurs outils de management s'avère primordial pour les entreprises ; ce n'est plus un choix mais une nécessité.
- **La simplicité** : Le recours à l'ODM à pour but de simplifier le réel, faciliter la prise de décisions et atteindre les objectifs fixés. Ainsi, cette simplicité de l'outil consiste à rechercher avant tout une facilité d'usage. De ce fait, les gestionnaires doivent fournir en permanence des efforts pour assurer la facilité d'usage de l'outil par les utilisateurs. D'ailleurs, la diversité des situations et des tâches et l'urgence des choix stimulent les recours aux outils simples, aux idées simples, et aux critères d'appréciation et de jugement efficaces. En effet, en complexifiant trop l'outil, ce dernier n'aura pas d'écho face aux acteurs de l'organisation qui sont censés l'utiliser.
- **L'interactivité** : L'un des principes même de construction des outils de management consiste à les inclure dans un dispositif dynamique, où ils ne constituent que l'initialisation d'un processus de rétroaction et de révision des choix effectués dans le cadre d'une temporalité définie à l'avance.
- **La discutabilité** : L'outil de management n'est pas un produit résultant d'un choix individuel mais plutôt d'un processus de négociation collectif, impliquant tous les membres de l'organisation de top management jusqu'au dernier niveau de la hiérarchie.

---

<sup>42</sup> *Ibid.*, P22.

Ainsi, la réussite de l'implantation d'un outil de management passe nécessairement par l'implication de tout le personnel de l'entreprise dans sa conception et sa mise en œuvre.

- **La décentralisation** : Les choix et les décisions portants sur les outils de management ne sont plus l'affaire de niveau supérieur de l'organisation seulement, les niveaux opérationnels sont aussi concernés. Ces derniers peuvent participer et intervenir dans la prise de décision concernant l'outil et son utilisation. De même, dans certains cas, ils peuvent décider de mener un projet de développement d'un ODM.

Ces caractéristiques sont en effet des propriétés qui donnent aux outils de management du sens et des valeurs dans les actions pour lesquels ils sont adoptés.

### 1.1.3. Le rôle et fonctions des outils de management dans les entreprises

L'analyse des rôles des outils de management, nous permet de déduire qu'ils jouent différents rôles au sein des organisations. En effet, l'analyse des études de cas présentées par MOIDSON J-C (1997)<sup>43</sup> permet de dégager quatre rôles principaux. D'abord, les ODM jouent un rôle de conformation des comportements, autrement dit, ce rôle consiste à stabiliser l'organisation et normaliser les comportements. Ensuite, ils permettent l'investigation du fonctionnement organisationnel, dans le sens où ils mettent à jour les lois et les lignes directrices qui structurent l'évolution des organisations. Ils jouent également un rôle d'accompagnement de la mutation, du fait qu'ils accompagnent et facilitent les changements dans les organisations. Enfin, ils jouent un rôle d'exploration de nouveaux, leurs mises en œuvre engendrent la transformation des savoirs techniques et la construction d'une nouvelle image du contexte dans lequel les métiers évoluent.

Dans son analyse des rôles des ODM dans les organisations GILBERT P (1998)<sup>44</sup> considère que ces derniers peuvent être des modèles prescripteurs de conduite, des instruments d'analyse du contexte, ou des outils d'aide à la gestion opérationnelle.

En effet, l'organisation se présente comme une combinaison d'activités multiples, ainsi les agents sont engagés dans des situations de gestion complexes et amenés à formuler des jugements et des choix en disposant d'une information incomplète et d'une fiabilité incertaine ; en outre, l'encombrement de leur temps et l'urgence qui préside souvent à la conduite de l'action, ne leur laissent guère de disponibilité<sup>45</sup>. Il est alors irréaliste de penser que les acteurs puissent maîtriser tout les aspects et toutes les informations. Leur capacité de

---

<sup>43</sup> MOIDSON J.-C., *Du mode d'existence des outils de gestion, les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, op. cit.

<sup>44</sup> GILBERT P., *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine*, op. cit.

<sup>45</sup> BERRY M., *Une technologie invisible: L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, op. cit.

raisonnement est limitée, d'où leur besoin d'avoir de représentations formalisées des faits. C'est à ce moment là qu'intervient les outils de management qui permettent de donner une idée précise de ce qui se passe dans les autres entités de l'organisation, et d'intégrer les différentes informations dans un schéma général permettant de synthétiser le cadre d'action organisée. De ce fait, les outils de management se présentent comme des moyens de dégager les contraintes de cette rationalité limitée, et attribuer davantage de rationalité aux organisations. De plus, ces outils jouent également le rôle de réduction de la complexité comme le confirme BERRY M (1983) : « les abrégés du vrai se résument souvent à quelques chiffres simples ; on mesure par exemple l'état du pays à l'aide de quatre chiffres (inflation, chômage, solde du commerce extérieur, solde budgétaire) (...). Les abrégés du bon s'énoncent souvent de façon lapidaire ; on dit par exemple "le déficit budgétaire ne doit pas dépasser 3 % " ; (...). Tous ces raccourcis permettent de gagner du temps et c'est leur fonction immédiatement apparente pour qui étudie la gestion »<sup>46</sup>. Ainsi, ils sont également un réducteur de la complexité du réel puisqu'ils traduisent les informations (représentations mentales personnelles) en données.

Par ailleurs, les outils de management existent pour des buts et sont construits de telle sorte qu'ils puissent remplir certaines fonctions. GILBERT P (1998) distingue trois entités engagées dans l'usage de l'outil à savoir: l'objet, vers lequel l'action à l'aide de l'outil est dirigée (données, de personnes, etc) ; l'ego, ou le sujet ayant recours à l'outil ; l'alter, il s'agit de toute personne concernée directement ou indirectement par l'action. A ces trois entités vient s'ajouter l'outil. Cet ensemble forme un système dans le sens où la modification d'un élément entraîne la modification des trois autres. Dès lors, un instrument de gestion ne peut pas être jugé selon ses caractéristiques intrinsèques, son efficacité dépend des trois éléments du système (objet, utilisateur et autres sujets). A partir des interactions médiatisées par l'instrument, GILBERT P (1998) propose d'articuler quatre approches pour mettre en évidence les différentes fonctions des outils, dans les processus de gestion : l'approche rationaliste, l'approche contingente, l'approche politique et l'approche cognitive.

- **Fonction d'opérateur** : Cette fonction suppose une action directe de l'instrument sur le réel. Le seul effet recherché est une transformation réussie de l'objet. Les effets de l'instrument sur les autres éléments du système sont inexistantes. Selon l'approche rationaliste l'outil de gestion est vide de tout pouvoir, il n'est d'autre qu'un moyen d'appliquer ce que veut l'utilisateur. De plus, cette approche considère que l'outil est

---

<sup>46</sup> *Ibid.*, P 06-07.

neutre et extérieur à l'entreprise. Ainsi, l'utilisateur choisit l'outil approprié en fonction du but de gestion qu'il poursuit (recruter, former, orienter...).

- **Fonction d'analyseur** : Cette fonction est développée par l'approche contingente. Elle s'exerce de l'objet vers le sujet. Il s'agit d'un feed-back de l'objet sur l'utilisateur, suite à un essai de transformation de l'objet. En effet, un outil incorpore des présupposés sur le fonctionnement de l'entreprise. Ces présupposés peuvent se confronter ou s'accorder avec la réalité de l'entreprise. L'instrument révèle donc le contexte organisationnel sur lequel il agit. De ce fait, l'instrument de gestion aura des effets différents selon le contexte. Ce qui signifie qu'une instrumentation ne peut être étudiée indépendamment de l'environnement dans lequel elle s'inscrit.
- **Fonction de régulateur** : Issue de l'approche politique, la fonction de régulateur a pour effet une régulation des rapports de pouvoir, en distribuant les rôles des différents acteurs (concepteur, utilisateur...), et en médiatisant les rapports sociaux. Cette fonction de régulateur s'exerce à travers le mode d'emploi de l'instrument qui fixe l'ensemble des règles sociales sur le rôle de chacun et les relations qui doivent s'établir entre les acteurs. Cette fonction intervient alors dans le rapport d'un sujet à d'autres sujets, sans pour autant qu'ils soient désignés comme étant l'objet visé.
- **Fonction moniteur** : Cette dernière fonction met en rapport l'utilisateur et l'outil. Selon l'approche cognitive, l'instrument véhicule des croyances, des connaissances et des théories. Il sert de guide à l'utilisateur du fait qu'il lui livre tout ce que le concepteur y a déposé de connaissances, conseils ou valeurs. L'instrument peut ainsi être un moyen de professionnalisation, un moniteur pour de nouveaux apprentissages.

En effet, nous constatons que ces différentes approches se complètent, chacune apporte un éclairage différent de l'autre où elle attribue des rôles différents à l'outil. Ainsi pour mieux appréhender les fonctions des ODM aucune des approches décrites ne peut se suffire à elle seule car chacune ne restitue qu'une partie du réel. De ce fait, dépasser l'approche rationnelle et prendre en compte les autres approches permet de mieux se représenter la complexité des choses. Ce qui permet de révéler d'autres fonctions, d'autres interactions que celle qui sont les plus explicites.

#### **1.1.4. Les déterminants de l'adoption des outils de management**

L'observation de la vie des entreprises amène à conclure que celle-ci se dote sans cesse des nouveaux outils de management. Ce qui nous pousse ainsi à s'intéresser aux raisons de cet intérêt grandissant pour ces outils. La revue de la littérature sur ce sujet nous a permis de

constater que les déterminants de l'adoption des outils de management recouvrent autant les notions de facteurs déclencheurs, de facteurs discriminants, que des facteurs moteurs.

#### 1.1.4.1. Les facteurs déclencheurs

BOURGEOIS C (2006)<sup>47</sup> qualifie de facteurs déclencheurs, les variables environnementales, organisationnelles et économiques qui créent les conditions de l'adoption et traduit le besoin des organisations à s'adapter aux contraintes de l'environnement. Pour cet auteur, le processus d'adoption d'un instrument de management à la mode par une entreprise est déclenché par un ensemble de constats tant de nature exogène, qu'endogène.

Tout d'abord, lorsque l'environnement de l'entreprise ne lui est pas favorable. Les changements des conditions du marché (concentration, évolution rapide des technologies et des produits, concurrence des pays émergents...) contraignent les entreprises à innover et à agir. De même, l'auteur souligne que l'adoption d'un outil de management peut se justifier par l'existence de lacunes managériales ou par la nécessité d'améliorer ou de modifier l'organisation de l'entreprise. Enfin, la situation économique et financière de l'entreprise peut également la conduire à adopter un nouvel outil de management (performance économique insuffisante).

Pour MOISDON J-C (1997)<sup>48</sup> l'instrumentation de gestion dans les organisations répond à une volonté de rationalisation et de conformation de l'activité. Face à l'incertitude générée par un environnement de plus en plus complexe, le déploiement des outils de management permet de mieux prévoir et de répondre ainsi aux exigences de performance. Plus précisément, les outils de management permettent de pallier la rationalité limitée des individus. Les visions individuelles sont en effet limitées à une sphère réduite d'activité (notamment à travers l'aspect des contraintes qui limitent les capacités cognitives de l'individu). Autrement dit, l'acteur qui doit se construire une représentation formalisée de l'organisation a un champ de vision limité, ce qui le pousse à engager des investigations instrumentées.

Ainsi, l'implantation d'un nouvel outil de management répondrait, au besoin pour l'entreprise de maintenir son avantage concurrentiel ou de combler l'écart par rapport à la concurrence. De ce fait, l'intensification de la concurrence entre les entreprises peut justifier l'intérêt grandissant des entreprises pour les nouveaux outils de management. A titre d'exemple, l'adoption de l'assurance qualité dans les PME relève d'une stratégie proactive dont le principal objectif est la recherche d'un avantage concurrentiel. D'une part, elle peut

---

<sup>47</sup> BOURGEOIS C., « Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode », Annecy / Genève, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, 2006.

<sup>48</sup> MOISDON J.-C., *Du mode d'existence des outils de gestion, les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, op. cit.

répondre aux exigences des donneurs d'ordre, ou des clients, ou encore être déployée suite à une veille concurrentielle. D'autre part, elle peut relever d'avantage du choix du dirigeant de promouvoir la qualité dans son organisation pour se différencier (MESSEGHEM et VARRAUT, 1998 ; MESSEGHEM, 1999).

#### 1.1.4.2. Les facteurs moteurs

BOURGEOIS C (2006)<sup>49</sup> identifie trois types de facteurs moteurs. Dans un premier temps, il s'agit du rôle joué par un acteur. En effet, certains acteurs, guidés par la volonté de légitimer en interne et en externe leur pouvoir et s'assurer une garantie de leur longévité au sein de leur organisation, jouent un rôle prépondérant dans l'adoption des outils de management. Ce qui est confirmé par MIDLER C (1986)<sup>50</sup> qui souligne que la diffusion des innovations organisationnelles est le fait généralement de cadres désirants laisser une trace au sein de leur organisation. Ainsi, certains cadres d'entreprise ont vu évoluer favorablement leur carrière dans leur organisation pour avoir initié un instrument de management<sup>51</sup>.

En second lieu, les facteurs moteurs de l'adoption des outils de management s'expriment selon BOURGEOIS C (2006), à travers la nécessité pour l'entreprise d'apparaître légitime. Ainsi, l'entreprise peut choisir d'intégrer un nouvel outil de management dans le but de rassurer ses parties prenantes et leur démontrer, sa conformité aux normes institutionnelles. Pour LOOTVOET E (2007)<sup>52</sup>, des pressions institutionnelles peuvent inciter les organisations à adopter des pratiques qui vont permettre d'augmenter la réputation et influencent ainsi leur structure et leur comportement. Dans cette perspective, les principes néo-institutionnels montrent que l'intérêt du déploiement de ces instruments ne réside pas dans l'efficacité économique à court terme, mais bien dans l'obtention de la légitimité qui peut s'avérer efficace à plus long terme, à condition que le remède ne soit pas empoisonné<sup>53</sup>.

Le troisième facteur moteur de l'adoption des outils de management identifié par l'auteur, tient dans le déploiement de processus mimétiques. Il distingue dans ce cas entre le mimétisme direct et indirect. Dans le premier cas, l'entreprise imite une ou plusieurs organisations, souvent du même champ organisationnel, qui ont réussi à surmonter leurs

---

<sup>49</sup> BOURGEOIS C., « Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode », *op. cit.*

<sup>50</sup> MIDLER C., « Logique de la mode managériale », *Annale des mines, gérer et comprendre*, juin 1986, p. 74\_85.

<sup>51</sup> BOURGEOIS C., « Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode », *op. cit.*, p18.

<sup>52</sup> LOOTVOET E., « Déterminants de l'adoption des pratiques organisationnelles contribuant à la légitimité : une approche institutionnaliste et évolutionniste », XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal (Canada), 2007.

<sup>53</sup> BOURGEOIS C., « Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode », *op. cit.*, P110.

difficultés. Dans le deuxième cas, l'entreprise adopte des outils de management en suivant les conseils de consultants fondés sur l'observation d'organisations performantes dans lesquelles ils ont effectué des missions avec succès. D'après BOURGEOIS C (2006)<sup>54</sup> « la présence accrue des consultants-prescripteurs d'outils de gestion auprès des entreprises accélère depuis une quinzaine d'années la diffusion des dispositifs de gestion au sein des organisations ». De plus, la multiplication des outils de management et les nombreuses publications ou communications (revues managériales, ouvrages, conférences...) qui témoignent de leur efficacité, incitent les entreprises à s'y intéresser.

#### **1.1.4.3. Les facteurs discriminants**

Pour BOURGEOIS C (2006), les facteurs discriminants expliquent pourquoi une entreprise choisit certaines pratiques plutôt que d'autres. Ils permettent également de valider l'idée que la notion de champ organisationnel cohabite avec d'autres niveaux d'institutionnalisme. L'auteur distingue ainsi quatre variables institutionnelles influençant plus particulièrement la diffusion des instruments de management en vogue auprès des entreprises.

Tout d'abord, la culture organisationnelle. Lorsqu'une entreprise prend l'habitude de faire recours aux ODM dans la gestion de ces activités, l'introduction d'un nouvel outil est accueillie avec une certaine normalité. Autrement dit, les entreprises qui utilisent des outils de gestion depuis de nombreuses années, sont celles qui en déploient le plus en faisant preuve d'une grande conviction. Ces outils sont ancrés dans la culture de l'entreprise. Donc, la singularité de l'organisation et la conformité aux règles socialement reconnues occupent une place importante dans la décision d'implantation des nouveaux outils de management.

Il met ensuite en exergue, la nature de l'activité de l'entreprise. Comme le constate à titre d'exemple BOURGEOIS C (2007)<sup>55</sup> dans son étude, dans les entreprises où la demande est volatile, et l'approvisionnement et la logistique constituent un enjeu crucial pour l'activité de l'entreprise, les entreprises mettent en place une Supply Chain. Comme dans d'autres entreprises où une partie importante des acteurs est en relation avec des clients exigeants qui attendent des réponses rapides et précises pour des conseils et pour des négociations sur des contrats importants, délèguent un pouvoir de décision à leurs salariés et développent l'Empowerment.

De même, l'auteur note que les différentes attitudes face aux instruments de management peuvent être expliquées par les particularismes nationaux. Il existerait une interaction entre la

---

<sup>54</sup> *Ibid.*, P15.

<sup>55</sup> BOURGEOIS C., *Entreprise et instrument de management: facteurs d'adoption et difficultés d'appropriation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des sciences et technologies de Lille, 2007.

société et l'entreprise qui engendrait des spécificités nationales, ce qui aurait comme conséquence de limiter la transférabilité des méthodes de production et des modèles de management entre pays aux cultures différentes<sup>56</sup>.

Enfin, l'auteur cite l'internationalisation de l'économie en abordant le contexte de changement perpétuel et de transformation permanente auquel seraient confrontées les entreprises. La concurrence et l'évolution rapide des technologies et des marchés, les obligent à être de plus en plus performants. En effet, l'hyper compétition induite par le processus de mondialisation de l'économie produit un ensemble de règles et de sanctions qui contraignent le comportement des entreprises.

La littérature sur les outils de management connaît un développement considérable ces dernières années. Les différents auteurs qui s'y intéressaient, sont aujourd'hui rejoints par de nombreuses recherches qui s'attachent à éclairer différentes facettes des outils de management. Notre objectif à travers cette section est de comprendre le concept d'outil de management et ces contours. Ce qui va nous aider par la suite dans notre travail sur un outil de management particulier à savoir le système ERP (Entreprise, Ressource Planning).

## **1.2. Revue de la littérature sur le système ERP**

Les systèmes ERP constituent la colonne vertébrale des systèmes d'information<sup>57</sup>, ils sont, en effet, depuis quelques années au cœur de l'évolution des systèmes d'information des entreprises. Ils connaissent aujourd'hui un véritable succès au sein des organisations.

Par ailleurs, l'ERP n'est pas un simple outil, parmi d'autres. C'est un outil stratégique, qui doit être pris en compte sérieusement, car la transition vers un ERP ne se limite pas à introduire un nouvel outil de management. Il s'agit plutôt, de remettre en question l'organisation de nombreux services et le fonctionnement global de l'entreprise. Sa mise en œuvre constitue une véritable révolution dans la gestion des entreprises.

Pour comprendre leur impact sur les entreprises et leur lien avec la performance organisationnelle, un préalable est de comprendre la notion des l'ERP, connaître leurs origine, leurs caractéristiques, leurs atouts et leurs faiblesses. Ce qui va faire l'objet de cette deuxième section.

### **1.2.1. Emergence des systèmes ERP**

Durant ces trente dernières années, l'informatique de gestion a subi des bouleversements considérables. Elle était monolithique et statique dans les années 1960, 1970, 1980 et 1990

---

<sup>56</sup> BOURGEOIS C., « Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode », *op. cit.*

<sup>57</sup> TOMAS, J.-L. et Y. GAL, *ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement, op. cit.*

pour devenir aujourd'hui modulaire et évolutive<sup>58</sup>. Ceci dit, que les premières applications permettent d'automatiser seulement les activités opérationnelles des organisations (gestion de production, gestion commerciale et financière, ressources humaines) ; alors qu'aujourd'hui, les systèmes d'information prennent en charge des niveaux de gestion de plus en plus stratégiques en privilégiant une vision plus décentralisée et ouverte vers l'extérieur (architecture client-serveur, réseau, e- business, e- commerce, etc.).

Tout au début, durant les années 60, les entreprises ont commencé à gérer de manière indépendante l'approvisionnement de chaque produit à l'aide de systèmes basés sur des points de commandes. Cette façon de faire impliquait d'importante quantité en inventaire. Ainsi, les développements informatiques des années 70, ont permis une percée majeure en gestion des stocks grâce au développement des systèmes de planification des besoins matières (Material Requirement Planning : MRP). Cette méthode était beaucoup plus utilisée par les entreprises américaines pour la gestion de la production, impliquant le calcul des quantités et du temps nécessaires pour chaque opération. Ce système permet, à partir, d'un plan de production, d'un état des stocks, des nomenclatures, de calculer de façon précise l'ensemble des besoins en pièces et composants et planifier leur acquisition dans le temps. Cette technique, visant à réapprovisionner le stock, non plus sur les consommations passées mais en fonction des besoins à venir, présente l'avantage de pouvoir augmenter la probabilité de réalisation d'un produit sans avoir de politique de stock de sécurité. Au départ, ce fut une méthode limitée exclusivement au calcul des besoins et à l'approvisionnement des matières et composants. Par la suite, cette technique s'est enrichie et s'est progressivement étendue à la gestion d'autres ressources de production (les machines, la main d'œuvre, les stocks, le calcul des coûts...). Elle fut intégrée à l'intérieur d'un processus de planification globale et de contrôle de la production, la planification des ressources de production était née (Manufacturing Resource Planning\_MRP II), durant la période allant des années 1980 à 1990. La planification des ressources de production se fait à partir du plan stratégique, du plan de production, du programme directeur de production, de la planification des besoins matière tout en tenant compte de la capacité de l'entreprise. Elle permet le suivi des écarts entre les prévisions et les réalisations et l'établissement des budgets de fabrication, des coûts standards, des prévisions, des besoins de trésorerie....

C'est vers la fin des années 80 et le début des années 90 qui virent apparaître les premières installations du premier des ERP, SAP R/2<sup>59</sup>. De nouveaux modules permettant d'effectuer la

---

<sup>58</sup> *Ibid.*, P03.

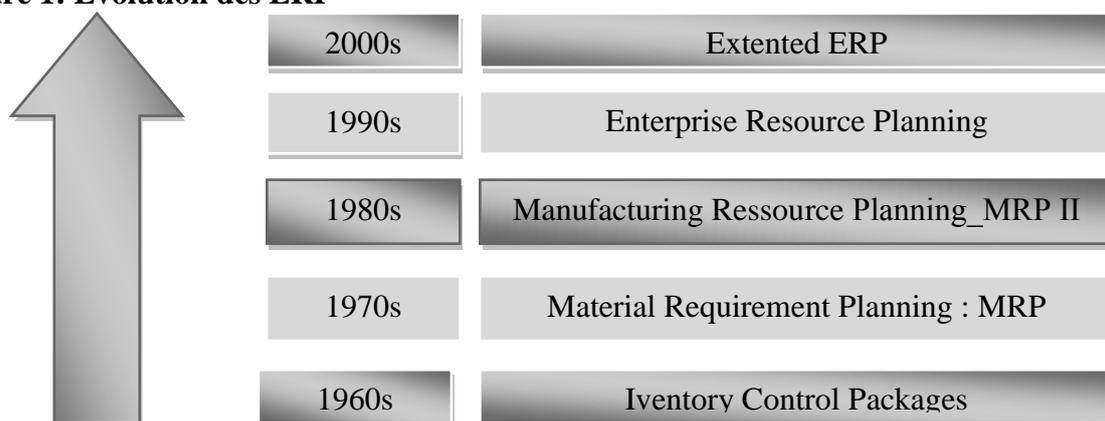
<sup>59</sup> DEIXONNE J.-L., *Piloter un projet ERP*, Dunod., Paris, 2006, P 09.

gestion des actifs, des ressources humaines, des liquidités, de l'entreposage, de la finance, des approvisionnements, des ventes, permettent maintenant d'envisager la gestion intégrée de l'ensemble des ressources de l'entreprise. Ces systèmes offrent une vue intégrée de l'entreprise à travers l'ensemble de ses fonctions et départements ainsi qu'une base de données institutionnelles où toutes les transactions sont enregistrées.

Jusqu'au passage à l'an 2000, les systèmes ERP se sont focalisés avant tout sur l'intérieur de l'organisation, en s'articulant autour des modules « traditionnels » à savoir le module de comptabilité, finance, gestion commerciale, etc. Face au changement rapide de l'environnement d'affaires et l'émergence du concept de « l'entreprise étendue », les éditeurs des ERP ont enrichi leur offre de nouvelles fonctionnalités complémentaires telles que : les APS (Advanced Planning and Scheduling), les solutions e-business comme les SCM (Supply Chain Management) et les CRM (Customer Relationship Management) et les interfaces Web<sup>60</sup>.

Ces solutions permettent, ainsi, de se tourner vers l'extérieur dans le but de permettre aux entreprises d'être plus réactives en facilitant l'intégration des transactions entre partenaires d'affaires. C'est ainsi que l'évolution de l'informatique vers plus d'informations, plus de partage, plus d'intégration et plus de flexibilité est l'un des facteurs essentiels qui explique le succès grandissant des systèmes ERP auprès des entreprises<sup>61</sup>. La figure 1 trace l'émergence et l'évolution des systèmes ERP dans le temps.

**Figure 1: Evolution des ERP**



Source : HOSSAIN L, J-D PATRICK, et M-A RASHID (2002)<sup>62</sup>.

<sup>60</sup> HOSSAIN L., J.-D. PATRICK, et M.-A. RASHID, *Entreprise Resources Planning: Global Opportunities and Challenges*, London Idea Group Publishing., 2002.

<sup>61</sup> TOMAS, J.-L. et Y. GAL, *ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement*, op. cit., P 13 ;

<sup>62</sup> HOSSAIN L., J.D. PATRICK, et M.-A. RASHID, *Entreprise Resources Planning: Global Opportunities and Challenges*, op. cit, P 18.

## 1.2.2. Les systèmes ERP : cadre conceptuel

### 1.2.2.1. Définitions et caractéristiques des systèmes ERP

Les progiciels de gestion intégrés (PGI) désignés souvent par le terme anglais ERP acronyme pour "Enterprise Resource Planning"<sup>63</sup>, connaissent aujourd'hui un véritable succès dans les entreprises.

Toutefois, il est difficile de trouver une définition qui fait l'unanimité entre les acteurs du monde du Progiciel de Gestion Intégré. La diversité des situations vécues en regard de l'ERP explique une diversité de perceptions et donc de définitions<sup>64</sup>. Nous allons, en effet, dans cette partie, tenter de présenter quelques définitions, dans le but de cerner cette notion des ERP.

BESSON P (2003)<sup>65</sup>, dans sa description des ERP, met en relief le « défi de l'intégration informationnelle » : le rêve d'avoir une seule donnée de gestion fiable et stockée dans une base de données unique, accessible dans tous les recoins de l'organisation et partagée par tous les acteurs, telles sont les promesses des systèmes ERP. Selon cet auteur, ce mode de traitement intégré constitue une révolution contre la désintégration informationnelle (indisponibilité des données de gestion, incohérence, ambiguïté et coût élevé de production) qui peut engendrer des conséquences dramatiques pour l'entreprise en termes : d'insatisfaction du client (il ne reçoit pas sa commande à temps ou il reçoit une commande incomplète) ; d'inefficience des systèmes de conception, de production et de distribution (en l'absence de données partagées, chaque sous-système s'optimise localement au détriment de la recherche d'une optimisation globale) ; des difficultés de communication entre les sous-systèmes composant la plateforme informatique ainsi que l'augmentation de leurs coûts de développement, de maintenance et d'évolution ; et d'inefficacité du management (il passe plus de temps à se chamailler sur des données de gestion différentes qu'à s'entendre pour exploiter toutes les synergies créatrices de valeur). C'est dans ce sens que les entreprises considèrent les systèmes ERP comme la réponse technologique adéquate à leurs problèmes d'informatisation.

Dans la même perspective, TOMAS J-L et GAL Y (2011)<sup>66</sup>, définissent un ERP « comme un ensemble de modules applicatifs émanant d'un même concepteur, entièrement conçu sur une base de données unique au plan logique (même si elle est géographiquement distribuée

---

<sup>63</sup> Les deux termes ERP et PGI recouvrent exactement les mêmes objets, l'un est anglais, l'autre est français. Le terme ERP étant le plus utilisé dans les entreprises, nous l'utilisons dans notre travail, ce qui nous n'empêche pas d'utiliser, également, dans certains cas le terme PGI pour reprendre les travaux et les dires de certains auteurs ;

<sup>64</sup> MOURLON S. et L. NEYER, *Tout ce que nous avons voulu savoir sur les ERP*, Les annales des mines de Paris, 2002.

<sup>65</sup> BESSON P., « Autopsie de l'échec », *Les Echos Web de l'économie*, 2003.

<sup>66</sup> TOMAS, J.-L. et Y. GAL, *ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement*, op. cit., P 14.

sur un réseau) et couvrant la gestion intégrale de l'entreprise ». Dans la plupart des entreprises, les données ne sont pas stockées en un seul endroit. Au contraire, l'information est dispersée sur des dizaines, voire des centaines de systèmes informatiques disjoints, chacun étant hébergé par une fonction, un département, une région, un site ou un bureau de l'entreprise. L'apport d'un ERP, est de proposer l'intégration de tous ces systèmes disjoints, de toutes ces fonctionnalités, en un seul progiciel.

Pour REIX R (2005)<sup>67</sup>, 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». A partir de cette définition, l'ERP intègre les caractéristiques générales suivantes:

- Un ERP est un progiciel : c'est un ensemble de programmes conçus par un éditeur pour correspondre aux besoins de plusieurs entreprises et commercialisé avec des prestations annexes (assistance à la mise en place, formation, maintenance, etc.).
- Un ERP est paramétrable : produit standardisé, l'ERP est conçu à l'origine pour satisfaire les besoins d'entreprises diverses. Il existe généralement des versions différentes par secteur d'activité et par langue d'utilisation. En outre, l'adaptation du produit aux besoins d'une entreprise donnée se fait par paramétrage (choix de règle de gestion, choix d'option de traitement, choix de format de données, etc.). Le paramétrage peut être assorti d'un recours à des compléments de programmes spécifiques articulés avec les programmes standards.
- Un ERP est modulaire : ce n'est pas une construction monolithique mais un ensemble de programmes ou modules séparables correspondant chacun à un processus de gestion : leur installation et leur fonctionnement peuvent être réalisés de manière autonome. Le découpage en module permet de composer une solution spécifique par assemblage et s'étendre la mise en œuvre de manière progressive à différents domaines de gestion.
- Un ERP est intégré : les divers modules ne sont pas conçus d'une manière indépendante. Ils peuvent échanger des informations selon des schémas prévus. L'ERP garantit à tout instant une intégrité, une cohérence et une communication parfaite des données entre les différents processus, ce qui permet de mettre fin aux problèmes d'interfaçage, de synchronisation et de double saisies.
- Un ERP s'appuie sur un référentiel unique : toutes les données ou les objets utilisés par les différents modules sont définis d'une manière standardisée unique (format identique)

---

<sup>67</sup> REIX R., *Système d'information et management des organisations*, Paris, 5<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2005, P 101.

gérés par un seul type de logiciel (très souvent, un système de gestion de bases de données relationnelles). De la même manière, les interfaces homme-machine sont définies de façon identique quels que soient les modules. Cette normalisation forte de données et de langages simplifie la communication et réduit les difficultés d'apprentissage des utilisateurs.

- Un ERP vise à optimiser les processus de gestion : à la construction de l'ERP, le concepteur s'appuie sur des modèles de processus issus des « meilleures pratiques » du secteur. De l'analyse des meilleures pratiques, l'éditeur de logiciels obtient un ensemble de règles de gestion qui constituent un standard de fait pour un secteur déterminé.

Ce logiciel permet alors la gestion informatique simultanée des différents secteurs de l'entreprise. Ainsi, au lieu de plusieurs systèmes de gestion (approvisionnement, production, marketing, stock, 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.

Néanmoins, l'usage de l'ERP ne peut se réduire à sa définition technologique. MILLET P-A (2008)<sup>68</sup> considère que l'ERP « est un outil compliqué, lorsqu'il est implanté dans une entreprise au service de la gestion des processus opérationnels et utilisé par des acteurs humains, il devient un système socio-technique complexe ».

Ainsi, la définition de l'ERP donnée par le sociologue diffère de celle donnée par le manager. Selon la littérature managériale, l'ERP est un outil qui permet de « piloter l'entreprise en temps réel, dans une perspective transversale ; il le hisse de la sorte au rang de point de passage obligé, voire de vecteur de changement, en vue d'atteindre une nouvelle ère de rationalisation industrielle »<sup>69</sup>. Alors que, pour le sociologue, l'ERP est défini comme « la résultante d'un jeu d'acteurs internes ou externes »<sup>70</sup>.

JOMAA H (2005)<sup>71</sup>, quand à elle, dans sa définition de l'ERP a concilié ces deux visions en mettant en valeur l'interaction entre le système ERP, l'organisation et la dimension humaine. A cet égard, l'ERP est défini comme « un outil de pilotage de l'activité de

---

<sup>68</sup> MILLET P.-A., *Une étude de l'intégration organisationnelle et informationnelle: Application aux systèmes d'informations de type ERP*, École doctorale Informatique et Information pour la Société, INSA de Lyon, 2008, P 44.

<sup>69</sup> GUFFOND J.-L. et G. LECONTE, « Les ERP puissants outils d'organisation du changement industriel », *Revue sciences de la société*, 2004, n° 61., P 36.

<sup>70</sup> *Ibid.*, P 39.

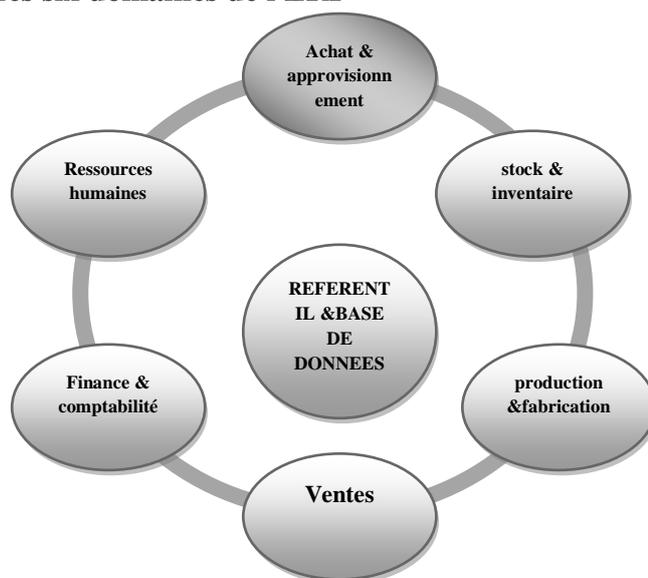
<sup>71</sup> JOMAA H., « Les Déterminants de la Création de Valeur par les TIC : Le Cas des Projets ERP », *Cahier de CIGREF 02*, 2005, p. 53-69.

l'entreprise capitalisant sur les meilleures pratiques de gestion, dont la performance dépend de ses mécanismes d'interaction avec la structure de l'entreprise et ses acteurs »<sup>72</sup>.

### 1.2.2.2. Les différents modules et fonctions d'un ERP

Les grandes fonctions de l'entreprise sont appelées des modules qui peuvent être développés de manière spécifique suite aux demandes d'un client. L'objectif dans cette partie n'est pas de faire un inventaire exhaustif de toutes les fonctionnalités ou tous les modules disponibles sur le marché, mais de souligner ceux qui sont clés et se retrouvent chez la plupart des éditeurs. Les domaines fonctionnels couverts par un ERP peuvent concerner, comme l'indique la figure 02, la finance et la comptabilité, la production, les stocks, les ventes, les ressources humaines ainsi que les achats et les approvisionnements. Ces domaines sont tous articulés autour du référentiel de données de l'entreprise (matérialisé principalement par une base de données unique) qui garantit une unicité, un accès, un partage, une visibilité, une sécurisation, une consistance et une cohérence des informations.

**Figure 2: Les six domaines de l'ERP**



Source : TOMAS J-L et Y GAL<sup>73</sup>.

Ainsi, comme la montre cette figure, un système ERP couvre six domaines fondamentaux :

- **Les achats et les approvisionnements** : Ses modules principaux sont : analyse et statistique ; gestion des appels d'offre ; gestion et suivi des commandes ; gestion des compte fournisseurs ; gestion des demandes d'achat ; gestion des facture ; contrôle qualité ; gestion des réceptions ; planification des commandes.

<sup>72</sup> *Ibid*, p 60.

<sup>73</sup> TOMAS, J.-L. et Y. GAL, *ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement*, op. cit., P83.

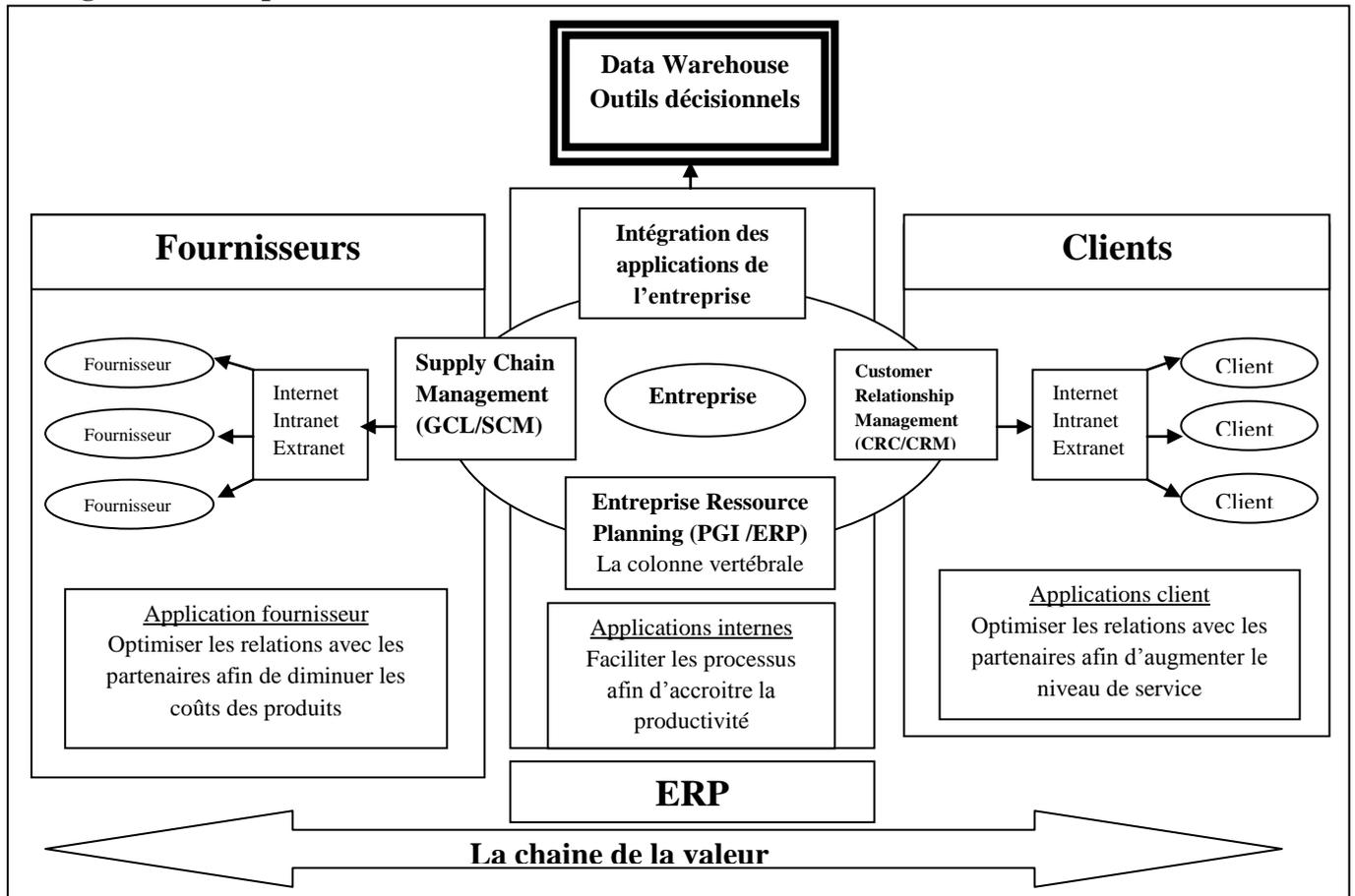
- **Les stocks et les inventaires** : ce domaine couvre la gestion des stocks ; la gestion des inventaires ; la gestion des réapprovisionnements ; la valorisation des stocks.
- **La production, fabrication** : l'ensemble des modes de fabrication sont couverts par les ERP du marché. Les modules principaux sont : analyse des performances ; configurateurs de produits ; contrôle de gestion ; gestion à l'affaire ; gestion de cycle de vie de produit ; gestion de la qualité ; ordonnancement ; planification ; production en mode discret production en mode processus ; suivi de production et Système de Gestion des Données Techniques (SGDT).
- **Les ventes** : ses modules principaux sont : analyses et statistique ; facturation des commandes ; gestion des commandes ; gestion des comptes clients ; gestion des conditions commerciales ; gestion des cotations ; gestion des listes de prix ; logistique expéditions.
- **La finance et comptabilité** : les modules principaux sont : analyse financière ; comptabilité analytique ; comptabilité budgétaire ; comptabilité clients ; comptabilité fournisseurs ; comptabilité générale ; gestion de la trésorerie ; immobilisation.
- **Les ressources humaines** : les modules principaux sont : fonctionnalité de « self service » ; gestion des carrières ; gestion des compétences ; gestion de la formation ; gestion de la paie ; gestion des performances, des salaires, des primes, bonus, etc ; gestion des postes ; gestion des recrutements ; gestion des temps et des activités ; gestion des voyages et des notes de frais.

D'autres applications périphériques extérieures au noyau de l'ERP peuvent être développées, pour permettre de bâtir un système d'aide à la décision plus performant. Ces applications peuvent venir soit de même éditeur que l'ERP, soit de l'éditeur d'un autre ERP. Elles peuvent aussi être construites comme applications isolées connectées à l'ERP à travers une interface intégrée et alimentée par l'ERP par des processus bien définis. Ainsi, le CRM, l'ERP, le SCM et le Data Warehouse sont les quatre piliers fondamentaux de la chaîne de valeur tournés respectivement vers les clients, l'entreprise, les fournisseurs et le décisionnel. Ces quatre applications font partie de modèle de « l'entreprise étendue »<sup>74</sup> comme l'indique la figure suivante :

---

<sup>74</sup> TOMAS, J.-L. et Y. GAL, *ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement*, Édition Dunod., Paris, 2011, P88.

Figure 3: Entreprise étendue



Source : TOMAS J-L, GAL Y<sup>75</sup>.

Cette figure montre l'ensemble des activités d'une entreprise étendue. L'ERP qui gère les opérations courantes de l'entreprise est le noyau central autour duquel tournent le processus de la gestion de la chaîne logistique, ceux de la gestion de la relation avec les clients et les outils d'aide à la décision pour le management de l'entreprise. Ainsi, autour de l'ERP nous apercevons :

- D'un côté les fournisseurs de matières premières et des produits de base, les sous traitants (fabrication de composants) et les fournisseurs de service logistique (transport, stockage).
- De l'autre côté, des clients, des distributeurs, et les réseaux partenaires ;
- Et en parallèle tous les outils d'aide à la prise de décision.

De plus, quelque soit la largeur de la palette fonctionnelle d'un ERP, et quel que soit le nombre de modules qui sont implantés, ce dernier a toujours besoin de coexister avec d'autre système de l'entreprise. En effet, quelque soit l'ERP, il existera toujours dans un coin ou dans

<sup>75</sup> Ibid.

un autre un logiciel traitant un point particulier du métier de l'entreprise qui aura besoin de communiquer<sup>76</sup>. Il ya deux raison essentielles à cette situation<sup>77</sup>:

- Soit la fonctionnalité requise n'existe pas dans l'ERP ;
- Soit la solution identifiée par l'entreprise est mieux adaptée à ces besoins.

Bien que l'entreprise soit équipée d'un ERP très sophistiqué, nous constatons néanmoins qu'il a besoin d'être interfacé avec d'autres applications très différentes. Les interfaces représentent des liens permanent et périodique entre l'ERP et les applications environnantes.

### 1.2.2.3. Notre perception de l'ERP

Nous pouvons donc retenir qu'un système ERP est un ensemble d'applications informatiques formé de modules fonctionnels standard, relié directement à une base de données unique et couvrant l'ensemble des processus de l'entreprise. Il a pour objectif de mettre en réseau, l'ensemble des données relatives aux fonctions de l'entreprise (comptabilité, communication, ressources humaines et marketing...etc.). Par exemple, si une entreprise reçoit une commande de marchandises, il est possible de savoir presque instantanément les conséquences de cette demande sur les capacités de production, sur les besoins d'approvisionnement, sur le personnel nécessaire pour accomplir cette tâche, sur les délais requis pour satisfaire cette demande, sur les besoins de financement, sur la rentabilité de cette opération. En somme, un ERP permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels et intègre l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Ainsi, de notre part, nous considérons comme ERP l'outil qui englobe les quatre caractéristiques suivantes :

- Un système intégré : il a la particularité d'intégrer plusieurs (sinon toutes) les fonctions de l'entreprise dans un même système. Autrement dit, les données relatives à ces fonctions sont gérées par le même outil informatique.
- Un système modulaire : composé sous forme de modules applicatifs, l'ERP couvre de façon fonctionnelle les principales fonctions de l'entreprise (achat et approvisionnement, finance et comptabilité, ventes, RH, production...).
- Un système paramétrable : l'ERP s'adapte aux règles professionnelles, légales ou résultantes du fonctionnement de l'entreprise en offrant des possibilités de développement.

---

<sup>76</sup> COURTOIS A. et M. PILLET, *Gestion de la production*, Organisation., Paris, 2003, P410.

<sup>77</sup> TOMAS , J.-L., *ERP et Progiciels de Gestion Intégrés: Sélection, déploiement et utilisation opérationnelle*, 3ème édition, Dunod., 2002.

- Un système qui assure l'unité d'administration des modules applicatifs et l'uniformisation des interfaces homme-machine (les salariés utilisent les mêmes barres d'outils et les mêmes touches de fonctions dans les mêmes interfaces).

De plus, dans notre travail nous n'allons pas s'intéresser seulement à la fonction technique des ERP mais aussi aux interactions avec l'organisation et les utilisateurs. En effet, le système ERP ne peut être appréhendé sans les acteurs qui interviennent et interagissent avec lui. L'acteur au sein de l'organisation effectue des actions sur celle-ci, interagit avec d'autres acteurs crée et interprète des informations, donc émet ces propres présentations et perceptions. De ce fait, les acteurs intervenant sur un système ERP laissent une empreinte sur lui et sur son fonctionnement. Ainsi, l'ERP doit être considéré comme un projet de changement résultant des jeux d'acteurs. Nous considérons alors qu'hormis la dimension technique, la prise en compte de la dimension humaine pour appréhender la contribution de la mise en place des systèmes ERP à la performance des entreprises s'avère incontournable.

### **1.2.3. Les atouts et les faiblesses d'un système ERP**

Bien que les systèmes ERP offrent des bénéfices importants aux entreprises, ils présentent certaines faiblesses non négligeables. Nous mettrons ainsi, dans cette partie, l'accent sur les atouts et les faiblesses d'un outil ERP.

#### **1.2.3.1. Les atouts des systèmes ERP**

La décision d'intégration d'un système ERP se déclenche suite à un besoin de pallier les dysfonctionnements des systèmes d'information existants. En effet, l'hétérogénéité des outils de gestion dans une entreprise pourrait engendrer des blocages de l'information et un cloisonnement entre les différentes fonctions au sein de l'entreprise. Le fait de collecter toutes les données de l'entreprise dans une base de données unique, lui permet de revenir sur des erreurs et des difficultés de maintenance<sup>78</sup>.

De leurs parts TOMAS J-L et GAL Y (2011)<sup>79</sup>, illustrent dans le tableau suivant quelques exemples de bénéfices fonctionnels attendus d'un système ERP. Ce tableau souligne, en effet, les dimensions d'intégration, de réduction de temps de cycle et de réduction des erreurs.

---

<sup>78</sup> BOERSMA K. et S. KINGMA, « Developing a cultural perspective on ERP », *Business Process Management Journal*, 2005, vol. 2, n° 11, p. 123-136.

<sup>79</sup> TOMAS, J.-L. et Y. GAL, *ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement*, op. cit.

**Tableau 2: Exemples de bénéfices attendus d'un ERP**

Fonctionnalité	Bénéfice
Prix en temps réel sur les commandes clients	Réductions des erreurs de prix et des efforts manuels
Identification physique automatique des produits à livrer	Réduction des erreurs, élimination de l'identification manuelle des produits
Possibilité d'annuler ou d'inverser une expédition avant facturation	Gain de temps et d'effort pour procéder aux multiples opérations nécessaires
Disponibilité d'un suivi de commande client, de la cotation à la facturation	Possibilité multiples de recherche et de suivi à n'importe quel moment
Visibilité sur inventaire et fabrication pour planifier les commandes clients	Réduction de temps et d'effort pour s'engager avec un client
Définition de critères clients spécifiques pour expédier une révision de produit	Assurance du traitement intégral de la demande spécifique d'un client

Source : TOMAS J-L, GAL Y (2011)<sup>80</sup>.

LOCHET F (2015)<sup>81</sup>, quand à lui, considère que le système ERP permet, d'une part, l'intégration des activités de l'organisation en développant une grande majorité des transactions. Il s'agit de modéliser les flux physiques par des flux informationnels. Ainsi une entrée de marchandises en stock nécessite une transaction spécifique qui permet de la comptabiliser dans le stock. Mais la transaction permet aussi de lier l'entrée en stock au bon de commande puis le bon de commande à la facture reçue du fournisseur. Enfin, elle permet de valider la réception qui va déclencher le paiement du fournisseur à échéance. D'autre part, les systèmes ERP facilitent la communication et la collaboration inter-organisationnelle. Cet objectif est directement lié au précédent. Ainsi, en permettant l'accès aux diverses transactions, cela permet à n'importe quel utilisateur de bénéficier d'un décloisonnement des fonctions. Le comptable peut ainsi vérifier que la facture de marchandise qu'il va payer a bien sa contrepartie en stock, le gestionnaire de stock que ses réceptions font toutes bien l'objet de facturation, etc. Décloisonnement et collaboration permettent alors la communication au sein de l'entreprise. Enfin, ces systèmes réduisent l'asymétrie de l'information. L'objectif de tout cela est de donner à tous les utilisateurs l'accès à la même information.

En effet, les ERP promettent aux différents acteurs de l'entreprise un accès facile à l'information en temps presque réel grâce au référentiel unique<sup>82</sup>. Cette homogénéisation de l'information autorise aux décideurs d'agir rapidement en ayant une visibilité plus claire de la

<sup>80</sup> *Ibid.*

<sup>81</sup> LOCHET F., *Impalantation d'un ERP analyse des impacts technico-organisationnels sur la performance des entreprises industrielles*, Cahiers du LAB.RII, Université du Littoral cote d'opale, N° 290, 2015, P 08.

<sup>82</sup> DAVENPORT T.-H., « Putting the enterprise into the enterprise system », *op. cit.*

situation de l'entreprise. Offrant un tableau de bord sans cesse actualisé le système ERP permet un meilleur contrôle des activités de l'ensemble du groupe<sup>83</sup>. Et permet également d'assurer une bonne réactivité.

SHANG S et SEDDON P-B (2002)<sup>84</sup> classent les bénéfices reliés à l'utilisation de systèmes ERP en cinq groupes : opérationnel (réduction des coûts et des temps de cycle, amélioration de la productivité), managérial (gestion des ressources humaines, prise de décision), stratégique (support aux décisions et à la croissance des affaires), technologique (flexibilité d'affaires et technologique, réduction des coûts technologiques) et organisationnel (support facilitant les changements organisationnels, création d'une vision commune).

De plus, l'unicité de la base de données épargne les contraintes d'interfaçage ou de double saisie des données en assurant une traçabilité transversale. Les ERP offrent ainsi la possibilité de démultiplier les tableaux à l'infini et de les remplacer par des tableaux de synthèse puisque la gestion intégrée assure plus de visibilité globale de l'information au fil du processus. En effet, la suppression de la double saisie et la réduction de la paperasse jouent en faveur d'une amélioration de la productivité. L'unicité de la saisie, le vocabulaire commun ainsi que le contrôle du processus du travail, rendent l'information plus fiable puisque celle-ci est accessible, disponible et vérifiable par les concernés de l'entreprise. En outre, l'ERP implanté dans une compagnie impose sa propre stratégie de gestion et son propre mode organisationnel. Cela donne l'occasion à l'entreprise de repenser ses pratiques et ses habitudes de travail afin de les substituer par des « bonnes pratiques » : souvent appelées « best practices »<sup>85</sup>.

### 1.2.3.2. Faiblesses des systèmes ERP

MOODY K. (2003)<sup>86</sup>, souligne que la stratégie d'innovation organisationnelle soutenue par l'ERP peut être victime d'un excès de contrôle. En effet, l'ERP peut être perçu comme « un vecteur de contrôle minutieux du travail de chacun »<sup>87</sup>. Ainsi, cet outil semble être accompagné d'une organisation de travail dont le contrôle est renforcé. De ce fait, les progiciels de gestion intégrés sont bâtis dans une logique managériale de rationalisation et

---

<sup>83</sup> SEGRESTIN D., « Les ERP entre le retour à l'ordre et l'invention du possible », *Sciences de la société*, 2004, n° 61.

<sup>84</sup> SHANG S. et P.-B. SEDDON, « Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective », *Information Systems Journal*, octobre 2002, vol. 12, n° 4, p. 271-299.

<sup>85</sup> SCHEER A. et F. HABERMANN, « Making ERP a Success: Using Business Process Models to Achieve Positive Results », *Communications of the ACM*, 2000, vol. 4, n° 43, p. 57-61.

<sup>86</sup> MOODY K., « Aligning IT with the Business Strategy: New Meaning to IT Alignment », *Information Systems Management*, 2003, vol. 4, n° 20, p. 30-35.

<sup>87</sup> MEISSONIER R., E. HOUBE, et N. BELBALY, « Résistance aux projets d'implantation de technologies de l'information : le cas d'une P.M.E. du secteur des hautes technologies », *Gestion*, 2007, vol. 32, n° 1, p. 20-28.

d'accroissement du contrôle hiérarchique visant à surveiller les travailleurs<sup>88</sup>. Dans la même perspective PEDRA L (2009)<sup>89</sup> souligne que «l'utilisation des PGI peut contribuer à mieux contrôler le fonctionnement organisationnel ainsi que les faits et gestes des acteurs. Ces systèmes peuvent à la limite gouverner tous les comportements des acteurs au sein des organisations ». L'implantation de ces outils est ainsi souvent considérée comme étant à l'origine d'une plus grande formalisation des modes de travail, et donc comme étant source de contraintes pour les utilisateurs<sup>90</sup>. Ce qui peut engendrer leurs mécontentements, des résistances et une sous-exploitation du système.

Dès lors, la codification et l'uniformisation des informations, les règles organisationnelles strictes, les « best practices », la standardisation des processus ainsi que le renforcement du contrôle hiérarchique sont des particularités relatives aux ERP. Toutes ces notions renvoient, en effet, à une organisation structurée selon les principes de la production industrielle traditionnelle<sup>91</sup>. Ce système d'information suscite souvent « des concepts en accord avec une organisation de type mécaniste »<sup>92</sup>. Ces systèmes génèrent une standardisation des processus du travail et un retour au néo-taylorisme, généré par l'adaptation du taylorisme au contexte économique contemporain<sup>93</sup>. Dans cette perspective, GILBERT P et LECLAIR P (2004)<sup>94</sup>, concluent que les ERP:

- Aboutissent à des rigidités cognitives en limitant l'initiative des salariés.
- Incitent à des structures pyramidales.
- Ne permettent pas d'évoluer vers des stratégies réactives basées sur la détention de compétences spécifiques.
- Peuvent être assimilés à un taylorisme des processus assisté par ordinateur !

En effet, comme le confirme GILBERT P. et LECLAIR P., (2004) : « l'éditeur d'un PGI repère, secteur par secteur, les meilleures pratiques dans un panel d'entreprises. Il se livre donc à une activité du même type que le *benchmarking* en vogue dans les grandes firmes depuis quelques années. Il codifie ensuite ces pratiques de gestion dans les standards de son outil informatique. Lorsqu'une entreprise fait l'acquisition du PGI, elle achète en même temps

---

<sup>88</sup> SEGRESTIN D., « Les ERP entre le retour à l'ordre et l'invention du possible », *op. cit.*

<sup>89</sup> PEDRA L., « Les effets des PGI sur le contrôle: un essai d'observation », Strasbourg, 30ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité Ecole de Management, 2009.

<sup>90</sup> LEMAIRE L., *ERP : L'impact des PGI sur l'emploi et le travail*, Centre de recherche Travail & Technologies, Paris, 2003.

<sup>91</sup> DUVAL et JAQUOT, *Le travail dans la société de l'information*, Editions liaisons., Paris, 2000, P 65.

<sup>92</sup> DAVENPORT T-H, « Putting the enterprise into the enterprise system », *op. cit.*

<sup>93</sup> PEDRA L., « Les effets des PGI sur le contrôle: un essai d'observation », *op. cit.*

<sup>94</sup> GILBERT P et P LECLAIR, « Les systèmes de gestion intégrés Une modernité en trompe-l'oeil ? », *Sciences de la société*, 2004, n° 61.

les pratiques ainsi codifiées. Elle accepte donc de se voir imposer, via l'outil, les procédures et les processus retenus par les concepteurs du PGI, quitte à modifier pour cela ses façons de faire antérieures. D'une certaine façon, le PGI réussit la synthèse de l'OST<sup>95</sup> pour la microorganisation et du *reengineering* pour les processus. Il constitue donc l'accomplissement de la prophétie de LUTZ et HIRSCH- KREINSEN (1988) : l'avènement du *taylorisme assisté par ordinateur* »<sup>96</sup>. Ainsi, l'innovation apportée par les progiciels de gestion intégrés laisse entrevoir un retour aux organisations classiques du travail.

Par ailleurs, les ERP sont même considérés dans certaines entreprises comme « la source de tous les maux »<sup>97</sup>. Ils sont considérés comme les pires outils de gestion qui n'aient jamais existés ; cela revient principalement aux raisons ci-après :

- Les délais de mise en œuvre sont fréquemment repoussés,
- Les budgets sont explosés et ceux avoués sont généralement maquillés,
- Les systèmes sont trop chers, aux coûts non finis.
- Les modules promis ne sont pas toujours au rendez-vous ce qui impose de nombreux développements spécifiques, ou l'acquisition de modules auprès d'un autre éditeur.
- L'installation d'un seul module, voire deux modules de l'ERP, conduit à une perte d'efficacité par rapport à l'objectif initial de la rationalisation par le tout intégré.
- L'image du tout intégré paraît illusoire. Peu d'entreprises passent au tout intégré. Même les éditeurs d'ERP trouvent qu'il est difficile de synchroniser correctement leurs propres applications, puisque les versions n'évoluent pas toutes au même rythme selon les modules. Par exemple, suite à une évolution de version dans le module de comptabilité pour se conformer à une nouvelle réglementation en vigueur, l'éditeur devra théoriquement faire évoluer les versions de ses autres modules pour aboutir à un système intégré.
- Le potentiel offert par les ERP apparaît très souvent sous exploité.
- La rigidité organisationnelle que ces systèmes introduisent est souvent avancée.
- Les entreprises ont du mal à évaluer l'apport économique de ces projets qui ont tellement coûté.

Cet outil admet alors des faiblesses dues à sa standardisation, sa complexité et sa lourde maintenance<sup>98</sup>.

---

<sup>95</sup> Organisation Scientifique du travail ;

<sup>96</sup> GILBERT P. et P. LECLAIR, « Les systèmes de gestion intégrés Une modernité en trompe-l'oeil ? », *op. cit.*

<sup>97</sup> JOMAA H., « Les Déterminants de la Création de Valeur par les TIC : Le Cas des Projets ERP », *op. cit.*, P20.

<sup>98</sup> LEMAIRE L., *ERP : L'impact des PGI sur l'emploi et le travail*, *op. cit.*

Dans une autre perspective, BESSON P (1999)<sup>99</sup> affirme que l'origine essentielle des échecs des projets ERP ne revient pas à l'outil supposé complexe et trop rigide mais provenant d'une non remise en cause de l'existant organisationnel et des pratiques de travail. En effet, la mise en place d'un système ERP doit être accompagnée d'une mise à niveau des façons de faire et des expertises du personnel.

L'implantation d'un système ERP dans une entreprise offre des bénéfices importants en termes de temps, de production et de gestion. Cependant, cet outil présente des faiblesses liées à la standardisation des processus, la rationalisation et le contrôle important du travail et des comportements, ajoutant à cela leur coût de mise en œuvre. D'une part ils offrent une vision globale du statut économique de l'entreprise, d'autre part, ils sont susceptibles de modifier et restructurer l'organisation du travail. Cela se traduit par des termes paradoxaux invoqués dans la littérature pour parler des ERP et qui font bâtir autour de ces outils une image floue et ambiguë.

### **1.3. Le processus d'implantation des ERP et la phase post-implantation**

Pour plusieurs entreprises la question n'est plus de savoir si elles doivent utiliser un ERP mais plutôt comment en faire l'implantation de la façon la plus efficace<sup>100</sup>. En effet, l'implantation d'un ERP constitue un défi important pour l'entreprise. Son intégration engendre des changements organisationnels importants, ce qui nécessite d'adopter une méthodologie appropriée.

Ainsi, nous allons, d'abord, aborder le processus d'implantation d'un ERP et identifier les différentes étapes de ce projet ; ce qui va nous conduire à mettre l'accent sur la phase de post-implantation, vu que la contribution des systèmes ERP à la performance des entreprises ne peut être analysée que durant cette phase.

#### **1.3.1. Le processus d'implantation d'un système ERP**

Le processus d'implantation représente l'ensemble de phases allant du choix de l'ERP jusqu'au démarrage effectif du système, autrement dit, quand le système est fréquemment utilisé par les employés. Il est considéré comme un des facteurs expliquant l'échec ou la réussite du projet<sup>101</sup>. La revue de la littérature nous a permis d'identifier différents modèles qui décrivent les phases et les étapes qu'emprunte l'outil ERP pour qu'il soit intégré au sein de l'entreprise et utilisé correctement par ses acteurs. Nous citons par exemple, le modèle de

---

<sup>99</sup> BESSON P., « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », *op. cit.*

<sup>100</sup> DAVENPORT T.-H., « Putting the enterprise into the enterprise system », *op. cit.*

<sup>101</sup> ROBESY et BOUDREAU, « Accounting for the Contradictory Organizational Consequences of Information Technology: Theoretical Directions and Methodological Implications », *Information Systems Research*, 1999, vol. 10, n° 02, p. 167-185.

BANCROFT (1996), le mode de ROSS (1998), le modèle de ESTEVES J et PASTOR J (1999), le modèle de PARR et SHANKS (2000), le modèle de MARKUS M-L et TANIS C (2000), le modèle de MASSARD N (2009) et le modèle KNOW et ZMUD (1987). Ces modèles ont pour objectif de parvenir à une implantation réussie du projet. Cela dit, l'objectif de ce travail n'est pas de détailler ou d'analyser ces modèles, mais plutôt d'aboutir à un modèle qui nous permettra de comprendre les différentes étapes d'un processus d'implantation. Ainsi, nous nous contenterons de la présentation des trois derniers modèles qui sont les plus récents.

PARR A et SHANKS R (2000)<sup>102</sup> présentent le processus d'implantation en trois phases : la planification, le projet et l'appropriation. La phase planification correspond à la sélection de l'ERP, la mise en place d'un comité de direction, l'identification du contenu du projet, la définition de l'approche pour l'implantation, la sélection du chef de projet et la définition des ressources nécessaires. La phase projet comprend les cinq sous phases de mise en place (sélection et structuration de l'équipe projet, définition des lignes directrices du projet), la réingénierie (analyse des processus actuels, installation d'ERP, représentation des processus avec les fonctionnalités de l'ERP, formation de l'équipe projet), la conception (conception de taille, prototypage, validation par les utilisateurs) et enfin installation (mise en place de système physique). La phase d'appropriation concerne l'usage de l'ERP par les utilisateurs.

Dans le même ordre d'idée, MARKUS M-L et TANIS C. (2000)<sup>103</sup> définissent un modèle en quatre phases : la phase des préliminaires, la phase de projet, la phase de basculement, la phase d'appropriation. En premier lieu, la phase des préliminaires consiste à formuler les besoins de l'entreprise et procéder à une analyse d'opportunité menant au choix du progiciel ERP le mieux adapté aux besoins de l'entreprise. Les impacts de cet outil sur l'organisation et la stratégie de l'entreprise sont théoriquement définis et estimés par la direction de l'entreprise. Les principales tâches et décisions, de cette phase, portent sur: la recherche et la sélection d'un ERP et d'un intégrateur, le développement d'un Business Plan (déterminer la rentabilité financière du projet et le budget global), la recherche et la nomination d'un chef de projet. En seconde lieu, la phase projet correspond au paramétrage du système ERP et le développement des programmes spécifiques sont des conditions incontournables pour former l'ERP. Les principales activités de cette phase sont : la configuration de l'ERP, l'intégration du système, test, reprise de données, la formation des utilisateurs et le déploiement. En

---

<sup>102</sup> PARR A. et G. SHANKS, « A model of ERP project implementation », *of Information Technology*, 2000.

<sup>103</sup> MARKUS M.-L. et C. TANIS, « The Enterprise Systems Experience – From Adoption to Success », *Robert W. ZMUD, Michael F., Framing The domains of IT Management: Projecting the Future Through the Past*, Price., 2000, p. 173-207.

troisième lieu, la phase de basculement, inclus les tâches de lancement concret des modules et le basculement vers le nouveau système, la finalisation des dernières sessions de formations des utilisateurs et la résolution des problèmes liés au démarrage, etc. C'est au cours de cette phase que l'adéquation des fonctionnalités de l'ERP avec les processus organisationnels de l'entreprise se concrétise. Ainsi, l'entreprise doit effectuer une révision complète du système et y apporter les corrections et mises à jour nécessaires afin d'ajuster la performance du système. En dernier lieu, la phase d'appropriation durant laquelle l'ERP entre en exploitation opérationnelle, et la recherche d'une amélioration de son fonctionnement passe par des cycles de maintenance (c'est à ce moment que l'examen des éventuels bénéfices aura le plus de sens). Cette phase est le prolongement logique des phases précédentes et constitue également le début d'une nouvelle période qui doit permettre à l'entreprise d'atteindre les objectifs stratégiques initialement fixés.

MASSARD N. (2009)<sup>104</sup>, quand à lui, présente un modèle constitué de trois phases : projet, usage et stabilité des routines. Dans la phase « projet », les acteurs conçoivent le système et définissent l'ensemble des bonnes pratiques de travail attendu. La phase « d'usage » correspond à la phase d'utilisation de l'ERP dans l'entreprise où se réalise le processus d'appropriation de l'outil par les utilisateurs. La phase de stabilisation des routines, correspond au résultat du processus d'appropriation ou d'un état d'usage durant laquelle les utilisateurs ont des pratiques récursives avec les ERP.

Ainsi, l'analyse de ces travaux nous permet de constater que les différents processus développés dans les différents modèles se recoupent largement. Cela, nous pousse à proposer de situer l'implantation du système ERP sur trois phases :

- La phase pré-implantation : cette phase comprend les travaux de préparation et de sélection de l'ERP.
- La phase d'implantation : elle englobe toutes les actions liées à la mise en place du système.
- La phase post-implantation : cette phase couvre les étapes du basculement, de stabilisation, d'appropriation et d'amélioration continue du système installé.

Par ailleurs, ces phases peuvent être déployées différemment alors que d'autres phases peuvent venir s'ajouter en fonction de l'environnement spécifique de l'entreprise<sup>105</sup>. Ce qui

---

<sup>104</sup> MASSARD N., « Revisiter la notion d'appropriation : Pour une application au cas des ERP », 20<sup>ème</sup> Conférence de l'AIM, Marrakech, 2009.

<sup>105</sup> TOMAS, J.-L., *ERP et Progiciels de Gestion Intégrés: Sélection, déploiement et utilisation opérationnelle*, op. cit.

est, en effet, confirmé par BESSON P (2003)<sup>106</sup>, en avançant que tout projet ERP doit être contextualisé. De ce fait, chaque projet ERP est différent car les organisations sont différentes, les hommes sont différents, les cultures sont différentes<sup>107</sup>.

Après avoir identifié les différentes phases du processus d'implantation d'un système ERP et leurs caractéristiques, nous porterons dans la partie suivante un regard plus détaillé sur la phase post implantation du fait que la contribution d'un système ERP à la performance de l'entreprise est visible durant cette phase.

### 1.3.2. La phase de post-implantation de système ERP

La mise en production de l'ERP et, s'il y a lieu, son déploiement dans les différents sites ou secteurs d'activité de l'entreprise, marque bien sûr la fin d'une période capitale dans l'entreprise. Mais, cette installation ne peut pas représenter une fin en soi ; bien au contraire, elle constitue le début d'une nouvelle période qui doit permettre à l'entreprise d'atteindre enfin les objectifs stratégiques qu'elle s'est initialement fixés et qui ont justifié les efforts sans précédent qu'elle vient d'effectuer<sup>108</sup>. Ainsi, la phase de post-implantation constitue un nouveau défi managérial pour l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la mise en place d'un système ERP. En effet, la réalité et l'expérience professionnelle montrent que cette phase marque le début d'« un nouveau projet », comprenant de nouvelles formes d'interventions, va s'avérer excessivement difficile<sup>109</sup>.

La phase de post-implantation recouvre les pratiques de stabilisation, d'amélioration continue et de transformation (ROSS, 1998 ; MARKUS et al., 2000) ; d'appropriation et d'exploitation du système ERP (PARR et SHANK, 2000 ; MARKUS et al., 2000) ; ainsi que la mesure des résultats<sup>110</sup>. Cette phase se caractérise par deux activités majeures<sup>111</sup>:

- La stabilisation du passage en production : cette activité consiste à surmonter les difficultés passagères, retrouver le niveau de productivité initial et mettre en place les indicateurs.
- Le fonctionnement opérationnel : cette activité vise à assurer le retour sur investissement et garder le contrôle du système ERP.

---

<sup>106</sup> BESSON P., « Autopsie de l'échec », *op. cit.*

<sup>107</sup> SLIMANI R., *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Bejaia*, *op. cit.*

<sup>108</sup> TOMAS, J.-L., *ERP et Progiciels de Gestion Intégrés: Sélection, déploiement et utilisation opérationnelle*, *op. cit.*

<sup>109</sup> DEIXONNE J.-L., *piloter un projet ERP*, *op. cit.*

<sup>110</sup> YU C.-S., « Causes influencing the effectiveness of the post-implementation ERP system », *op. cit.*

<sup>111</sup> DEIXONNE J.-L., *piloter un projet ERP*, *op. cit.*

Pour CALDWELL B. (1998)<sup>112</sup>, les activités de la phase post-ERP suivent un chemin clair qui s'étale sur trois intervalles de temps :

- La première étape, recouvrant une durée de trois à neuf mois, enregistre une baisse très significative de la productivité qui peut être surmontée en : redéfinissant les travaux, établissant de nouvelles procédures, perfectionnant le progiciel, et prenant en charge les informations générées par la nouvelle plate-forme.
- La seconde étape, qui dure de six à dix-huit mois, implique le développement des qualifications, les changements structurels, l'intégration des processus, et l'ajout de nouvelles technologies enrichissant les fonctionnalités du système ERP.
- La troisième étape, dont la durée varie d'un à deux ans, est l'une des transformations majeures durant laquelle les synergies d'ordre personnel, processuel, et technologique atteignent le pic.

Le passage à l'approfondissement des fonctionnalités de l'ERP, que ce soit par l'entretien que par la mise à niveau par les nouvelles versions, est fort nécessaire pour que le système puisse vivre et s'adapter d'une manière continue aux impératifs de l'entreprise et demeure de ce fait l'actif stratégique qu'il est devenu<sup>113</sup>. Par ailleurs, il ressort que l'entreprise, après avoir stabilisé le passage en production du système ERP, va progressivement pénétrer dans la phase de la pleine exploitation, autrement dit, la phase des usages effectifs du système par les divers utilisateurs « l'entreprise n'accroît plus sa compétitivité par le développement de sa propre solution applicative, mais par sa juste configuration, son bon déploiement et sa pleine utilisation »<sup>114</sup>. En effet, selon TOMAS J-L (2002)<sup>115</sup>, c'est la pleine utilisation de l'ERP qui doit amener l'entreprise à une vraie transformation continue puisqu'elle est la seule et unique façon d'atteindre les objectifs fixés et de réaliser les gains attendus. Ainsi, il nous semble que c'est à la phase de la pleine exploitation du système ERP, que l'examen des éventuels bénéfices qui en résultent, en tant qu'output, aura le plus de sens et que le retour sur investissement, va enfin pouvoir commencer.

Dans cette même perspective, la réalité professionnelle montre que la phase de post-implantation du système ERP, dont la réussite est basée sur des usages efficaces, se heurte à des dysfonctionnements, surtout repérés au niveau de l'appropriation du système. Ceci est clairement révélé par l'étude de cas de BERTRAND T et GEFFROY-MARONNAT B

---

<sup>112</sup> CALDWELL B., « Beyond ERP: New IT Agenda. », *Information Weeks*, novembre 1998, vol. 30, n° 711, P 30.

<sup>113</sup> LEQUEUX J.-L., *Manager avec les ERP architecture orientée services (SOA)*, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, 2008.

<sup>114</sup> TOMAS, J.-L., *ERP et Progiciels de Gestion Intégrés: Sélection, déploiement et utilisation opérationnelle*, op. cit.

<sup>115</sup> *Ibid.*

(2005)<sup>116</sup> qui décèle des dysfonctionnements observés quatre ans après l'implantation d'un système ERP au sein d'une entreprise française multi-sites (employant 7000 personnes) qui s'est engagée dans une démarche de réorganisation interne par processus. Les auteurs expliquent ces dysfonctionnements par un défaut d'appropriation du système auprès des opérationnels, se manifestant essentiellement à travers les déviations et la performance dégradée du processus. Les dysfonctionnements observés dans l'usage quotidien sont alors mis sur le compte d'une conduite de projet défaillante (absence d'une gestion de risques lors du projet d'implantation de l'ERP) et d'unités opérationnelles déficientes.

Ainsi, notre travail de recherche consiste à évaluer l'impact de l'ERP et de sa mise en place sur la performance des entreprises, nous allons nous situer à la phase de post-implantation pour évaluer la performance, car le retour sur investissement et les résultats de l'implantation de cet outil dans une organisation ne sont visibles qu'à cette phase. Néanmoins nous allons analyser les autres phases de processus d'implantation car nous croyons que les résultats obtenus dépendent de la manière dont l'ERP est implanté. De ce fait, chaque étape d'avancement du projet est capitale pour son succès.

## Conclusion

La revue de la littérature sur les concepts d'outil de management et les ERP nous a permis de mieux assimiler ces notions et de tracer le lien entre elles. En effet, malgré le développement que connaissent aujourd'hui les outils de management au sein des entreprises, leur notion reste polysémique et floue. En ce qui nous concerne nous avons retenu le terme outil de management que nous considérons dans sa dimension instrumentale, sociale et politique. Travailler sur les ODM nécessite ainsi de s'intéresser au contexte dans lequel ils sont intégrés. Nous considérons un système ERP comme un outil de management dans la mesure où d'une part, il a la capacité d'agir sur l'organisation en orientant l'action collective et d'autre part, il permet aux acteurs de matérialiser l'organisation et d'agir sur celle-ci.

En effet, chaque entreprise, à travers l'introduction d'un système ERP vise l'amélioration de sa compétitivité et de sa performance. L'outil de management permet d'actionner la performance au sein de l'organisation. Mais si l'atteinte d'une meilleure performance passe pour partie par la création et la diffusion de méthodes, pratiques et outils de gestion, elle passe aussi nécessairement par la mise en acte de ces derniers. De ce fait, nous considérons que la seule adoption d'un système ERP ne suffit pas à la bonne gestion d'une organisation. Il est donc nécessaire de s'intéresser à l'appropriation de l'outil, c'est-à-dire ses usages effectifs.

---

<sup>116</sup> BERTRAND T. et B. GEFFROY-MARONNAT, « ERP et visions métiers conflictuelles: cas d'une entreprise en mutation », *Système d'information et management*, 2005, vol. 10, n° 04, p. 61-85.

De plus, l'intégration d'un système ERP dans une entreprise passe par trois phases : la phase pré-implantation, la phase d'implantation et la phase de post-implantation. Ce processus est important dans notre travail car nous cherchons à vérifier si les méthodes utilisées pour effectuer l'implantation peuvent influencer la performance. Ainsi, notre démarche consiste d'abord à sélectionner dans notre échantillon les entreprises qui se situent à la phase de post-implantation, car les résultats de l'implantation de cet outil dans une organisation ne sont visibles qu'à cette phase. Puis nous allons analyser toutes les phases de l'implantation afin de déterminer certains facteurs qui peuvent être transmis d'une phase à l'autre et peuvent influencer positivement ou négativement la réussite de ERP. Enfin, nous tenterons d'expliquer les résultats obtenus en termes de performance dans la phase de post implantation en faisant référence à la méthodologie utilisée et les outils déployés pour l'implantation de l'ERP.

Cette revue de la littérature nous a permis de constater également, que l'introduction d'un système ERP dans une entreprise engendre des changements organisationnels et remet en cause l'existence organisationnel et les pratiques de travail. Ainsi, pour une meilleure appréhension de processus d'implantation et aussi de la contribution des systèmes ERP à la performance des entreprises, il est indispensable de s'intéresser à la dimension technique et humaine de ces projets en mobilisant la théorie existante sur le changement organisationnel et sa gestion. Ce qui fera l'objet de notre deuxième chapitre.

Ce premier chapitre nous a permis d'orienter notre recherche et de mettre les fondements de base pour notre travail.

## **Chapitre 02 :**

***Les systèmes ERP et changements  
organisationnels : démarche de mise en  
œuvre et facteurs clés de succès***

## Chapitre 02 : Les systèmes ERP et changements organisationnels : démarche de mise en œuvre et facteurs clés de succès

### Introduction

L'adoption d'un système ERP est une occasion pour structurer l'entreprise et peut être considérée comme un agent potentiel du changement organisationnel. En effet, les risques encourus lors de leur mise en place sont à la mesure des bénéfices attendus, car l'intégration ne se réalise pas sans changements profonds dans l'organisation du travail, les compétences, les exigences de formation et les emplois<sup>117</sup>.

Au cœur de la relation entre l'organisation et la technologie se trouve l'utilisateur avec ses capacités d'adaptation, mais également de résistance. Un système n'est performant que s'il est compris, accepté et utilisé par les utilisateurs<sup>118</sup>. En effet, face au changement les acteurs peuvent développer des attitudes de résistances et faire de l'implantation de l'outil un échec. Cela dit, une analyse objective et une bonne compréhension de ces changements, accompagné d'une démarche de conduite adaptée permettront de mieux les maîtriser avant, pendant et après l'implantation de l'ERP.

Nous allons consacrer ce deuxième chapitre à l'analyse des changements organisationnels qui accompagnent l'introduction d'un système ERP dans une entreprise. Nous porterons un regard particulier sur le facteur humain vu le rôle primordial qu'il joue dans la réussite d'un changement par l'ERP. Comme nous déterminerons les facteurs indispensables pour réussir la mise en place de cet outil.

Ce chapitre introduit dans un premier temps quelques définitions de concept du « changement organisationnel », ce qui nous permettra de présenter notre propre vision de ce concept.

Puis dans un deuxième temps, nous nous intéresserons au concept de « la résistance au changement » où nous allons le définir, présenter ses causes et ses formes.

Ainsi, pour gérer les résistances induites par l'implantation d'un changement et assurer sa réussite une démarche de conduite du changement s'impose. Nous définissons, dans un troisième temps, cette notion et nous présenterons les différentes approches théoriques, en exposant les plans d'intervention et les méthodologies pour gérer les changements que chaque

---

<sup>117</sup> LEMAIRE L. et G. VALENDUC, « Entre rigidité et malléabilité. Le double visage des ERP », *Sciences de la société*, 2004, n° 61, p. 53.

<sup>118</sup> AUTISSIER D. et J.-M. MOUTOT, *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*, *op. cit.*

approche préconise. Cela va nous permettre de définir le contexte et la démarche dans lesquels nous inscrivons notre recherche.

Dans un quatrième temps, nous examinerons les changements induits par l'intégration d'un outil ERP dans une entreprise. Puis, nous analyserons les effets que l'implantation de ce système engendre sur les acteurs, comme nous examinerons leurs résistances face au changement. Et nous nous intéresserons à l'appropriation du système ERP qui est la base de son exploitation dans une entreprise.

Et comme la mise en place d'un ERP est considérée comme un projet du changement organisationnel, elle nécessite une gestion de ce changement. Pour cela certains principes et facteurs clés de succès sont nécessaires, ce que nous présenterons dans un dernier temps.

Ce chapitre va nous permettre d'une part, d'avoir une vision plus détaillée des changements organisationnels qui accompagnent un système ERP et du rôle joué par le facteur humain dans la concrétisation et la réussite d'un tel projet ; et d'autre part, il nous aidera dans l'analyse des méthodes et des démarches de conduites de changements adoptées par les entreprises enquêtées. Comme il servira à déterminer les principes d'une mise en place réussie d'un ERP que nous allons utiliser dans la conception de notre modèle.

## **2.1. Quelques définitions de concept du « changement organisationnel »**

Le concept du « changement » a fait l'objet d'une littérature abondante. Il a été sujet de plusieurs débats conceptuels parfois très contradictoires, qui ont mis au monde plusieurs approches du changement où chaque auteur propose sa formule. Ce qui a donné lieu à une diversité de définitions. Ainsi, la notion du « changement organisationnel » peut prendre plusieurs significations selon l'approche choisie : développer l'entreprise, gérer autrement, reformer l'entreprise, restructurer, améliorer, ... etc<sup>119</sup>.

CARTON G-D<sup>120</sup> considère que le changement « couvre à la fois des actions et leurs résultats et inclut des modifications concrètes ou abstraites portant sur des choses, des personnes ou des situations ». Cet auteur, distingue deux aspects essentiels du changement : le processus de modification d'un système et le processus de modification d'un comportement. La modification d'un système porte soit sur une ou plusieurs de ses parties (être, relations, actions), soit sur l'ensemble du système. Quant aux modifications du comportement, elles

---

<sup>119</sup> SLIMANI R., *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Bejaia*, op. cit.

<sup>120</sup> CARTON G.-D., *Éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*, Édition village mondial., Paris, 1999.

sont la réponse à l'évolution de l'environnement de l'organisation et l'expression de la personnalité face à cette évolution.

De leur part, AUTISSIER D et MOUTOT J-M (2013)<sup>121</sup> analysent le changement en termes de rupture. Ces deux auteurs considèrent le changement comme un saut par lequel une partie significative de l'existant sera abandonnée et remplacée par d'autre nouvelle manière synonyme de progrès. Ainsi, ces deux auteurs considèrent comme changement tous ce qui déstabilise la situation existante : « Pour qu'il y ait changement, il faut qu'il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière que nous soyons contraints à un effort d'adaptation. Le passage du présent au futur n'est pas une suite de micro-adaptations mais un saut par lequel une partie significative de notre existant est rendue obsolète au profit d'une nouvelle manière synonyme de progrès ». Ils soulignent que le changement est considéré comme une rupture lorsque les éléments suivants sont transformés : les pratiques (manières de faire), les conditions de travail (environnement matériel), les outils (informatique et de gestion), l'organisation (les zones de pouvoir et les délimitations fonctionnelles), le métier (les savoir faire de l'entreprise), la stratégie (les finalités collectives poursuivies et envisagées) et la culture (le système de valeurs).

De ce fait, le changement entraîne un déséquilibre dans l'organisation. Il nécessite d'abandonner un existant connu en terme d'habitudes et de méthodes de travail et d'aller vers un avenir incertain synonyme d'évolution et d'amélioration. Ce qui entraîne le stress et des émotions chez les employés. De plus, le changement remet en cause les espaces discrétionnaires et fera resurgir l'antagonisme. Ce qui engendre un mouvement de l'organisation à la recherche d'une autre situation d'équilibre<sup>122</sup>.

D'après BARANSKI L (2001)<sup>123</sup> peu importe la nature du changement introduit dans l'entreprise, il va impérativement susciter des mutations profondes de la culture de l'entreprise : « qu'il s'agisse d'une révolution ou d'une simple évolution, qu'il soit généralisé à l'ensemble de l'entreprise ou localisé à certaines de ses directions ou services, le changement va en tout état de cause entraîner une modification des modes de fonctionnements internes, des relations entre les acteurs de l'entreprise, des habitudes de travail. Que l'on se situe sur un changement à dominance structurelle, organisationnelle, technologique, ou culturelle, chaque acteur va, à un moment donné, être concrètement

---

<sup>121</sup> AUTISSIER D. et J.-M. MOUTOT, *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage*, 3ème édition, Dunod., Paris, 2013, P 06.

<sup>122</sup> SLIMANI R., *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Bejaia, op. cit.*

<sup>123</sup> BARANSKI L., *Le manager éclairé : piloter le changement*, Édition d'organisation, Paris, 2001, P 17.

concerné par le changement et va devoir agir. Évolution des savoirs, des savoir-faire, des savoir-être, des attitudes et des comportements: le changement exigera par voie de conséquence une évolution inévitable de la part de chacun des collaborateurs de l'entreprise. Et de la personne à l'organisation, c'est la culture de l'entreprise, dans son ensemble, qui va se trouver modifiée».

Par ailleurs, nous considérons que le changement organisationnel est un processus de transformation qui amène une organisation d'un état actuel obsolète vers un état futur jugé plus performant et plus rentable. Ce processus peut être déclenché par des pressions de l'environnement interne ou externe et affecte l'organisation dans sa profondeur (sa culture, ses système de gestion). Le changement peut s'appliquer à toute ou à une partie de l'entreprise (département, atelier...). Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise.

## **2.2. Les résistances aux changements**

L'entreprise est un système constitué de différentes composantes (employés, actionnaire, produits, fournisseurs, clients, marché.....). Ces composantes interagissent en permanence et appliquent des règles et des procédures écrites ou orales, implicites ou explicites, internes ou externes. Elles sont partagées par tous, ont mis des années, à se mettre en place et à s'assembler progressivement. Elles concourent toutes ainsi à réguler les flux d'information menant au processus décisionnel et à maintenir l'équilibre nécessaire à la bonne marche de l'entreprise dans sa globalité.

Lorsque la décision d'introduire, dans une telle structure, stable, un composant nouveau, forcément extérieur et étranger, nous constatons alors un phénomène bien connu du milieu médical dans le domaine des greffes et des transplantations d'organe : le phénomène de rejet. Lorsque ce nouveau composant se trouve être l'ERP qui représente la colonne vertébrale de l'entreprise, ce phénomène de rejet peut alors se révéler critique<sup>124</sup>. En effet, le changement organisationnel et la résistance au changement sont deux phénomènes fortement corrélés comme le confirme BAREIL C. (2004) : « qui dit changement, dit résistance au changement »<sup>125</sup>.

---

<sup>124</sup> TOMAS, J.-L. et Y. GAL, *ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement, op. cit.*

<sup>125</sup> BAREIL C., *Gérer le voler humain du changement*, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship., Canada, 2004.

### 2.2.1. Définition de concept de « la résistance au changement »

Introduire un changement dans une entreprise consiste à accepter de remettre en question son fonctionnement. Cela, signifie d'abandonner en partie des repères et des automatismes, qui représentent des sources usuelles de stabilité pour les employés<sup>126</sup>. Ainsi, le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain. Face à cette situation, tous les acteurs ne sont pas forcément enclins à prendre ce risque et peuvent développer des résistances de manière active ou passive<sup>127</sup>.

Le concept de « la résistance au changement » a été initialement forgé par COCH et FRENCH (1948)<sup>128</sup>, qui ont analysé au sein de l'usine Harwood Manufacturing les attitudes 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.

La résistance au changement est défini d'après DOLAN, LAMOUREUX et GOSSELIN (1996, P486)<sup>129</sup>, comme étant « 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 ». En effet, il est difficile d'instaurer un changement, car les gens se sentent naturellement et physiologiquement à l'aise dans la routine. Changer des habitudes et pratiques traditionnelles nécessite un effort supplémentaire qui, chez la plupart des individus, n'est pas inné. Ce qui les pousse alors à éviter le risque et privilégier la stabilité et la continuité. Cela dit, que toute intervention qui véhicule des idées de changement dans une organisation, va entraîner l'apparition de phénomènes qui tendent à s'opposer aux modifications introduites et à en annuler les effets.

COLLERETTE et al. (1997)<sup>130</sup>, considèrent la résistance au changement comme étant « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de

---

<sup>126</sup> SLIMANI R., *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Bejaia*, op. cit, P 40.

<sup>127</sup> AUTISSIER D. et J.-M. MOUTOT, *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*, Dunod., Paris, 2003, P 109.

<sup>128</sup> COCH L. et J.-P.-R. FRENCH, « Overcoming resistance to change », *Human Relations*, 1948, p. 512-532.

<sup>129</sup> Cité par : BAREIL C., *La résistance au changement : synthèse et critique des écrits*, Cahiers du CÉTO n° 04-10, 2003, P 03.

<sup>130</sup> COLLERETTE P., G. DELISLE, et R. PERRO, *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*, Presse de l'université de Québec., 1997.

changement ». Dans la même optique, BAREIL C et SAVOIE A (1999)<sup>131</sup> la définissent comme: « l'expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement ».

Par ailleurs, partant des définitions précédentes, nous considérons la résistance aux changements comme une réaction naturelle et justifiée des acteurs face au changement. Elle est définie comme le comportement d'un individu en réaction à une situation présente ou à venir, perçue comme négative, à un sentiment d'iniquité, de crainte ou de stress. Ainsi, un employé peut résister lorsqu'il perçoit le projet comme inéquitable vis-à-vis de son travail personnel ou bien de celui du groupe auquel il appartient ou encore comme un vecteur susceptible de réduire son pouvoir au sein de l'entreprise. Dès lors, la notion de résistance est associée à toute la subjectivité des perceptions des individus et des groupes d'individus.

### 2.2.2. Les origines de la résistance au changement

L'étude des origines de la résistance au changement n'est pas une chose aisée, tant les causes sont multiples et s'attachent à des niveaux d'analyse différents. En effet, les origines de la résistance au changement sont, à la fois nombreuses, multiples et variées. Les individus peuvent résister aux changements pour différentes causes que BAREIL C (2004)<sup>132</sup> a classifiées sous huit catégories.

- Des causes individuelles liées à certaines caractéristiques individuelles et certains traits de la personnalité de l'individu lui-même. Parmi les variables individuelles qui provoquent la résistance au changement nous évoquons, souvent le manque de motivation, les habitudes de vie, et la préférence pour la stabilité, ou encore le degré d'engagement envers l'organisation. De plus, le manque de confiance en soi et le sentiment d'infériorité peuvent aussi accentuer ce phénomène
- Des causes collectives lorsque le changement est en contradiction avec les références de groupe, compromet ses stratégies ou brise les réseaux informels et les relations sociales.
- Des causes culturelles, liées aux représentations, aux normes et aux valeurs partagées par les membres de l'organisation, en effet, tout projet de changement qui ne s'inscrit pas dans la continuité culturelle de l'organisation suscitera spontanément des résistances.

<sup>131</sup> BAREIL C. et A. SAVOIE, « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », *Gestion*, 1999, vol. 24, n° 3, p. 86-94.

<sup>132</sup> BAREIL C., *Gérer le voler humain du changement*, op. cit.

- Des causes politiques quand le changement met en cause les conditions les sources de pouvoir et les libertés d'action en modifiant ou en faisant disparaître les zones d'incertitude contrôlées par les individus.
- Des causes liées aux systèmes organisationnels, certains facteurs organisationnels peuvent aussi être source de résistance. Nous citons le type de rapport qui existe entre l'employé et son supérieur, le style de leadership, le niveau de crédibilité de l'organisation et des leaders du changement.
- Des causes liées à la qualité de la mise en œuvre : les individus résistent, à la façon dont le changement est implanté, autrement dit, à la méthodologie utilisée pour conduire le changement.
- Des causes liées au changement lui même, la résistance peut aussi provenir du contenu du changement. L'acteur résiste lorsque le changement annoncé est complexe, peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs existantes.
- Des causes liées à la fréquence des changements, les individus résistent à la multitude de changements qui s'abattent constamment sur eux. Ainsi le fait de changer de façon excessive est néfaste et peut favoriser la résistance des employés face à des changements futurs.

Quand à SHIMON L. DOLAN et al. (2002)<sup>133</sup> synthétisent les causes de la résistance en quatre causes (voir figure 4).

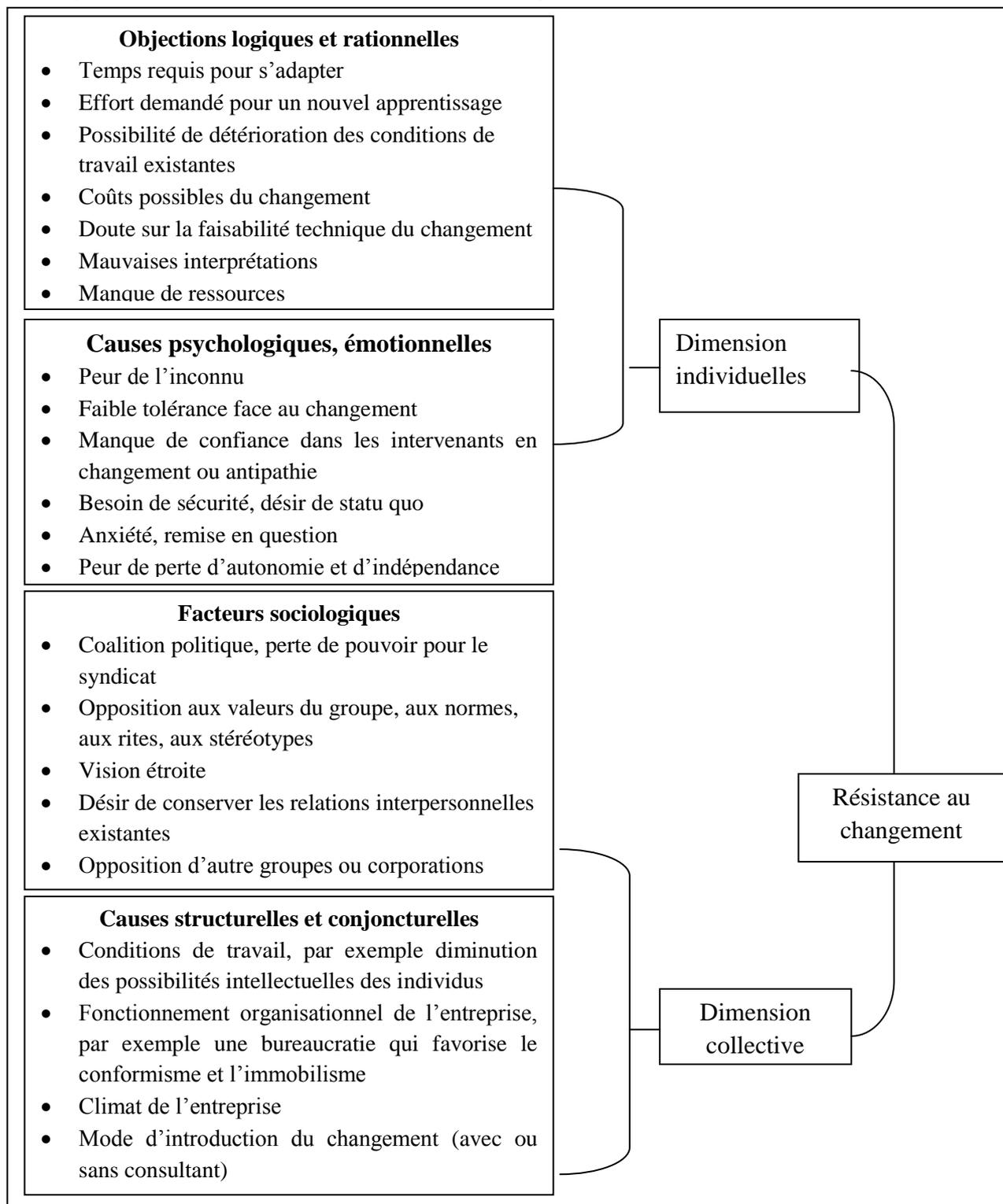
- **Des objections logiques et rationnelles :** les représentations que font les individus du changement déterminent leurs attitudes vis-à-vis le changement. En effet, dans le cas où le changement est interprété comme une remise en cause des acquis économiques ou sociaux, il y a de fortes chances que les individus résistent. Autrement dit, les individus qui ont plus investi dans le système existant sont les plus résistantes aux changements.
- **Les facteurs psychologiques et émotionnels de la résistance :** la réaction émotionnelle des individus face à un changement intervenant dans leurs entreprises dépend de leur représentation, de leur perception, de leur attitude et du sens qu'ils donnent à cette action.
- **Les causes sociologiques :** les résistances s'expliquent par l'attachement de l'individu à ses intérêts et aux espaces d'incertitudes qu'ils contrôlent.
- **Les causes structurelles et conjoncturelles :** La nature de l'activité exercée par l'organisation constitue une donnée importante qui détermine par ses caractéristiques (les

---

<sup>133</sup> SHIMON L., E. GOSSELIN, J. CARRIERE, et G. LAMOUREUX, *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, Gaetan morin., Canada, 2002.

niveaux hiérarchiques, sa flexibilité, ses pratiques managériales, sa technologie...) les attitudes de ses acteurs dans le changement.

**Figure 4 : Les causes de la résistance au changement**



Source : SHIMON L. DOLAN et al. (2002)<sup>134</sup>

<sup>134</sup> Ibid.

D'après BOUKRIF M (2008)<sup>135</sup> : « si les causes logiques et rationnelles, les causes structurelles et conjoncturelles sont relativement faciles à anticiper, les autres dimensions (causes psychologiques, émotionnelles et les facteurs sociologiques) sont souvent les plus difficiles à anticiper, voire même à gérer. Cette dimension de résistance, bien que connue, est souvent omise ».

### 2.2.3. Les formes de la résistance au changement

La résistance peut revêtir sous différentes formes. COETSEE L-D (1999)<sup>136</sup> distingue les formes suivantes :

- L'apathie, qui est une attitude qui se traduit sous forme d'inaction, de désintéressement et de détachement face à la situation;
- La résistance passive, qui se traduit par des comportements visant à freiner le changement et à maintenir le système précédent : retard volontaire dans la réalisation du changement, stratégie de justification du maintien de certaines règles, etc.
- La résistance active, qui correspond à une forme constructive du conflit : expression de points de vue divergents, négociation, recherche de compromis, etc.;
- La résistance agressive, qui peut se traduire par le recours aux menaces, au chantage, grèves, au boycottage et autres expressions de conflits risquant d'aboutir à diverses situations de blocage.

Quand à BAREIL C (2004), la résistance au changement peut se manifester de manière individuelle ou collective, comme elle peut se manifester de manière active ou passive. Dans la résistance active les acteurs s'affichent ouvertement contre le changement et font tout pour le bloquer. Cette forme de résistance s'installe quand il y a absence d'argumentation ou lorsque les arguments présentés ne permettent pas à l'acteur d'ajuster sa réalité au changement proposé. Cette résistance s'exprime souvent par: la démission, l'action prud'homale, l'action syndicale, demande de mutation, le recours à la hiérarchie, le départ volontaire, la retraite anticipée, la grève. Alors que dans la résistance passive, les acteurs ne se déclarent pas ouvertement contre le changement et n'ont pas un avis clair sur lui. Ils s'emploient silencieusement, sans rentrer dans une confrontation direct, mais activement à bloquer le projet du changement, en entretenant les règles de l'ancien système, en valorisant ces dernières et en mettant en évidence les problèmes et difficultés que posent le changement.

---

<sup>135</sup> BOUKRIF M., *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : Cas de la réforme des entreprises publiques algériennes*, Doctorat en gestion des entreprises, Université de Abderrahmane Mira, Bejaia, 2008, P68.

<sup>136</sup> COETSEE L.-D., « From resistance to commitment », *Public Administration Quarterly*, 1999, vol. 23, n° 2, p. 204-222.

De ce fait, l'aboutissement du changement est conditionné par le degré d'acceptation, de coopération et d'implication des acteurs dans le projet. L'organisation doit accorder une attention particulière aux réactions des individus dès les premières phases du projet. Ce qui nécessite une démarche de conduite de changement pour accompagner les acteurs et gérer les résistances.

Cela dit, pour opérer un changement avec succès et gérer les résistances qui en découlent, il est nécessaire de mettre en place un plan de pilotage et s'appuyer sur méthodologie de mise en œuvre, ce qui nous pousse alors à s'intéresser à la conduite du changement dans la partie suivante.

### **2.3. La conduite du changement organisationnel**

Le pilotage du changement organisationnel et managérial est un enjeu prioritaire pour la survie des organisations. La notion de conduite du changement est un concept managérial qui a émergé simultanément du terrain et des réflexions théoriques. Utilisée de plus en plus fréquemment pour accompagner des projets informatiques et organisationnels, la conduite du changement se généralise comme une pratique managériale<sup>137</sup>.

#### **2.3.1. Définition de la conduite du changement organisationnel**

AUTISSIER D et MOUTOT J-M (2013) estiment que la conduite du changement est : « un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet »<sup>138</sup>. Ils considèrent que l'un des objectifs du pilotage du changement, qui est considéré comme un levier de productivité, est de préparer les individus au changement pour que leur temps d'apprentissage soit le plus bref possible et pour que les effets du changement prennent forme le plus tôt possible. Ils ajoutent qu'il est nécessaire que des résultats positifs du changement soient observables et soulignent que le pilotage du changement vise en outre, à faire adhérer des personnes à un projet, de transformer et de faire évoluer.

Pour DE DIVONNE P (2005)<sup>139</sup> : « La conduite du changement désigne le pilotage du changement organisationnel: c'est l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en œuvre d'une solution dans des conditions optimales de réussite ». Ainsi, piloter le changement désigne le processus qui commence à partir de moment où un

---

<sup>137</sup> AUTISSIER D. et J.-M. MOUTOT, *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*, op. cit.

<sup>138</sup> AUTISSIER D. et J.-M. MOUTOT, *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage*, op. cit.

<sup>139</sup> DE DIVONNE P., « Conduire et accompagner les changements », *La Lettre du CEDIP - En lignes n° 33-*, 2005.

dysfonctionnement est détecté dans l'organisation jusqu'à la mise en œuvre d'une solution efficace à ce dysfonctionnement.

Par ailleurs, le pilotage du changement requiert la mise en œuvre d'une méthodologie adaptée en fonction de la nature des modifications à apporter et de contexte organisationnel et de mobiliser les différentes ressources et moyens de l'organisation pour la mise en œuvre du changement décidé<sup>140</sup>. Cette démarche doit être envisagée sous ses deux aspects : stratégique et opérationnel<sup>141</sup>. Cela dit, le pilotage du changement sur le plan stratégique, suppose une certaine organisation et un ordonnancement des actions, qui permettent à tout instant de pouvoir se situer par rapport aux objectifs fixés et à la mise en œuvre effective du changement. Il s'appuie sur un effort d'analyse et de connaissance de la situation existante par un diagnostic, la détermination d'une vision et la clarification des objectifs souhaités, l'identification des domaines et des leviers d'action pour décrire la trajectoire la plus adaptée et définir les méthodes du changement. Quand au pilotage opérationnel du changement consiste à mettre en œuvre les actions, les méthodes et les outils nécessaires à l'aboutissement des objectifs assignés au changement ; accompagnés d'une démarche de participation, d'animation, de communication, de stimulation, d'évaluation des résultats, et de formation/coaching qui va permettre aux employés la compréhension et l'acceptation de nouvelles pratiques et règles du jeu résultant du processus du changement.

Dès lors, un changement n'a de véritable chance de s'implanter et de durer, que si les acteurs auxquels il s'adresse et chargés de sa réalisation l'acceptent et se mobilisent activement pour que les transformations aient lieu. Ce qui nécessite de mettre en place une démarche de conception et de mise en œuvre du changement, pour assurer l'implication du personnel. Une démarche dont l'objectif est de maîtriser le temps, surmonter les résistances en créant les conditions favorables, pour en assurer l'implication d'un maximum de monde dans la définition des objectifs et les modalités d'application des changements. Comme le confirme COLLERETTE P, DELISLE G et PERRO R (1997)<sup>142</sup>: « il appartient au management d'une organisation de mettre en place des moyens qui permettront au personnel comme aux cadres de s'adapter aux changements qu'il veut introduire ».

---

<sup>140</sup> SLIMANI R. et M. BOUKRIF, « Les changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un ERP : cas de l'entreprise ALCOST Bejaia », *Economie & Société*, 2016, n° 12, p. 97-115.

<sup>141</sup> SLIMANI R., *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Bejaia*, op. cit.

<sup>142</sup> COLLERETTE P., G. DELISLE, et R. PERRO, *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*, op. cit.

### **2.3.2. Les modèles de conduite du changement**

Les modèles de gestion du changement correspondent aux grandes approches théoriques utilisées pour analyser les changements organisationnels. Chacune de ces approches, présentent des schèmes d'action pour intervenir sur le processus du changement. En fait, toute approche théorique du changement préconise une démarche pour diagnostiquer, sélectionner les informations et les structurer en un ensemble cohérent de représentations. La diversité des approches du changement dans les organisations donne lieu à des méthodes et à des logiques différentes de la conduite du changement et de gestion des résistances qui en découlent. Nous allons dans ce qui suit présenter les différentes approches de gestion du changement, ce qui nous permettra de se positionner et de dégager une cadre théorique de processus de changement et de sa mise en place que nous allons mobiliser dans le cas pratique.

#### **2.3.2.1.L'approche classique**

Ce modèle s'inspire de courant du management scientifique, élaboré par Taylor au début du XX<sup>ème</sup> siècle. L'approche taylorienne est fondée sur une conception rationnelle de l'organisation du travail. Cette approche adopte une vision mécaniste de l'organisation et assimile l'entreprise à une machine. L'apport de TAYLOR est d'avoir perçu la nécessité d'une répartition nouvelle du travail en tâches élémentaires, faciles à superviser et déterminer ensuite, la manière optimale (the one best way) d'accomplir une tâche donnée.

Ce modèle développe une conception rationnelle du changement, par laquelle l'organisation se transforme pour atteindre toujours plus d'efficacité et un meilleur rendement. La vision mécaniste du taylorisme fait privilégier les structures centralisées très rigides et limite leurs capacités à intégrer les changements.

La démarche du changement préconisée par ce modèle repose sur des méthodes et des techniques supposées être adaptables aux objectifs fixés. En d'autres mots, les changements sont étudiés en détail avant de les implanter et de leur appliquer des méthodes et des techniques déjà prouvées. Ce type de démarche se caractérise par des phases parfaitement identifiées et censées se succéder théoriquement les unes après les autres. La démarche est linéaire et son déroulement doit être respecté. Le changement est donc, planifié au travers d'une progression maîtrisée.

Cette démarche consiste à écarter toute subjectivité dans la définition des problèmes comme des solutions. Le changement organisationnel est déduit d'un diagnostic sur les causes des situations problèmes et des dysfonctionnements, et se traduit par la présentation de plan d'action, par les chargés de l'opération du changement, sous forme de propositions écrites de

diffusion restreinte. De plus, le changement porte seulement sur des variables techniques et les frustrations qui peuvent être engendrées durant son application sont ignorées.

En effet, le changement est conçu par les seuls membres de la direction, qui en ont une vision claire, puis est poussé dans l'organisation. Les acteurs destinataires, supposés mettre en œuvre les nouvelles orientations, ne sont ni consultés, ni incités. La décision du changement leur est brutalement imposée, ils doivent seulement obéir et avoir une bonne volonté pour sa mise en œuvre.

Cette approche suppose ainsi, l'incompétence des acteurs à penser les problèmes de leur organisation et le nécessaire recours à des spécialistes externes (experts et consultants). Le changement est alors, abordé selon une perspective strictement technique, comme une succession d'étapes qui, si elles sont bien planifiées, font le succès de l'opération. Or, cette approche néglige l'aspect humain et ne croit pas à la créativité de l'ouvrier, d'ailleurs les plans de formations pour aider les ouvriers à assimiler facilement leurs nouvelles tâches sont absents. De plus, elle n'anticipe en aucun cas la capacité des salariés à développer des stratégies face aux changements et par conséquent, à résister et à freiner le projet du changement.

Cependant, cette approche rationnelle est devenue incompatible avec l'environnement actuel de plus en plus mouvant, complexe et incertain et qui ne laisse pas le temps à l'entreprise de penser à s'organiser pour faire face au changement. De plus, cette approche se contente uniquement de répondre à la question *quoi changer ?* Elle omet la question principale qui est *comment changer ?* Ainsi, l'échec des changements définis à partir de l'approche rationnelle est souvent évoqué. Les résultats ont montré que ceux-ci échouaient à atteindre les objectifs de transformation attendus. Soit les démarches sont abandonnées en cours de mise en œuvre, ou bien les comportements escomptés ne sont pas adoptés.

#### **2.3.2.2.L'approche psychosociologique**

Ces approches sont fondées sur la critique de l'approche classique. Elles proposent une autre vision de l'organisation et du changement. Contrairement à TAYLOR, les auteurs de cette approche considèrent qu'un travail de groupe est bien plus performant et plus efficace qu'un travail individualisé et segmenté. Ils déduisent alors l'importance du climat psychologique sur le comportement des travailleurs. Ceux-ci, soulignent qu'il faut comprendre une organisation comme un "système social" dans lequel les motivations et sentiments des travailleurs ne peuvent être compris, qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs et les divers groupes. Car l'entreprise est aussi un lieu où l'individu

partage des valeurs, des normes, des pratiques informelles avec les autres individus de groupe dans lequel il travaille. Les recherches les plus célèbres sont celles de MAYO Elton et ses collaborateurs à l'usine Western Electric de Hawthorne près de Chicago de 1927 à 1932.

Les auteurs de cette approche ont une conception du changement assez proche de celle de l'école classique. Ils considèrent que le changement est fondé sur le couple stimulus-réponse où les travailleurs jouent un rôle passif dans le processus du changement, en réagissant à des dispositifs dont la conception et la maîtrise leurs échappent. En effet, ils ne cherchent pas à impliquer ou à faire participer l'employé dans le travail mais plutôt, à contrôler ce côté humain pour mieux l'intégrer aux plans et aux prévisions de la direction. Comme le confirme BERNOUX P (2009)<sup>143</sup>: « l'école des relations humaines se présente comme un immense effort de connaissance du groupe pour mieux le connaître et mieux rationaliser sa conduite. En faisant cela, elle donne la preuve qu'elle considère l'individu et le groupe comme un élément d'un mécanisme d'ensemble, comme un rouage qu'il faut connaître mais auquel on ne confère aucune capacité de décision ».

Ce n'est qu'avec les travaux de LEWIN K que le groupe commençait à être considéré comme unité de base de l'analyse. Pour comprendre l'influence de groupe sur le changement, LEWIN l'appréhende comme un système en état « quasi stationnaire ». Cet état, stable en apparence, ne serait en fait qu'un état maintenu en équilibre dans un champ dynamique de forces opposées ; les unes favorables au changement et les autres favorables à la stabilité. Il suffit qu'une ou des forces soient augmentées ou diminuées pour que la situation soit changée de manière plus ou moins forte, suivant l'importance des pressions exercées. Le jeu de ces forces, amène l'organisation dans un processus plus ou moins long d'évolution. LEWIN K définit le changement comme le passage d'un état d'équilibre quasi-stationnaire à un autre et considère que les meilleurs changements sont ceux qui sont portés par le groupe et qui se déroulent selon un processus passant par trois phases :

- Le dégel ou la décristallisation : il s'agit de la période durant laquelle les habitudes et les traditions sont brisées ; c'est aussi le moment d'établir des bonnes relations, d'acquérir une crédibilité, d'adopter un esprit d'ouverture.
- La transition : le changement proprement dit ; c'est la période de l'acquisition de nouvelles habitudes et compétences.
- Le regel ou la recristallisation à un niveau différent et reconstitution d'un nouveau champ de forces équilibrés. C'est la période de la stabilisation des nouveaux comportements.

---

<sup>143</sup> BERNOUX P., *Sociologie des organisations*, Édition seuil., Paris, 2009.

Dans ces différents travaux LEWIN K aborde le changement comme un épisode à part dans la vie des organisations, perturbateur, mais qu'il est possible de contrôler, de manager, notamment en s'appuyant sur les groupes en présence dans l'organisation. Il considère que la discussion et la prise de décision en commun améliorent le degré d'implication des individus et peuvent susciter un mouvement collectif du changement des comportements au sein d'un groupe. Il explique les résistances au changement par l'attachement des individus aux normes du groupe. C'est sur ces normes qu'il faut agir, pour diminuer les résistances et obtenir des changements collectifs.

Par ailleurs les propositions de l'approche « ressources humaines » estiment que le changement s'opère à partir d'un travail effectué par un psychologue sur de petits groupes. Ce travail permettra un apprentissage individuel et collectif et modifiera les attitudes et les comportements individuels et groupaux. Cependant, ce type de changement ne dure pas car, le plus souvent, il ne provoque que des changements temporaires dans la sous culture des groupes. De plus, dans cette approche le changement est perçu comme un phénomène interne qui consiste à passer d'une situation quasi- stationnaire vers une autre. Cela dit, ce type de changement est valable seulement dans le système ultra-stable, ce qui n'est pas le cas de l'environnement des organisations. Nous reprochons également à l'approche relations humaines d'être très proche de l'approche classique. En effet, ces deux approches se concentrent leurs efforts sur l'acceptation de nouveaux outils de management, en faisant appel à des consultants qui prennent en charge la dimension technique et assurent que l'outil soit bien accepté par le groupe.

### **2.3.2.3.L'approche participative ou le modèle du développement organisationnel**

Partant des limites de l'école des relations humaines, les théories participatives proposent une approche dite « le Développement des Organisations ». Cette approche constitue un courant essentiel dans l'étude des changements. Elle est développée aux États-Unis et au Canada. Elle s'appuie sur les travaux de LEWIN K, en particulier sur leurs dimensions humanistes et participatives. Cette approche fait appel aux connaissances dans les domaines des sciences du comportement, notamment l'anthropologie, la sociologie et la psychologie.

Le modèle du développement organisationnel concentre son analyse sur la dimension humaine en supposant qu'un style de management participatif permet de minimiser les résistances. En un mot, le consensus est la pièce maîtresse du modèle<sup>144</sup>. La décision du changement, sa nature et ses modalités sont le résultat d'un travail collectif de longue durée

---

<sup>144</sup> SOPARNOT R., « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *Gestion*, 2004, vol. 29, n° 4, p. 31-42.

(plusieurs mois voire, plusieurs années) entre consultants et acteurs concernés. Dès lors, le changement selon cette approche est un effort planifié, qui vise l'amélioration de la santé et de l'efficacité de l'organisation en impliquant le diagnostic des problèmes, l'élaboration d'une stratégie et la mobilisation de ressources pour entraîner le changement désiré. Son effort est porté sur la modification des attitudes et les comportements des individus par des actions planifiées visant l'ensemble de l'organisation. Cela dit, le succès du changement repose sur la mise en place des mesures d'accompagnements telles qu'une politique d'information et de communication, un système de récompenses et un dispositif de concertation.

La vision du changement adoptée au sein de ce courant est de nature systémique. Ainsi, dans une opération du changement, le système dans sa globalité doit être pris en compte. En effet, la pratique a montré que la vision séquentielle de type taylorien du processus du changement qui consiste à limiter le diagnostic au service où à l'unité concernée est à l'origine de plusieurs échecs. Car la plupart du temps, les problèmes rencontrés dans un service ou dans l'un des sous-systèmes de l'entreprise sont dus aux problèmes relevant du système dans sa globalité<sup>145</sup>. De plus, cette approche considère l'entreprise comme un système ouvert sur son environnement d'où la nécessité de prendre en considération l'environnement externe dans l'analyse des structures internes à l'entreprise.

Dans l'approche du développement organisationnel, le changement est perçu comme une occasion d'améliorer la performance de l'organisation grâce à l'épanouissement des individus. Les experts de cette approche avancent que les individus sont en mesure de fournir des efforts supplémentaires à condition de trouver les moyens d'augmenter leur enthousiasme et de canaliser leur effort au profit de l'organisation. En d'autre mot, l'individu est perçu comme quelqu'un qui tend à se développer s'il est assisté<sup>146</sup>. De plus, ces experts mettent l'accent sur l'influence du groupe sur les comportements des individus. Le groupe est alors considéré comme une cellule de base dans l'intervention pour changer l'organisation. Dès lors, l'effort du changement dans l'approche de DO est un effort à long terme fondé sur la modification des attitudes et comportements, à travers notamment un travail important réalisé au niveau de groupe. Il s'intéresse aux problèmes de motivation, de pouvoir, de communication, de normes culturelles, de résolution de problèmes, de fixation d'objectifs, de relations interpersonnelles et entre groupe, et de gestion de conflit.

---

<sup>145</sup> BOUKRIF M., *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : Cas de la réforme des entreprises publiques algériennes*, op. cit.

<sup>146</sup> *Ibid.*

L'approche DO est une approche participative. Elle fait appel à la collaboration entre les différents niveaux hiérarchiques. Ainsi, le changement est géré par la haute direction, et basée sur la participation des acteurs en accordant une place centrale à la dimension psychosociale et humaine. Cette approche applique des méthodes issues de la psychologie sociale et des sciences appliquées pour traiter du fonctionnement des organisations et du changement des systèmes sociaux. L'intervention des spécialistes de « DO » vise à modifier le comportement des individus en groupes afin de les rapprocher des normes et des valeurs démocratiques. Ainsi, dans cette approche, le changement est planifié et toute initiative spontanée ou aléatoire est exclue. De même, pour les changements introduits de force par des pressions externes ou par imitation à ce qui se fait ailleurs.

Cependant, cette approche défend une logique relativement simpliste des relations au sein de l'organisation. Comme le soulignent CROZIER et FRIEDBERG (1977), les spécialistes de l'approche « DO », sont prisonniers d'un modèle normatif qui est le modèle psychologique permissif. Ce qui les empêche d'après ces auteurs de voir « les problèmes de pouvoirs sous-jacents au fonctionnement des organisations et des significations des choix qu'ils proposent »<sup>147</sup>. Dans la même lignée d'idée, SAINSAULIEU R<sup>148</sup> remarque que cette approche fait probablement l'impasse sur le jeu des acteurs entre eux, sur les logiques culturelles, qui les animent, sur la structure systémique des fonctionnements sociaux, sur la complexité stratégique et culturelle des processus transformateurs, même appréhendés sur le mode participatif.

L'analyse du modèle du développement organisationnel nous montre qu'il est le plus adapté à l'implantation des nouveaux outils de management, car il donne une place importante à l'aspect humain et prescrit les actions nécessaires pour leur accompagnement, de plus, cette approche prend en compte partiellement l'outil de management en le considérant comme une composante du changement et objet de débats. Ainsi, l'approche « DO » s'apparente à un guide portant une description de la méthodologie du changement « comment changer » en détaillant les actions à mettre en place pour réussir le changement. Dès lors, cette approche nous servira de référence pour analyser la conduite des changements et déterminer les facteurs clés de succès pour la conduite des changements.

---

<sup>147</sup> CROZIER M. et E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Édition du Seuil., Paris, 1977, P364.

<sup>148</sup> SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*, Paris, Presse de la fondation nationale des sciences politiques, 1997.

#### 2.3.2.4.L'approche sociologique

L'approche sociologique considère le changement comme un problème sociologique et un phénomène systémique.

Le changement est vu comme un problème sociologique car ce sont les hommes qui changent. Ces derniers ne changent pas individuellement, mais comme une collectivité, dans leurs relations et leur organisation social, comme le confirme CROZIER et FRIEDBERG (1977)<sup>149</sup>: « quand nous disons que le changement doit être considéré comme un problème sociologique, nous voulons dire que ce sont les hommes qui changent et non seulement ils ne changent pas passivement, mais ils changent dans leur collectivité et comme une collectivité : non pas individuellement mais dans leurs relations les uns avec les autres et dans leur organisation social ».

Ainsi, ces deux auteurs situent le changement à un niveau « macro-social ». Ils montrent que le changement passe par l'apprentissage collectif de nouvelles manières de raisonner et de coopérer. Il ne consiste pas d'après eux, à remplacer un modèle ancien par un modèle nouveau, mais il est « le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et capacités des participants nécessaire pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre libre \_ non contrainte\_ permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine »<sup>150</sup>. A partir de cette vision, ils proposent des modes originaux d'intervention dans les organisations: « il ne s'agit pas de décider une nouvelle structure, une nouvelle technique, une nouvelle méthode mais de lancer un processus de changement qui implique action et réaction, négociation et coopération»<sup>151</sup>.

Dans cette optique, CROZIER et FRIEDBERG considèrent que le changement est systémique. Cela dit, qu'il est contingent au système d'action qui l'élabore et auquel il s'applique. Ils soulignent que lors d'un changement, il ne s'agit pas seulement d'apprendre de nouveaux jeux radicalement différents mais aussi à mettre en place un nouveau système d'actions et de nouveaux rapports humains : « pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme, c'est-à-dire que les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social »<sup>152</sup>. Autrement dit, ce qui doit changer ce n'est pas les règles, mais la nature même de jeu pour trouver un modèle de régulation qui intègre toutes les contradictions. De ce fait, pour que ces changements puissent

<sup>149</sup> CROZIER M. et E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, op. cit.

<sup>150</sup> *Ibid.*

<sup>151</sup> *Ibid.*

<sup>152</sup> *Ibid.*

s'accomplir, il faut que les rapports de force leur soient favorables et des capacités suffisantes soient disponibles au moins potentiellement (capacités cognitives, capacités relationnelles, modèles de gouvernement).

Ainsi, le changement s'apparente selon cette approche à l'apprentissage de nouvelles formes d'action collective. C'est à dire la découverte, voir la création et l'acquisition par les acteurs concernés, de nouveaux modèles relationnels et de nouveaux modes de raisonnements.

SAINSAULIEU Renaud (1997)<sup>153</sup> va plus loin dans l'analyse sociologique du changement organisationnel. Il préfère à la notion du changement celle de développement social. Selon lui, le « développement » ne sous-entend pas l'existence des exigences extérieures, mais consiste à intégrer des moyens supplémentaires aux richesses préexistantes: « dans l'idée de développement on fait en quelque sorte le pari que le changement sera atteint par une démultiplication des ressources internes qui seront mieux analysées ; mises à jour et ainsi déployées différemment pour mieux répondre à des exigences extérieures elles-mêmes évolutives »<sup>154</sup>. Cet auteur souligne que l'entreprise ne pourra jamais se développer contre son propre système social et que toute évolution de ce dernier passe obligatoirement par une action sur les structures, sur les interactions (réseaux de pouvoirs, stratégies collectives...) et sur les cultures (d'entreprise, professionnelle, régionale).

L'intervention sociologique dans le processus du changement vise essentiellement l'acteur. C'est autour de la psychologie de l'acteur que l'intervention va se battre. Elle s'appuie précisément sur la capacité de l'acteur à saisir les opportunités créées par le changement. Ainsi, pour agir sur l'acteur il faut aussi agir sur le système.

Dans cette approche, le changement ne peut avoir lieu sans le changement de système : « tout changement est futile tant qu'on n'a pas changé le système »<sup>155</sup>. Pour se faire, le changement doit se fonder sur une bonne connaissance de la réalité de fonctionnement des systèmes. Cela dit, une bonne connaissance des jeux et régulations qui gouvernent. L'ignorance de ces éléments va sans doute créer des résistances : « l'action de changement qui n'est pas fondée sur une appréciation suffisante raisonnable des jeux et régulations qui gouvernent le système sur lequel on veut agir, entraîne naturellement des réactions de défense »<sup>156</sup>. La connaissance nous permet de rompre facilement les cercles vicieux, d'amorcer la mobilisation des ressources et capacité des acteurs et d'agir avec le système et non contre

---

<sup>153</sup> SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*, op. cit.

<sup>154</sup> *Ibid.*

<sup>155</sup> CROZIER M. et E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, op. cit.

<sup>156</sup> *Ibid.*

lui. Pour cela, la démarche sociologique doit réaliser un diagnostic. Ce diagnostic doit se faire en s'appuyant sur les concepts de l'analyse stratégique et en ayant pour but de dégager le système d'action collectif dans lequel le changement viendra s'inscrire.

Cependant, la connaissance seule n'est pas suffisante. Il est nécessaire de mener des actions simultanées sur les hommes et sur les structures. Les actions sur les hommes s'appuient sur la psychologie et utilise la formation, la politique de recrutement, de promotion et de gestion de personnel ; les actions sur les structures se font à partir des données technologique, de l'organisation scientifique du travail, de l'économie d'entreprise... etc. Ces actions doivent être menées simultanément. Se limiter à une des ces actions augmentera les risques contre-intuitif. Les mener séparément a peu de chance d'améliorer la situation.

Par ailleurs, à partir de la connaissance de système, le réformateur peut proposer un changement de régulation qui permettra le développement de nouveaux jeux. Les acteurs vont tenter de transformer les opportunités offertes par le changement dans leur propre perspective. Et comme le réformateur ne peut imposer son modèle, il doit alors négocier avec les différents acteurs de l'organisation. Ces derniers ne peuvent accepter une discussion explicite qui les engagerait et restreindrait leur liberté d'action, d'où la nécessité de mener une négociation implicite par le détour et la médiation de l'interprétation du comportement. De plus, il faut favoriser une méthodologie fondée sur la capacité des acteurs à saisir les opportunités et élargir leur liberté d'action.

Dans cette perspective le changement ne peut se faire sans la transformation des relations de pouvoir qui constitue à la fois un obstacle et une finalité pour le changement : « aucun changement n'est possible sans une transformation du système de pouvoir et parce que, de ce fait la transformation du système de pouvoir devient finalement une étape essentielle, sinon le but premier, de tout effort de changement »<sup>157</sup>. La transformation de pouvoir ne se réalise pas en essayant de le supprimer, ou de le rejeter, mais au contraire en acceptant l'existence du phénomène et en permettant à un nombre de plus en plus de personne d'entrer dans le jeu de relation de pouvoir avec plus de liberté, d'autonomie et de choix possible. Les finalités doivent alors être choisis au sommet et vécues à la base de l'organisation.

En effet, l'avantage de l'approche sociologique est de souligner l'importance des relations de pouvoirs et les rapports stratégiques dans le processus du changement. Cette approche marque un réel changement de marche dans la mise œuvre des changements organisationnels.

---

<sup>157</sup> *Ibid.*

Ces analyses soulignent la complexité des processus de changement et proposent des guides d'action pour éviter des pièges et surmonter les résistances.

### **2.3.2.5.L'approche politique**

Le modèle politique repose sur une vision hétérogène de l'organisation présentée par CROZIER et FRIEDBERG (1977) comme le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage et du calcul. Ces deux auteurs fondent leurs travaux sur les principes de courant théorique des écoles contemporaines présenté par SIMON H, CYERT Richard et MARCH James.

SIMON Herbert considère que les décideurs sont dotés d'une rationalité limitée. Ces derniers, ne peuvent pas détenir tous les éléments permettant de prendre une décision, ils sont limités par les capacités cognitives dont ils disposent que ce soit en termes de connaissances, de compréhension ou de disponibilité d'informations. De ce fait, le décideur est en quête d'une solution « satisfaisante ». En effet, face à une difficulté les décideurs cessent de chercher la solution optimale et optent pour une solution jugée satisfaisante pour tous. C'est le principe de la rationalité limitée opposée à la rationalité absolue.

Quand à CYERT Richard et MARCH James, ils ont mis en application les développements théoriques de SIMON H et ont élaboré la théorie comportementale de la firme. Ceux-ci, considère que l'entreprise est un « groupe de participants aux demandes disparates », même s'ils ont tous intérêt à ce que le système fonctionne. Ils voient l'entreprise comme un ensemble de groupes temporairement coalisés pour défendre au mieux l'intérêt de chacun. Ainsi, les entreprises sont faites par des groupes humains antagonistes et actifs ayant leurs propres objectifs et poursuivant leurs propres stratégies pour les atteindre.

CROZIER et FRIEDBERG, partant de ces principes, proposent leur modèle qu'ils appellent l'«analyse stratégique». Ils considèrent que l'individu adopte des comportements opportunistes. Dans sa quête de satisfaire ses intérêts, chaque individu développe sa stratégie personnelle, joue son propre jeu dans le cadre du système d'actions dont il fait partie, et cherche à augmenter son pouvoir, ainsi qu'à développer l'étendue de la zone placée sous sa responsabilité. Dans le cadre des règles que développe chaque système d'action, les joueurs utilisent leur marge de liberté et essaient de mettre en œuvre une stratégie, dont la fin est d'accroître leur influence. Ainsi, quelque soit la situation, les hommes ne se soumettent pas passivement aux pressions interne de leurs organisations.

De ce fait, l'organisation est conçue comme une véritable arène politique au sein de laquelle des coalitions, des groupes et des intérêts divergents cohabitent, où chaque agent ou

groupe d'agent cherche à maximiser ses intérêts et objectifs propres par recourt aux ressources organisationnelles qu'il contrôle (autorité, temps, personnel, argent, information, etc.).

Le changement organisationnel est alors dépendant de l'équilibre du pouvoir entre les différentes parties. Il peut émerger ou être stoppé par des conflits entre intérêts divergents. Ceci est à juste titre souligné par VAS A et JASPART F (2010)<sup>158</sup> en reprenant PFEFFER (1981) que « les résultats d'un changement dépendent davantage d'une lutte de pouvoir que d'une construction d'un consensus émergent d'un processus décisionnel rationnel ». Ainsi, le processus de changement est rythmé par des arbitrages entre les différents acteurs impliqués, pour dégager des arrangements négociés et concertés avec les coalitions dominantes en présence. La réussite de l'opération du changement dépend alors de la convergence entre les stratégies des acteurs et les fins du changement. Comme le confirme VAS A et JASPART F (2010)<sup>159</sup> : « le processus du changement s'apparente donc davantage à un processus de légitimation et de négociation qu'à un programme planifié d'étape à suivre. La réussite du projet se construit autour d'une recherche de coalitions, de supports et de personnes de soutien ». Ainsi, le gestionnaire doit jouer le rôle de facilitateur en mettant en évidence les avantages que le changement procure aux salariés. Le pilote du changement doit acquérir la légitimité politique pour transformer les règles en place. Il doit être un habile négociateur pour manœuvrer<sup>160</sup>.

L'approche politique a pour avantage de montrer que le processus du changement est par essence conflictuel et en adaptation continue. Il est porté par des acteurs appartenant à des groupes d'intérêt différents, ayant des conceptions et des stratégies différentes, pouvant exercer de l'influence sur les autres acteurs et qui, contraints de se coordonner, négocient sans relâche, au travers de manœuvre politique. Donc, l'individu dans cette approche joue un rôle actif et atteint un certain degré de liberté et de rationalité. Il ne subit pas les changements passivement comme c'était le cas dans l'approche classique. Cette capacité des acteurs à modifier le fonctionnement de l'organisation à leur avantage par un jeu de pouvoir et de stratégies, fait que la réussite de tout changement organisationnel est conditionnée par leur implication. Comme le confirme BERNOUX P (2010) : « Si le déclencheur est le plus

---

<sup>158</sup> VAS A. et J. FLORENCE, « Quels modèles d'analyse pour appréhender les processus de changement organisationnel », *Soparnot R, Le management du changement*, Vuibert., Paris, 2010.

<sup>159</sup> *Ibid.*

<sup>160</sup> SOPARNOT R., « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *op. cit.*

souvent extérieur, comme la concurrence ou les technologies, le changement lui-même n'existera que dans la mesure où les acteurs concernés l'accepteront »<sup>161</sup>.

Cependant, ce modèle soutient une vision individualiste du changement dans laquelle les acteurs organisationnels constituent des « joueurs politiques », et sous-estime ainsi les logiques collectives, pourtant présentes au sein des organisations sous la forme de normes, de valeurs et de routines organisationnelles, et influencent significativement les pratiques de changement.

### 2.3.2.6. L'approche évolutionniste

Le courant évolutionniste se base sur l'insuffisance des théories classiques à expliquer la réussite ou l'échec des firmes. Il part de l'hypothèse que l'information est toujours incomplète et la rationalité des acteurs est limitée. Ainsi, l'approche évolutionniste du changement permet d'apporter des éléments de réponse tant au niveau des causes et des conséquences qu'au niveau processuel du changement. En effet, ces théories expliquent comment « le changement émerge, se développe, croît et se termine au cours du temps »<sup>162</sup>.

Le fondement théorique de ce courant s'appuie sur l'héritage de la paléontologie et de la biologie. Il reprend le raisonnement de LAMARK<sup>163</sup> et de DARWIN<sup>164</sup> sur l'évolution des espèces. L'approche évolutionniste permet d'appréhender le changement organisationnel au niveau de l'industrie, à travers le courant de l'écologie des populations.

L'écologie des populations donne une version organisationnelle de la théorie darwinienne de la survie. Les tenants de ce courant cherchent à expliquer la manière dont les conditions économiques, sociales et politiques influencent le nombre et la diversité des organisations. Ils tentent aussi, de comprendre comment elles influencent la naissance, la survie et la disparition des entreprises. L'unité d'analyse est ici, la population d'organisation, c'est-à-dire l'ensemble des entreprises présentes dans une industrie. Ce courant évolutionniste s'appuie sur le postulat de l'instabilité de l'environnement et la relation causale entre l'entreprise et le secteur au court du temps. Il propose d'analyser l'influence du temps sur la performance à travers l'analyse de trois niveaux : le secteur, la firme, les deux en même temps.

---

<sup>161</sup> BERNOUX P., *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Édition points., 2010.

<sup>162</sup> SEBASTIEN L., « Théories évolutionnistes et changement organisationnel », *Soparnot R, le management de changement*, Vuibert., Paris, 2010, p.

<sup>163</sup> Pour Lamarck l'évolution des espèces est le résultat de deux lois : La première stipule que les changements des milieux et la tendance adaptative ont pour effet de modifier les besoins des espèces vivants et par conséquent de modifier leur comportement. Cela entraîne l'usage de certaines parties de l'organisme et le non-usage de certaines autres. L'usage ou le non-usage ayant un développement positif ou négatif sur le développement des organes. La deuxième loi énonce que les modifications obtenues, consécutives à l'influence du milieu deviennent héréditaire et se transmettent aux générations futures ;

<sup>164</sup> Pour DARWIN, l'évolution est le résultat de deux éléments : la variation et la sélection

Par ailleurs, HANNAN et FREEMAN, fondateur de théorie de l'écologie des populations, privilégient l'hypothèse darwinienne du changement et la sélection. D'après eux, dans chaque organisation, il existe un nombre important de pressions internes (« coût enfouis » de l'organisation, informations restreintes et déformées, contraintes de politique, histoire, etc.) et externes (barrières juridiques et fiscales, besoin de légitimité, etc.) qui participent au maintien d'un état d'inertie structurelle dans les organisations. Ainsi, la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement se trouve restreinte. Partant de là, ils considèrent que le changement dans les organisations et dans les ensembles d'organisations est principalement dû à un processus de sélection effectué par l'environnement. Les organisations ont généralement du mal à concevoir et mettre en œuvre des changements suffisamment rapide pour répondre aux demandes de l'environnement. La sélection naturelle va donc éliminer les entreprises les moins performantes d'un environnement donné.

Cependant, l'approche évolutionniste a une vision réductrice et simplificatrice compte tenu de son aspect métaphorique, et accorde une place importante à l'environnement et au déterminisme qui en découle.

#### **2.3.2.7.L'approche psychanalytique**

Les courants psychanalytiques ont tenté d'appliquer dans l'analyse de changements des organisations, certains principes des pratiques thérapeutiques (du changement individuel) pratiquées dans la psychanalyse et la socioanalyse. Ces travaux abordent la problématique de la relation changement-individu à travers l'anxiété suscitée par la menace que représente le changement pour un individu. Ils soulignent que les mécanismes psychiques sont déterminants pour expliquer les comportements et définir des conduites d'actions visant à aider les individus à surmonter un changement.

L'intervention d'ELLIOTT Jaque à la Glacier Metal Compagny marquera les premiers travaux s'inscrivant dans cette approche. Son étude a été menée dans le cadre de l'Institut Tavistock. Cet auteur fut le premier à avoir découvert la dimension inconsciente du changement. En démarrant d'une étude réalisée à la Glacier Metal Compagny, dont le but est de trouver une solution au conflit qui oppose les ouvriers à la direction suite à la décision de changer le mode de rémunération (le paiement aux pièces), il a constaté que le changement fait réveiller chez les individus des anxiétés jusque-là, endormies. De plus, il souligne que les individus utilisent les institutions dont ils sont membres pour consolider leurs capacités de faire face à ces anxiétés. Ainsi, il a expliqué l'échec des négociations entre les ouvriers et la

direction, malgré l'accord des deux acteurs sur l'opportunité et le but du changement par un jeu pathologique.

En effet, tout adulte impliqué dans un conflit a tendance à régresser et à réactiver en partie deux types d'anxiétés de l'enfance. Le premier type d'anxiété est de type paranoïde, il est provoqué par ce qui vient de l'extérieur et renvoie à une peur de souffrir d'événements ou de personnes. Quand au deuxième type dit « schizoïde » vient d'une peur intériorisée, ou le sujet conçoit les agressions externes comme ayant pour origine lui-même. ELLIOTT J explique le comportement des ouvriers à l'égard de la direction comme une régression de type paranoïde et le comportement de la direction comme régression de type schizoïde. Il a programmé une série d'expériences entre les deux partenaires pour réduire les anxiétés et faire sortir l'organisation de l'impasse.

Les travaux de KETS DE VRIES M et MILLER D s'inscrivent aussi dans le même courant de pensée. Ils ont analysé les styles et les comportements des dirigeants, à partir des grilles d'analyse issues de la psychanalyse afin de mettre à jour ce qui est latent. L'approche clinique du management que font KETS DE VRIES et MILLER, permet de déterminer dans quelle mesure les prises de décisions et les pratiques de management subissent l'effet de fantasmes ou de comportements échappant à la perception consciente. Elle vise à rétablir un pouvoir sain, en prise avec la réalité et soucieux du développement personnel de chacun.

Ces deux auteurs s'intéressent aussi aux individus en situation de changement. Ils soulignent que la perlaboration (un processus constitué d'un travail psychique qui va permettre à l'individu d'accepter certains éléments refoulés et de dégager de ces mécanismes de défense et donc changer son univers représentatif) peut être un moyen de sortir des phénomènes de résistance. Ce processus constitue un passage obligé pour un grand nombre d'individus, avant de pouvoir s'engager dans le changement.

Ces auteurs, estiment que lors d'un changement les individus passent par un processus de deuil, qui leur permettra d'admettre à la fois qu'un changement est intervenu dans l'entreprise et qu'il doit dans le monde de ses représentations, effectuer le changement correspondant, pour réorienter son comportement. En effet, ils affirment que « comme dans le cas de la perte d'un être cher pour un individu, les salariés de l'entreprise doivent apprendre à oublier les anciennes manières d'être et de procéder, et s'engager dans un sorte de processus de deuil pour pleurer le passé »<sup>165</sup>.

---

<sup>165</sup> AUTISSIER D., I. VANDANGEON-DERUMEZ, et A. VAS, *Conduite du changement : concept clés*, Dunod., Paris, 2010.

Les courants psychanalytiques ont le mérite de mettre l'accent sur l'aspect inconscient du changement notamment dans les périodes de crises. En effet, l'inconscient peut perturber le comportement des individus, et la crise peut révéler des problèmes d'ordre psychologiques tels que, la difficulté de certains individus à communiquer ou à se replier sur soi. Ainsi, la thérapie peut être individuelle.

Cependant, les auteurs de cette approche expliquent le changement uniquement en termes psychanalytiques en négligeant d'autres dimensions telles que les dimensions économiques et sociales. De plus, ils tentent de projeter le processus du changement au niveau individuel au changement au niveau de l'organisation, sans prendre en considération que le changement dans l'organisation ne peut être la somme des changements individuels.

L'analyse de l'ensemble des plans d'intervention et les méthodologies pour gérer le changement que chaque approche préconise, nous permet d'identifier deux grandes approches contradictoires du changement : l'approche « déterministe » et l'approche « volontariste ». La conception déterministe du changement organisationnel considère que les entreprises sont caractérisées par des phénomènes d'inertie qui fait d'eux des entités passives qui ne font que réagir aux stimuli de l'environnement. Le changement dans cette approche ne peut être qu'une réponse aux pressions de l'environnement externe. Nous retrouvons dans cette vision l'approche classique et évolutionniste.

Quand à la vision volontariste, elle met en exergue le rôle des choix stratégiques des acteurs comme moteur du changement au sein de l'organisation. Dans cette approche, nous retrouvons le DO, l'école sociologique des organisations, et l'approche politique.

De notre part, nous privilégions la vision volontariste. Nous considérons qu'une entreprise qui veut assurer sa réussite ne doit pas se contenter de subir le changement mais elle doit le maîtriser, en engageant une démarche volontariste qui passe par l'implication des acteurs dans l'implantation du changement. Ainsi, il faut comprendre les organisations comme des systèmes sociaux, comprendre leur mode de fonctionnement et assurer l'implication des acteurs en leur expliquant le changement, ses objectifs et ses conséquences. Ce qui nécessite de mettre en place une démarche de conduite et de pilotage du changement. Ainsi, ces modèles serviront de référence théorique qui nous fournit des informations sur la forme et la nature des actions à mener lors d'un changement organisationnel pour assurer sa réussite.

#### **2.4. Les systèmes ERP et les changements organisationnels**

Les ERP sont des technologies complexes, qui exigent un effort de réorganisation et de préparation assez rigoureux. Leur implantation dans une organisation ne signifie pas

seulement un renouvellement d'outil informatique, mais c'est une opération qui concerne l'organisation dans son ensemble. De ce fait, la mise en place d'un ERP dans une entreprise ne se limite pas à l'installation d'un outil. C'est la mise en œuvre de tout un concept de management. On ne peut simplement réduire l'ERP à l'outil car les changements provoqués concernent l'entreprise dans son ensemble. L'ERP n'est pas un simple outil : c'est un véritable concept de management. C'est aussi un acteur à part entière dans l'entreprise, qui structure autour de lui l'organisation<sup>166</sup>.

#### 2.4.1. La nature des changements organisationnels induits par l'implantation d'un ERP

La rigueur intrinsèque d'une solution ERP et ses modèles de fonctionnement sous-jacents, porteurs des meilleures pratiques d'un domaine d'affaires, ont pour résultat qu'il s'avère impossible pour plusieurs entreprises de maintenir leurs pratiques d'affaires existantes<sup>167</sup>. La réussite d'un projet ERP dépend donc de la capacité à changer d'une organisation.

Parmi les caractéristiques des ERP, deux d'entre elles occasionnent des changements importants dans les organisations et reviennent de manière récurrente dans les projets : la notion d'intégration et celle de l'utilisation des meilleures pratiques embarquées par le progiciel<sup>168</sup>. En effet, avec l'arrivée de l'ERP dans l'entreprise, l'organisation du travail évolue profondément. Ces systèmes induisent un décloisonnement et une interdépendance accrue entre les grandes fonctions de l'entreprise, exigeant une plus grande coopération entre ces dernières. L'intégration organisationnelle nécessite la prise en compte d'une analyse globale des processus de l'entreprise et de son environnement de même que leurs interactions dans le temps. Ainsi, cette intégration permet d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise, c'est-à-dire ne pas travailler selon une optique de tâches séparées et cloisonnées, mais selon une optique de tâches inter-reliées, implique un travail transversal, en particulier sur les interfaces<sup>169</sup> et le développement de réflexes tels que : anticipation, communication, réactivité, responsabilisation<sup>170</sup>. Ils mènent à une redéfinition de la fonction informatique et de son rôle au sein de l'organisation. Ils transforment le contenu du travail et le périmètre d'action de beaucoup de salariés et exigent de leur part une meilleure compréhension des

<sup>166</sup> MOURLON S. et L. NEYER, *Tout ce que nous avons voulu savoir sur les ERP*, op. cit.

<sup>167</sup> BERNIER C. et AL, « Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux », op. cit, P 24.

<sup>168</sup> SAINT-LEGER G., *Quel processus de changement peut permettre une mise en oeuvre et une utilisation efficace et efficiente d'un système d'information de type ERP dans les moyennes structures de production de biens et de services?*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2005.

<sup>169</sup> CATTAN M., N. IDRISSE, et P. KNOCKAERT, *Maîtriser les processus de l'entreprise*, Edition d'Organisation., 2000.

<sup>170</sup> SAINT-LEGER G., *Quel processus de changement peut permettre une mise en oeuvre et une utilisation efficace et efficiente d'un système d'information de type ERP dans les moyennes structures de production de biens et de services?*, op. cit.

processus et des flux d'information<sup>171</sup>. De plus, la mise en place d'un ERP est un sujet de transformation. L'entreprise qui choisit d'adapter ces processus aux processus standards implantés dans l'ERP doit avoir conscience qu'elle est entraînée à engager un projet de transformation. La mise en œuvre d'un ERP constitue une véritable refonte de système d'information de l'entreprise. Les utilisateurs doivent assimiler de nouvelles procédures de travail et s'habituer à de nouveaux écrans. En somme l'installation d'un ERP mène bien souvent les entreprises vers un changement profond et généralisé<sup>172</sup>.

Ainsi, le changement induit par l'implantation d'un système ERP peut être qualifié d'un changement radical de type 2 au sens de WATZLAWICK P. et al. (1975)<sup>173</sup> ou d'une transformation majeure au sens où l'entendent WEICK E. et QUINN R-E. (1999)<sup>174</sup>, c'est-à-dire un changement radical, épisodique ou discontinu, compte tenu de l'envergure de la perturbation organisationnelle que leurs implantations entraînent, tant au point de vue de mode de fonctionnement de l'organisation qu'au point de vue du type de compétences requises et de la nature des rapports qu'ils exigeront entre les acteurs organisationnels (SLIMANI R., 2015; BERNIER C. et al., 2002). L'introduction de cet outil dans l'entreprise consiste à effectuer une rupture avec les pratiques anciennes, les valeurs, les règles et à métamorphoser le comportement des salariés. 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<sup>175</sup>. La mise en œuvre d'une solution ERP correspond conséquemment à une transformation organisationnelle concrète touchant les systèmes, les personnes et les structures, et elle s'inscrit dans un cadre de changement dirigé de type macro qui s'avère davantage évolutif que planifié.

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. Ainsi, les effets organisationnels des ERP sont nombreux : les ERP peuvent modifier la structure de l'organisation par la création de nouveaux services et la réorganisation des services existants, ils modifient la nature, la circulation et les modes de création de l'information, les ERP affectent le processus de décision dans les entreprises, les processus de contrôle et la culture de l'organisation<sup>176</sup>.

---

<sup>171</sup> LEMAIRE L. et G. VALENDUC, « Entre rigidité et malléabilité. Le double visage des ERP », *op. cit.*, P 57.

<sup>172</sup> COAT F. et M. FEVIER, « Passage à l'ERP et refonte du système d'information: le cas des ASF », *op. cit.*, P 108.

<sup>173</sup> WATZLAWICK P., A. WEAKLAND, et R. FISCH, *Changement, paradoxes et psychologie*, Seuil., Paris, 1975.

<sup>174</sup> WEICK K.E. et R.E. QUINN, « Organisational change and development », *Annual Review of Psychology*, 1999, vol. 50, p. 361-386.

<sup>175</sup> SLIMANI R., *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Bejaia*, *op. cit.*

<sup>176</sup> *Ibid.*

Par ailleurs, les systèmes ERP sont conçus à partir de l'analyse des meilleures pratiques (best practices) de secteur ou du domaine de référence; cela dit, leur déploiement nécessite de modifier les processus pour les amener au niveau des meilleures façons de faire. De ce fait, l'entreprise doit être capable d'accepter ces meilleures pratiques intégrées, et modeler ses processus d'affaire en s'appuyant sur la réingénierie des processus d'affaire (BPR). L'entreprise va donc entamer une réorganisation de certains processus jugés clés avant d'implanter le système ERP. Il s'agit, en effet, de créer une structure organisationnelle appropriée à la mise en place de l'ERP.

L'intégration d'un système ERP a également des conséquences considérables sur la stratégie de l'entreprise. L'adoption d'une solution ERP nécessite que l'organisation modifie son positionnement stratégique et concurrentiel et adopte une perspective systémique de développement. Elle décide en quelque sorte de se nichier différemment par rapport à ses concurrents et de modifier aussi éventuellement son rapport à ses fournisseurs et à ses clients afin de viser l'établissement d'une chaîne étendue de valeur ajoutée<sup>177</sup>. L'organisation essaie ainsi, de reconstruire sa logique propre et de se redessiner en établissant une cohérence interne élevée entre ses systèmes et en améliorant ses rapports avec ses parties prenantes.

Aussi, les ERP sont souvent présentés comme une solution aux problèmes de dispersion et de fragmentation de l'information dans les entreprises. Ils permettent de rassembler les informations ayant un niveau très séparé et de résoudre presque tout problème ayant trait aux chiffres, et facilite aussi l'accès à l'information dans les meilleurs délais pour une meilleure prise de décision. Par ailleurs, cette accessibilité directe aux informations permet de rapprocher la prise de décision de l'action et de remettre ainsi, en question certains modes installés de prise de décision, particulièrement lorsqu'ils sont à caractère hiérarchique.

De plus, le système ERP permet une amélioration du partage de l'information dans l'organisation et améliore ainsi la communication, en facilitant l'échange des informations et des données entre les différents départements de l'entreprise. Cette maîtrise de l'information que permet la mise en œuvre d'une solution ERP modifie profondément la structure du travail et la distribution du pouvoir au sein de l'organisation.

L'implantation d'un outil ERP bouleverse également la culture interne de l'organisation. En effet, sa mise en œuvre se concrétise à travers de nouvelles habitudes de travail des usagers, ce qui entraîne la mise à niveau des façons de faire et des expertises du personnel, et assure une uniformisation des sous cultures organisationnelle. Comme le souligne TOMAS J-

---

<sup>177</sup> BERNIER C. et AL, « Transformer l'organisation par la mise en oeuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux », *op. cit*, P 25.

L et GAL Y (2011) : « 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 »<sup>178</sup>. Cependant, DAVENPORT T-H (1998)<sup>179</sup> parle d'impact paradoxal de l'implantation des ERP sur la culture organisationnelle. D'une part, le progiciel permet aux acteurs de l'entreprise une diffusion de l'information en temps réel ce qui favorise leurs interventions pour agir chacun de sa position occupée et d'autre part, l'accès rapide à l'information renforce le contrôle hiérarchique et est en faveur avec une structure centralisée du pouvoir.

L'implantation d'un ERP en tant qu'une nouvelle technologie ne constitue pas seulement à remplacer un outil par un autre, mais un processus où cet outil devient le prétexte à faire évoluer les pratiques, les compétences, les liens sociaux et les organisations. Ainsi, comme le souligne AUTISSIER D et al. (2010)<sup>180</sup> « le changement technologique n'est pas une finalité mais un moyen pour que les individus se réinventent un nouveau mode de fonctionnement ».

#### **2.4.2. Les effets de l'implantation d'un système ERP sur les employés**

L'intégration du système ERP touche en plein fouet les acteurs et modifie l'organisation du travail. L'impact que pourrait avoir ces systèmes sur l'organisation du travail est variable comme le changement des habitudes de travail, l'addition ou la soustraction des pouvoirs relatifs à un poste donné et le remaniement au niveau de l'organisation de travail. Ces incidences pourraient avoir des conséquences différentes sur le comportement des salariés qui peuvent adopter la technologie et donc l'utiliser, comme ils peuvent manifester un détournement d'usage, une inadaptation, un refus et ne pas l'adopter. De ce fait, les acteurs jouent un rôle primordial dans la réussite des projets ERP voir que l'exploitation de l'outil dépend d'eux.

LEMAIRE L (2002)<sup>181</sup>, de sa part, en réalisant des recherches sur sept entreprises de domaines d'activités différents (distribution d'électricité, fabrication d'ascenseur, presse, gestion de stocks alimentaires) illustre certains effets de l'implantation des ERP sur les employés. Il a constaté que les changements induits par l'implantation d'un ERP touchent les

---

<sup>178</sup> TOMAS, J.-L. et Y. GAL, *ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement*, op. cit, P 134-135.

<sup>179</sup> DAVENPORT T.-H., « Putting the enterprise into the enterprise system », op. cit.

<sup>180</sup> AUTISSIER D., I. VANDANGEON-DERUMEZ, et A. VAS, *Conduite du changement : concept clés*, Dunod., Paris, 2010, P 52.

<sup>181</sup> LEMAIER L., *Systèmes ERP, emplois et transformations du travail*, Fondation Travail – Université ASBL Centre de recherche Travail & Technologies, 2002.

employés sur deux niveaux. D'une part, au niveau de l'emploi et de l'adaptation des travailleurs, les ERP permettent d'augmenter fortement la productivité des tâches administratives déjà informatisées. Les problèmes d'adaptation, de reconversion ou de mobilité se posent donc avec acuité. D'autre part, au niveau des qualifications et des compétences, les ERP exigent des utilisateurs de changer leurs méthodes du travail et de mettre en œuvre de nouvelles compétences. Néanmoins, les ERP attribuent aussi aux utilisateurs une charge de responsabilité importante pour ce qui concerne la définition des fonctionnalités du système, la qualité des données collectées et encodées, la pertinence des informations transmises, la capacité à exploiter les informations traitées. L'accroissement de responsabilité est encore plus important pour les travailleurs dont la fonction permet de bénéficier des performances techniques des ERP et dont les tâches sont ainsi revalorisées.

LEMAIRE L (2002), souligne, en effet, qu'avec l'arrivée d'un ERP certains modes de fonctionnement sont appelés à changer. Les ERP induisent dans certains services, par exemple la comptabilité, une certaine polarisation des compétences et un appauvrissement des tâches des travailleurs faiblement qualifiés. Ainsi, la complexité des modules comptables de l'ERP exige une formation solide sur l'outil. Autrement, les employés peuvent se trouver bloqués aux opérations simples et ne peuvent pas développer la polyvalence fonctionnelle. De plus, le service comptabilité voit souvent son rôle d'analyse et de contrôle se renforcer, ce qui exige également un niveau de qualification élevé.

D'après LEMAIER L (2002), l'utilisation des ERP requiert bien plus qu'une formation technique à l'outil, car les changements qu'ils engendrent méritent aussi des formations spécifiques. De plus, les employés qui sont appelés à mettre en œuvre de nouvelles compétences, vont voir leurs champs d'action s'élargir. Ils attendent en retour une certaine reconnaissance de la part de l'entreprise, or ce n'est pas toujours le cas. D'où le sentiment d'injustice qui est assez criant. De même, les ERP prennent en charge des opérations à faible valeur ajoutée, facilitent d'autres opérations plus complexes et offrent, grâce à l'intégration des données qu'ils instaurent, un plus grand pouvoir analytique<sup>182</sup>. Cela va amener, en effet, certains salariés à effectuer des tâches à plus forte valeur ajoutée et à accroître leur capacité décisionnelle, ou encore, à augmenter leur polyvalence fonctionnelle. Bien que la responsabilité informationnelle des salariés s'accroisse, en raison de l'unicité de l'information, leur autonomie, généralement, décroît en raison de la standardisation des

---

<sup>182</sup> *Ibid.*

processus opérationnels et des procédures, de l'enchaînement automatique des tâches et de la création de règles organisationnelles strictes lors du paramétrage.

Enfin, la complexité et la vulnérabilité des ERP amènent une intensification du travail et un stress croissant chez certains travailleurs. Leurs caractéristiques intrinsèques (interconnexion de toutes les fonctions de l'entreprise, unicité de l'information, enchaînement automatique des tâches) augmentent l'opacité du système informatique. Pour LEMAIRE L (2002), la faible maîtrise du système crée non seulement un stress important au moindre problème mais aussi un risque de frustration dans le travail quotidien. En plus de l'intensification et la complexité du travail engendrées par les progiciels de gestions intégrés, une autre source de malaise professionnel s'ajoute : l'accroissement de la responsabilité informationnelle des salariés. En effet, les « erreurs d'encodage se répandent rapidement dans les différentes fonctions de l'entreprise et une seule erreur, minime à première vue, peut avoir des conséquences dramatiques »<sup>183</sup>. Il est en effet toujours possible de savoir qui a commis l'erreur lorsque celle-ci a été identifiée.

PEDRA L (2009)<sup>184</sup> quand à lui, a réalisé une étude sur trois entreprises exerçant leurs activités dans des secteurs industriels variés (la presse, l'agro-alimentaire, la transmission et la distribution d'énergie), dans le but de mettre l'accent sur l'impact des ERP sur les relations (formelle et informelle) au sein de l'organisation ainsi que l'évolution des représentations qui s'en suit. Ainsi, d'après les résultats de cette étude 78% des employés interrogés trouvent que les données sont plus accessibles depuis l'intégration d'un ERP. Ce qui leur permet un accès plus facile et en temps réel aux données, sans avoir besoin de passer par les collègues. D'où l'instauration d'un climat d'indépendance et de transparence perçu plutôt comme positif par les acteurs. De plus, 64 % des répondants considèrent que le caractère plus fiable des données a amélioré le climat de confiance, grâce à l'ERP. Ajoutons à cela, les acteurs souffrent moins de la divergence des opinions de points de vue informationnels, lors des réunions grâce à leurs dispositions du même référentiel. Enfin, les relations entre les salariés paraissent inchangés, voir même plus fructueuses et plus codifiées après l'intégration de l'ERP. Néanmoins, d'après les résultats de la même étude, l'ERP rend le quotidien des utilisateurs plus compliqué en leur imposant des procédures de travail plus complexe que les systèmes précédents. En effet, comme le confirme DESHAYES C, (2005)<sup>185</sup> : « De très nombreuses personnes qui travaillaient correctement jusqu'alors n'ont pas réussi à s'adapter à ces nouvelles tâches, qui

---

<sup>183</sup> *Ibid*, P 18.

<sup>184</sup> PEDRA L., « Les effets des PGI sur le contrôle: un essai d'observation », *op. cit.*

<sup>185</sup> DESHAYES C., « Ce qu'il fallait lire pour éviter les pièges des ERP », *Le journal de l'école de Paris du management*, 2005, vol. 52, n° 2, P 13.

demandaient un niveau d'abstraction très élevé ; elles ont été progressivement marginalisées et ont souvent fini par quitter l'entreprise ».

Dès lors, les systèmes ERP ont la réputation d'être considéré comme de « casse humaine »<sup>186</sup>. De fait, qu'ils sont susceptibles de provoquer des changements organisationnels (fusion de départements) dans une entreprise en supprimant des postes. De plus, les utilisateurs observent des transformations majeures dans leur travail : leurs rôles changent, leurs tâches s'appauvrissent (moins de tâches administratives) et/ou s'enrichissent (tâches d'analyse plutôt que d'entrée de données) et leurs compétences deviennent désuètes. Ainsi, dans certain cas, les ERP éliminent un certain nombre de postes de travail, notamment parmi les employés peu qualifiés des services de comptabilité ou de logistique. La formation intervient alors pour permettre une reconversion de ces travailleurs, afin d'éviter les mises à l'écart ou les licenciements. Ajoutant à cela, le licenciement des salariés peut être lié à des raisons économiques. En regard du coût très élevé de l'installation et de la maintenance de ces progiciels.

### 2.4.3. Les résistances aux changements induits par l'implantation d'un ERP

Tout changement organisationnel est aussi un processus de transformation sociale. Ses effets sont contingents. Ils dépendent des enjeux en présence, des intérêts, des valeurs ou des capacités d'influence des acteurs qui s'y sont impliqués ou y ont été contraints. Le facteur humain est reconnu comme l'un des facteurs de risque les plus importants dans la mise en œuvre d'un changement organisationnel et plus particulièrement d'une solution ERP. Dans plusieurs situations, d'importantes résistances se manifestent, allant parfois jusqu'à des blocages qui mettent en péril à la fois l'exploitation du système, son efficacité et la légitimité de tout le projet.

Ainsi, en fonction des transformations engendrées les acteurs peuvent accepter ou résister au changement. Ces résistances peuvent évoluer et apparaître sous forme de conflits plus ou moins explicites. De ce fait, l'ERP peut être vecteur de jeux sociopolitiques liés à des différents types de conflits. MEISSONIER R et al. (2007)<sup>187</sup>, identifié quatre type de conflits : des conflits liés à la définition des tâches et la manière de les réaliser, des conflits de métier, des conflits de valeur et des conflits de pouvoir.

D'abord, les conflits liés à la définition des tâches et la manière de les réaliser font apparaître des frictions quant à la détermination des processus et des procédures qui seront

---

<sup>186</sup> DESHAYES C. , « Ce qu'il fallait lire pour éviter les pièges des ERP », le journal de l'école de Paris du management, volume 52, N°2, 2005 ;

<sup>187</sup> MEISSONIER R., E. HOUZE, et N. BELBALY, « Résistance aux projets d'implantation de technologies de l'information : le cas d'une P.M.E. du secteur des hautes technologies », *op. cit.*

retenus dans l'implantation du système (par exemple, la façon d'établir des factures ou des commandes, la saisie et la codification des données des articles, le parcours de validation des documents internes). Ainsi, des frictions peuvent effectivement apparaître dans la détermination des « best practices » qui seront retenues dans le paramétrage d'un ERP. Ceci explique l'émergence des conflits suite à la revendication des utilisateurs finaux des spécificités de l'entreprise et le refus du référentiel standard (BESSON, 1999 ; MARKUS et al., 2000).

Puis, les conflits de métier portent sur les compétences requises pour la réalisation d'une tâche. Le métier de contrôleur de gestion est une des illustrations classiques en termes de changement de métier impulsé par l'intégration des systèmes d'information. Alors que le métier comprenait jusqu'aux ERP un lourd travail de collecte, d'agrégation, de synthèse des écritures comptables et des données financières, ces tâches sont maintenant pour une large part automatisées par l'ERP. Comme l'affirme BESSON (1999): « un progiciel ERP est à la chaîne comptable ce que le robot a été à la chaîne d'assemblage »<sup>188</sup>. La réduction de tâches à faible valeur ajoutée conduit donc le métier de contrôleur de gestion à s'orienter sur des missions d'analyse et de conseil.

Ensuite, les conflits de valeur ont trait aux objectifs assignés par l'entreprise ou encore à lorsqu'il y a inadéquation culturelle entre les valeurs portées par la technologie à adopter et celles des acteurs de l'entreprise. Dès lors, la culture existante déjà au sein de l'organisation peut avoir des effets très importants sur les processus de planification, d'implantation et de mise en marche du projet. En effet, l'étude de KOHLI R et KETTING W-J (2004)<sup>189</sup> dans le milieu hospitalier a démontré que suite à l'implantation d'un progiciel de gestion intégré au sein d'un hôpital, un conflit de valeurs a régné sur le climat organisationnel. De ce fait, suite aux changements organisationnels imposés par l'ERP, les médecins ont perçu une tentative de contrôle marchand dans une mission de services publics, ce qui a provoqué des réactions de rejet. De plus, les ERP dans les entreprises sont perçus par les utilisateurs comme des vecteurs de contrôle minutieux du travail de chacun et donc de réduction des libertés individuelles dans la réalisation des missions qui sont confiées. Ce qui les pousse à rejeter l'outil et créer des conflits.

Enfin, les conflits de pouvoir concernent la répartition de l'autonomie entre les acteurs et leurs capacités d'influence. Au sein d'une organisation tout acteur a une marge de liberté plus

---

<sup>188</sup> BESSON P., « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », *op. cit.*

<sup>189</sup> KOHLI R. et V.-J. KETTINGER, « Informating the Clan: Controlling Physicians' Costs and Outcomes », *MIS Quarterly*, 2004, vol. 28, n° 03.

ou moins importante pour accroître son pouvoir. 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. Par exemple, un ERP pourra tendre à formaliser des processus jusqu'alors informels voire certaines connaissances tacites des employés. 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.

Par ailleurs, les utilisateurs peuvent résister parce qu'ils sont insatisfaits du système en soi. Autrement dit, l'ERP peut ne pas leur sembler utile, ou ne pas leur présenter d'avantage relatif. Ce qui les pousse alors à tenir à leurs anciens systèmes et lutter pour maintenir le statu quo. D'autre part, le processus utilisé pour l'implantation de l'ERP peut aussi être une source de résistance. Il peut provenir d'une part de manque de participation des utilisateurs ou de l'ampleur du changement effectué. Dans cette perspective, les résultats d'une étude<sup>190</sup> que nous avons réalisé au sein d'une entreprise publique algérienne lors de l'implantation d'un système ERP, nous ont permis de constater des résistances qui ont été à l'origine des blocages important dans le processus d'implantation. Ces résistances se sont apparues, d'une part, sous des formes actives exprimées sous forme de demande de changement de poste pour éviter d'utiliser l'ERP ; et d'autre part, sous des formes passives exprimées sous plusieurs formes dont nous citons : la tendance des employés à se pencher sur l'utilisation des anciennes méthodes sous prétexte d'oublier d'utiliser l'ERP, ou de rencontrer des difficultés et de ne pas pouvoir l'utiliser ; des retards important enregistrés 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. Ces résistances ont été expliquées par des éléments relatifs au modèle choisi (la manière dont le changement est opéré, absence de justification et de communication). De plus, les résultats de l'enquête ont montré que plus de 50% des employés de cette entreprise sont des anciens et plus de 60% n'ont jamais travaillé dans d'autre entreprise, ce qui révèle leur penchement vers la stabilité et leur peur du changement.

Les salariés ont donc toujours la liberté de contribuer ou de résister au changement en l'acceptant ou, à contrario, en le refusant, d'après BERNOUX P (2010)<sup>191</sup> « Il n'y a pas de résistance naturelle au changement mais seulement des résistances stratégiques. Dans le cas de salariés peu ou pas qualifiés, qui maîtrisent peu leur environnement, qui ne savent pas où

---

<sup>190</sup> SLIMANI R., *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Bejaia*, op. cit.

<sup>191</sup> BERNOUX P., *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, op. cit.

ils iront concrètement et que sera leur nouvel environnement immédiat, les résistances sont plus grandes. [...] La résistance au changement est beaucoup une affaire de position dans la hiérarchie, de maîtrise de son propre travail et de son environnement».

#### **2.4.4. L'ERP un projet de transformation organisationnel et d'appropriation**

La notion d'appropriation occupe une place prépondérante chez les gestionnaire du fait qu'ils sont « convaincus de l'importance de l'appropriation des outils dans la performance des organisations »<sup>192</sup>. KOUKI R, PELLERIN R et POULIN D (2007)<sup>193</sup> ont mené une réflexion centrée sur la phase de post implantation dans le but d'examiner les déterminants du succès de l'assimilation du système ERP. Selon ces auteurs, si un système ERP est mis en application avec succès et est entièrement compris et assimilé par les managers, il peut les aider, de manière significative, dans leur processus de prise de décision tant au niveau d'exécution, contrôle, planning que stratégique. D'ailleurs, BERNIER et al. (2002)<sup>194</sup> avancent que les enjeux de l'appropriation d'un système ERP se situent aux niveaux : stratégique, fonctionnel et opératoire. D'après ces auteurs « la distinction apportée à ces trois niveaux stratégique, fonctionnel et opératoire de l'organisation permet de mieux cibler le « choc » attribué par cette transformation organisationnelle et, ainsi, de mieux saisir ses multiples dimensions à la fois distinctes et interdépendantes qui interviennent lors de la mise en œuvre d'une solution ERP ».

##### **2.4.4.1. L'appropriation au niveau stratégique**

BERNIER et al. (2002)<sup>195</sup> présentent l'appropriation de l'ERP au niveau stratégique comme « la capacité des dirigeants d'une organisation à comprendre et à intégrer le plein potentiel de la technologie ERP dans le déploiement d'un modèle d'affaires, d'un mode de fonctionnement et d'une offre de service renouvelés dans le but d'améliorer significativement son positionnement stratégique systémique ». Pour cela, l'entreprise doit modifier son positionnement stratégique et concurrentiel et adopter une perspective systémique de développement. Il s'agit, en quelque sorte, de se nicher différemment par rapport à ses concurrents et de modifier aussi éventuellement son rapport à ses fournisseurs et à ses clients afin de viser l'établissement d'une chaîne étendue de valeur ajoutée.

Par ailleurs, la mise en place d'un système ERP est une occasion pour l'entreprise pour aligner l'organisation et l'intégrer pour ainsi s'assurer une croissance soutenue et se doter d'un

---

<sup>192</sup> HUSSENOT, « Démarche empirique d'identification de la trajectoire d'appropriation : cas Note Plus », Acte de colloque de l'AIMS, 2006.

<sup>193</sup> KOUKI R., R. PELLERIN, et D. POULIN, « Post-implantation ERP Assimilation: Lessons From A Medium-Sized And A Large Manufacturing Company », *op. cit.*

<sup>194</sup> BERNIER C. et AL, « Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux », *op. cit.*, P 24.

<sup>195</sup> *Ibid.*

avantage concurrentiel significatif. L'organisation essaie de reconstruire sa logique propre et de se redessiner en établissant une cohérence interne élevée entre ses systèmes.

Pour réussir l'appropriation de l'ERP au niveau stratégique les dirigeants de l'entreprise doivent être conscients de la difficulté à concilier toutes les incohérences d'une opération complexe, à agencer tous les intérêts d'acteurs multiples, à uniformiser toutes les façons de faire. Cela requiert également une connaissance fine et une maîtrise élevée de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise pour être en mesure d'estimer adéquatement le potentiel que cet environnement recèle et la capacité de l'organisation transformée à s'y insérer<sup>196</sup>.

#### **2.4.4.2.L'appropriation au niveau fonctionnel**

L'appropriation fonctionnel du système ERP concerne la capacité de l'organisation à reconceptualiser ses processus d'affaires pour tenir compte du potentiel des technologies tout en préservant l'intégrité des processus à valeur ajoutée qui caractérisent son savoir propre dans le but d'améliorer sa capacité de production de biens ou de services et son positionnement concurrentiel<sup>197</sup>. Ainsi, l'appropriation fonctionnelle de l'ERP se réalise sur quatre niveaux : technologique, informationnel, relatif au processus et politique.

En premier lieu, dans une perspective technologique, l'adoption d'une telle technologie propulse l'organisation à un niveau de sophistication technologique qui rend souvent caducs ses systèmes, ses ressources et ses expertises existantes et crée une dépendance nouvelle envers un fournisseur de logiciel et les versions du système à venir. Les réponses aux remises en question que posent l'adoption et l'implantation d'un ERP à la fonction technologies de l'information passent régulièrement par une transformation à son tour de la fonction technologies de l'information dans son rôle organisationnel, le renouvellement de ses compétences et expertises et de ses méthodes de travail et par l'expérimentation de nouveaux modes d'approvisionnement en services de technologies de l'information impliquant davantage de partenaires externes comme les fournisseurs de matériel, de logiciel et les consultants.

En deuxième lieu, dans une perspective informationnelle, l'organisation aborde l'implantation d'un ERP comme la mise en place d'un système d'information offrant des possibilités accrues de coordonner ses actions en temps réel. Ce qui suscite une remise en question permanente des rôles et des responsabilités organisationnels. Ainsi, la fluidité des données et leur disponibilité instantanée rendent possible une harmonisation plus poussée des activités et de leur pertinence, mais, en même temps, elles rendent plus visibles les

---

<sup>196</sup> *Ibid.*

<sup>197</sup> *Ibid.*

déficiences, notamment en matière de coordination et d'alignement. L'accessibilité directe aux données permet également de rapprocher la prise de décision de l'action et, de ce fait, remet en question certains modes installés de prise de décision, particulièrement lorsqu'ils sont à caractère hiérarchique. En définitive, la maîtrise de l'information que permet la mise en œuvre d'une solution ERP modifie profondément la structure du travail et la distribution du pouvoir au sein de l'organisation.

En troisième lieu, dans une perspective relative aux processus, la logique des systèmes ERP conçoit l'organisation sur la base d'une chaîne de valeur ajoutée de processus d'affaires reliés les uns aux autres. Ce qui modifie profondément le réseau de relation entre les acteurs organisationnels et leur différent rôle (plus de responsabilisation et accentuation des collaborations jusque-là difficiles à concevoir).

En quatrième lieu, dans la perspective politique, le caractère moteur de l'information en terme de bouleversement des rapports de force liés à son accès et à son utilisation sont mis en évidence. Ce qui affirme dans quelle mesure «l'information, c'est le pouvoir»<sup>198</sup>. En effet, les questions liées à la saisie de l'information, au droit d'accès aux données disponibles, à l'influence sur la prise de décision qui en découle et au contrôle des indicateurs de résultat deviennent des mécanismes d'exercice du pouvoir majeurs.

#### **2.4.4.3.L'appropriation au niveau opératoire**

L'appropriation opératoire concerne la capacité de l'organisation à tenir compte des enjeux humains qui se présentent tout au long de la mise en œuvre de la solution ERP. De ce fait, la réussite d'un tel système repose sur la capacité des utilisateurs d'acquiescer une vision plus complète du modèle d'affaires et des nouveaux processus de l'organisation et de faire une utilisation optimale de son nouvel outil.

En effet, dans l'enjeu ERP l'objectif recherché est triple : la pleine utilisation durable, la pleine appropriation et la pleine prise en compte de l'ERP dans le processus de décision. Le retour sur investissement dépend des changements de comportement post-projet des utilisateurs. La gestion de cette dimension humaine, la modification des processus métier, les transformations de pratique sont les ingrédients exigés pour la réussite d'un tel projet<sup>199</sup>.

D'une part, l'implantation d'un système ERP modifié profondément les habitudes, les tâches, les rôles, les rapports au travail et les responsabilités des utilisateurs. Cela sous-entend qu'il n'y a de transformation possible que dans la mesure où tous les usagers utilisent efficacement le nouveau progiciel en fonction des nouveaux rôles qui leur sont attribués. De

---

<sup>198</sup> *Ibid.*

<sup>199</sup> TOMAS, J.-L. et Y. GAL, *ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement*, op. cit.

plus, ces transformations impliquent l'acquisition et le développement de nouvelles compétences technologiques, mais, dans bien des cas, de nouvelles compétences professionnelles, relationnelles et interpersonnelles<sup>200</sup>.

D'autre part, l'entreprise doit prendre en considération le facteur humain, le connaître d'une manière approfondie et tenir compte de ses préoccupations. En effet, la composante humaine peut constituer un facteur de blocage des projets de changements par le système ERP. Dans plusieurs situations, 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'intégration d'un système ERP est accompagnée d'une transformation organisationnelle profonde, qui fait émerger des enjeux majeurs aux niveaux stratégique, fonctionnel et opératoire de l'entreprise. Ces enjeux doivent être diagnostiqués et pris en charge de façon spécifique par les gestionnaires responsables à chaque niveau organisationnel. Dans leur étude sur le contexte d'implantation d'un ERP dans une entreprise de pétrole libyenne, IBRAHIM I, SHARP M-J et SYNTETOS A (2008)<sup>201</sup> conclut que les trois groupes de facteurs (organisationnels, stratégiques et humains) interviennent au cours des différentes phases du projet d'implantation d'un ERP notamment pendant la phase d'étude du projet, sa planification, la phase de pré-implantation, d'implantation et de post-implantation. La complexité de l'implantation de cet outil nécessite la prise en compte du contexte organisationnel sous ses différentes facettes et ses moindres détails dont le facteur humain et les problèmes d'adaptation des ressources humaines (HONG & KIM, 2002)<sup>202</sup>. Les employés de l'entreprise sont aussi impliqués indirectement sous les volets stratégiques et organisationnels. En d'autres termes, ces facteurs (organisationnels et stratégiques) ne peuvent être réussis que si les salariés de l'entreprise y adhèrent et s'y impliquent. Ce qui nous pousse à considérer que l'appropriation de l'ERP sur les deux niveaux stratégique et fonctionnel ne peut se réaliser sans l'adhésion du facteur humain.

De ce fait, aucun changement ne peut avoir lieu si les collaborateurs qui le mettent en œuvre ne lui donnent pas un sens. Ce qui nécessite des temps d'adaptation et d'apprentissage.

---

<sup>200</sup> BERNIER C. et AL, « Transformer l'organisation par la mise en oeuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux », *op. cit.*

<sup>201</sup> IBRAHIM I., M.-J. SHARP, et A. SYNTETOS, « A frame work for the implementation of ERP to improve business performance: A case study », European and Mediterranean Conference on Information Systems, Dubai, 2008.

<sup>202</sup> Cité par : DEBBABI K., *Les déterminants cognitifs et affectifs de l'acceptabilité des nouvelles technologies de l'information et de la communication: Le cas des Progiciels de Gestion Intégrés*, Thèse de doctorat en Psychologie du Travail et Ergonomie, Université Grenoble Alpes, 2014.

Il faut donc un certain temps pour que les utilisateurs s'approprient totalement l'outil et puissent retrouver un niveau de productivité standard avant de, finalement, surpasser les performances réalisées avec l'ancien système. Sans utilisateur régulier et assidu, le nouveau logiciel demeurera un outil inexploité dont les coûts plomberont les comptes de l'entreprise. En effet, la réussite d'un projet de déploiement d'un nouveau système d'information dépend de la pleine utilisation de l'outil comme le confirme TOMAS J-L et GAL Y (2011)<sup>203</sup>, « la pleine utilisation de l'ERP est la seule et unique façon d'atteindre les objectifs fixés et de réaliser les gains attendus ».

## **2.5. La gestion de la mise en place d'un système ERP: Les facteurs clés de succès**

L'implantation d'un système ERP dans une entreprise constitue un projet du changement organisationnel. Ainsi, pour gérer les résistances et assurer la pérennité de ce projet, sa conception et sa mise en œuvre, une démarche méthodologique s'impose.

Malgré la diversité des approches de la gestion du changement, dans la pratique, les entreprises ont pris conscience de la nécessité de prendre en charge les valeurs, la culture, les résistances au changement et tous les autres aspects dans la décision d'engager le changement, dans sa conception et sa mise en œuvre technique, économique, sociologique et psychologique. Ainsi, un certain nombre de principes de conduite du changement semble faire le consensus des gestionnaires. Dans le cas des systèmes ERP ces principes sont désignés sous la nomination des « Facteurs Clés de Succès (FCS) ».

Le terme facteurs clés de succès est utilisé dans la littérature pour désigner les facteurs ayant un impact positif sur l'implantation de l'ERP. En effet, ces FCS permettent de donner aux praticiens une indication sur le chemin à suivre, et les points auxquels ils doivent prêter le plus d'attention et de ressources dans la planification du projet de mise en place d'un ERP<sup>204</sup>. De ce fait, l'identification de ces FCS est d'une grande importance pour réussir le projet.

Par ailleurs, notre revue de la littérature sur les FCS de la mise en place d'un système ERP nous a permis de constater que les recherches sur le sujet ont procédé à différentes taxonomies. Cependant, ces recherches s'accordent sur l'importance de quatre dimensions: la dimension structurelle, la dimension culturelle, la dimension stratégique, la dimension marketing.

---

<sup>203</sup> TOMAS, J.-L. et Y. GAL, *ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement*, op. cit, P 311.

<sup>204</sup> CHAABOUNI A., « Implantation d'un ERP ( Entreprise Resource Planning): Antécédents et conséquences », op. cit, P 07.

Ainsi, nous présentons les FCS d'un système ERP, en les regroupant sous les quatre dimensions : structurelle, culturelle, stratégique et marketing. Ce qui va nous permettre de déterminer une liste des FCS que nous allons retenir pour notre recherche.

### 2.5.1. La dimension structurelle

Dans leur conception même, les systèmes ERP visent essentiellement à intégrer l'organisation autour d'une base de données et d'une plate-forme technologique communes supportant un ensemble de processus d'affaires intégrés inspirés des meilleures pratiques, et ce, dans le but d'améliorer la capacité de production de biens ou de services et le positionnement concurrentiel de l'entreprise<sup>205</sup>. Dès lors, les entreprises devraient être disposées à accepter les meilleures pratiques intégrées, et modeler leurs processus d'affaire d'après ceux figurés dans le système<sup>206</sup>. Ainsi, l'entreprise peut choisir de s'adapter aux bonnes pratiques de gestion intégrées dans l'ERP, et ce à travers une redéfinition des processus de l'entreprise en se basant sur le Business Process Reengineering (BPR).

Par ailleurs, dans le processus de configuration du système ERP, le BPR devrait se produire itérativement afin de profiter des avantages des meilleures pratiques (best practices) recommandées par le système. Autrement dit, l'entreprise doit décider d'un changement des processus comme préalable de l'implantation de l'ERP. La mise en place du système ERP s'accompagne d'une standardisation des processus internes à l'entreprise.

#### 2.5.1.1. Définition de Business Process Reengineering (BPR)

D'après HAMMER M et CHAMPY J (1993)<sup>207</sup> le Reengineering consiste à « inventer un nouveau modèle d'entreprise, qui répond aux conditions de compétitivité de ce nouvel environnement ». Il est aussi selon le même auteur « une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité ». La notion Reengineering consiste, en effet, à ce que nous connaissons déjà sous les appellations de changement radical, réorganisation, restructuration ou reconfiguration. Il s'agit dorénavant de s'intéresser, non seulement à la fonctionnalité ponctuelle fournie par un département particulier, mais d'intégrer cette fonctionnalité dans un flux dynamique, un processus global, qui traversera l'entreprise de part en part. Autrement dit, il faut renverser la

---

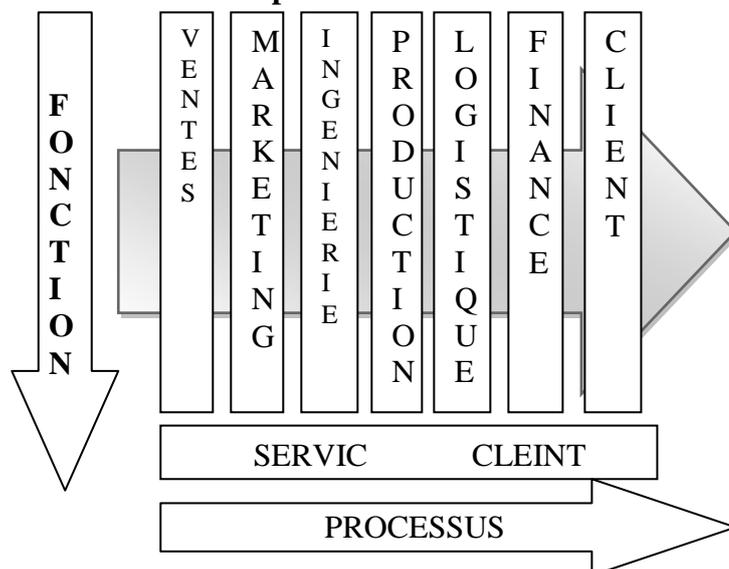
<sup>205</sup> BERNIER C. et AL, « Transformer l'organisation par la mise en oeuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux », *op. cit.*

<sup>206</sup> Cité par : CHAABOUNI A., « Implantation d'un ERP ( Entreprise Resource Planning): Antécédents et conséquences », *op. cit.*, P 08.

<sup>207</sup> HAMMER M. et J. CHAMPY, *Le Reengineering: réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Dunod., 1993.

structure des activités de l'entreprise. Cette structure était verticale -en silos fonctionnels-, elle doit devenir de plus en plus horizontale <sup>208</sup> comme le montre la figure ci-après.

**Figure 5 : De la fonction au processus**



Source : TOMAS J-L, Y GAL (2011)<sup>209</sup>.

Par ailleurs, le BPR ne s'agit pas de rafistoler l'existant mais de « recommencer à zéro »<sup>210</sup>. Ces auteurs, préconisent que les chefs d'entreprises doivent abandonner leurs vieilles notions sur les organisations et la gestion. Réinventer l'entreprise consiste, ainsi, à remodeler l'ensemble des processus en faisant table rase des acquis. Il s'agit d'établir une rupture nette avec les règles périmées et les postulats de base qui imprègnent le fonctionnement de l'entreprise. A l'inverse des autres méthodes qui analysent les organisations en s'appuyant sur leur structures, le BPR préconise le découpage de l'organisation en processus et en utilisant les « TI » comme catalyseur. TOMAS J-L, GAL Y (2011) distingue trois types de reengineering : le reengineering radical, le reengineering pragmatique et le reengineering opportuniste.

- **Le reengineering radical** : conduit à une remise à plat de l'ensemble des processus majeurs de l'entreprise. Ce type de reengineering se décide au plus haut niveau hiérarchique et nécessite la participation de tous les acteurs. Il a un impact important sur l'organisation. Il touche à l'identité et la culture de l'entreprise et modifié le rôle, la responsabilité et l'autorité d'un grand nombre d'individus.

<sup>208</sup> TOMAS, J.-L. et Y. GAL, *ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement*, op. cit., P 43.

<sup>209</sup> *Ibid*, P 43.

<sup>210</sup> HAMMER M. et J. CHAMPY, *Le Reengineering: réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, op. cit.

- **Le reengineering pragmatique** : consiste à réévaluer principalement les anciennes pratiques et les anciens processus car ils ne correspondent plus aux besoins actuels. Ce type de reengineering touche à un processus particulier, un département, une partie limitée de l'entreprise. Ainsi, l'impact organisationnel est localisé, et la redéfinition des postes et des responsabilités touchent certains individus seulement.
- **Le reengineering opportuniste** : permet à l'entreprise de procéder à une réorganisation ponctuelle ou à une diminution de taille d'un ou de plusieurs départements. Ce type se représente à la fois comme l'outil et comme la raison du changement. C'est l'outil qui permet de perpétuer un processus, voire de l'améliorer, en l'intégrant à la nouvelle organisation désirée. L'optimisation et l'actualisation du processus sont aussi les raisons données pour justifier cette réorganisation.

D'après TOMAS J-L , GAL Y (2011)<sup>211</sup>, le BPR implique nécessairement un recentrage sur les activités qui génèrent la plus grande valeur ajoutée pour les processus métier. Très logiquement cette rationalisation entraîne la disparition des activités qui s'avère annexe, secondaire, inutile, redondantes ou non efficaces. Ce qui signifie automatiquement pour certains individus : réduction d'effectifs, interruption ou modification de carrière, nécessité de qualifications encore plus étendues, tâches plus intégrées.

#### **2.5.1.2. Le système ERP et le Business Process Reengineering (BPR)**

Les systèmes ERP accompagnent et rendent possible l'effort de reengineering. Ils peuvent parfois se comporter en catalyseurs, parfois en acteurs<sup>212</sup>. Ils se comportent en catalyseurs, lorsque, à l'occasion de leur arrivée dans l'entreprise, ils permettent de mener une réflexion sur les processus métier actuels. Le succès de l'installation d'un ERP n'est pas uniquement et entièrement dû aux caractéristiques de ce dernier, mais aussi à l'effort de reengineering qui l'accompagne. Ils se comportent en acteurs lorsque le type d'organisation sur lequel ils reposent demande implicitement à l'organisation une certaine adaptation.

En effet, l'entreprise a besoin de réorganiser certains processus jugés clés pour l'organisation afin de réussir l'implantation de son système ERP. LEQUEUX J-L (2008) affirme que : « loin de mener un projet purement informatique, l'adoption d'un ERP doit être l'occasion de reconsidérer les mécanismes et d'améliorer les flux participant au fonctionnement de l'entreprise, quitte à envisager à une réingénierie des processus d'affaires

<sup>211</sup> TOMAS, J.-L. et Y. GAL, *ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement*, op. cit.

<sup>212</sup> *Ibid.*

ou BPR, Business Process Reengineering »<sup>213</sup>. Il s'agit donc de créer une structure organisationnelle appropriée à la mise en place d'un ERP par la réingénierie des processus d'affaire (BPR).

Comme nous l'avons déjà cité précédemment, le système ERP est conçu à partir de l'analyse des meilleures pratiques (best practices) du secteur ou du domaine de référence; en ce sens, les processus doivent être modifiés pour les amener au niveau des meilleures façons de faire. Autrement dit, pour ne pas modifier ces best practices et tirer pleinement parti des flux informationnels du progiciel, les entreprises ont besoin de redéfinir entièrement leurs processus.

### **2.5.2. La dimension culturelle**

L'intégration d'un système ERP, dans une entreprise, engendre inévitablement des nouvelles pratiques et de nouvelles conditions de travail pour les acteurs. Cet outil modifie les métiers et la stratégie d'une entreprise et, à terme, sa culture.

Ainsi, la mise en œuvre d'un ERP affecte la culture de l'organisation en entraînant la mise à niveau des façons de faire et des expertises du personnel, et assurant une uniformisation des sous cultures organisationnelle déjà présentes dans l'entreprise.

La dimension culturelle part de l'idée que la principale raison de l'échec des projets ERP réside dans le fait qu'on prête très peu d'attention à la culture des organisations et à ses effets très importants sur les processus de planification, de l'implantation et de mise en marche du projet. Pour définir la culture d'entreprise, nous retiendrons la définition proposée par MOUTOT J-M et AUTISSIER D (2010)<sup>214</sup>: « la culture d'entreprise caractérise généralement l'ensemble des actes et usages existants dans l'entreprise sans qu'ils ne soient décrits ou régis de quelque manière formelle que ce soit ». De ce fait, la culture d'entreprise concerne notamment le comportement des acteurs (manière de communiquer, de prendre ses pauses repas, etc.), les systèmes de règles tacites (code vestimentaire, frapper et entrer ou entrer sans frapper, etc.) et les zones de pouvoir (indépendamment de la hiérarchie établie, qui pilote l'activité ?).

Cela dit, la mise en place d'un système ERP ne peut être traitée indépendamment du contexte culturel dans laquelle elle se produit. Tout simplement parce qu'un tel changement intervient inévitablement sur les actes et les usages, formels et informels, réalisés au quotidien. Dès lors, la culture organisationnelle joue un rôle primordial dans le succès d'un

---

<sup>213</sup> LEQUEUX J.-L., *Manager avec les ERP architecture orientée services (SOA)*, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, 2008, P 38.

<sup>214</sup> MOUTOT J.-M. et D. AUTISSIER, *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod., Paris, 2010.

projet ERP, il s'avère indispensable de la considérer dans le processus de changement. Bien qu'il demeure toujours possible de la faire évoluer, la culture est quelque chose d'ancrée, de stable et de difficile à modifier. Pour la modifier, il s'agit donc de fournir une réponse claire quant à la vision de l'entreprise après le changement afin que les collaborateurs puissent s'y projeter. Pour ce faire, plusieurs éléments sont considérés essentiels à savoir : la formation, la communication, l'implication des utilisateurs, le coaching et la motivation.

### 2.5.2.1. La formation

AUTISSIER D et MOUTOT M (2013), affirment que « la formation est un des leviers majeurs de la conduite du changement car il est nécessaire de donner aux personnes qui vivent les changements des enseignements qui leur permettront de mieux appréhender et mettre en œuvre ceux-ci »<sup>215</sup>. La formation consiste, en effet, à doter les acteurs des compétences nécessaires leur permettant d'utiliser efficacement le système ERP et assurer son meilleur fonctionnement. L'implantation d'un ERP exige tous les aspects de formation ainsi qu'une documentation appropriée du nouveau système. L'insuffisance de formation causera de sérieux dommages et aura un impact défavorable sur l'organisation<sup>216</sup>. En effet, la formation et l'information sont les meilleurs outils à la disposition des entreprises pour maîtriser les risques liés à l'installation et la mise en œuvre d'un ERP<sup>217</sup>.

L'intégration d'un ERP requiert l'acquisition et l'intégration de compétences nouvelles, mais aussi de comportements et de modes de pensée nouveaux. De ce fait, la formation est considérée comme un facteur important pour faciliter le changement de l'organisation et l'introduction des nouveaux outils. Elle permet aux acteurs de maîtriser de nouveaux savoir-faire et techniques relatifs à l'exercice de leur fonction ou de leur métier. C'est un processus continu qui permet d'éviter une éventuelle résistance due à l'appréhension de ne pas être à la hauteur des exigences de la nouvelle situation<sup>218</sup>.

Par ailleurs, la formation vise, principalement, à préparer le personnel et leur permettre de s'adapter à leurs nouvelles tâches, dans le but de réussir le changement organisationnel. Elle ne vise pas, seulement, l'utilisation de nouveaux systèmes mais aussi faciliter l'insertion des travailleurs dans le nouveau dispositif mis en place et de les adapter aux nouvelles

---

<sup>215</sup> AUTISSIER D. et J.-M. MOUTOT, *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage*, op. cit.

<sup>216</sup> XU H., J. HORN-NORD, G. DARLY-NORD, et B. LIN, « Key issues of accounting information quality management, Australian case studies », *Industrial Management & Data systems*, 2003, vol. 7, n° 103, p. 461-470.

<sup>217</sup> LEMAIRE L. et G. VALENDUC, « Entre rigidité et malléabilité. Le double visage des ERP », op. cit.

<sup>218</sup> SLIMANI R., *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Bejaia*, op. cit.

technologies acquises. Elle permet également de modifier les représentations et les approches collectives du changement.

D'après LEMAIRE L et VALENDUC G (2004)<sup>219</sup>, la formation intervient sur trois volets lors de l'implantation d'un système ERP. D'abord, au niveau des employés et cadres choisis comme utilisateurs-clés qui jouent un rôle important dans l'adaptation du système aux spécificités internes, de même que dans la formation et l'accompagnement des utilisateurs finaux. Ces derniers ont souvent besoin d'une formation à la gestion du changement et à la communication. Ensuite, au niveau des utilisateurs finaux, leur désarroi provient souvent de leur connaissance trop limitée des processus de travail et des flux d'information, dont l'origine se trouve dans la parcellisation des tâches et les barrières hiérarchiques. L'utilisation quotidienne d'un ERP requiert au contraire une approche globale de ces flux d'information. Enfin, la formation intervient aussi pour permettre une reconversion des travailleurs peu qualifiés afin d'éviter les mises à l'écart ou les licenciements.

De ce fait, les formations ne doivent pas se concentrer seulement sur l'outil, mais également sur les métiers, les modes de fonctionnement et les procédures. Ainsi, le contenu des formations doit toujours aborder le pourquoi (les procédures) et son environnement avant le comment. Les responsables de la formation doivent assurer que les participants connaissent le projet du changement, comprennent leur rôle futur et l'organisation ciblée.

Par ailleurs, l'implantation d'un ERP est aussi l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences, notamment pour les utilisateurs-clés, pour certains cadres intermédiaires et pour les informaticiens. Il faut assurer plus de soutien aux utilisateurs de système, sinon ils seront peu disposés au changement.

#### **2.5.2.2.L'implication des utilisateurs**

Le degré d'implication des acteurs dans un projet ERP constitue un facteur clé de succès pour la conduite du changement. Mettre en œuvre un changement implique que le personnel de l'entreprise pense, se comporte et agisse d'une manière différente par rapport à un contexte initial. Cette évolution nécessite une appropriation profonde de changements par les différents acteurs. Cette appropriation ne peut être obtenue que par une implication massive des acteurs tout au long du processus du changement. L'implantation d'un système ERP nécessite l'implication de tous les acteurs du top management jusqu'au bas de la hiérarchie.

---

<sup>219</sup> LEMAIRE L. et G. VALENDUC, « Entre rigidité et malléabilité. Le double visage des ERP », *op. cit.*

### 2.5.2.2.1. L'implication de la direction générale

Le soutien de la direction générale est reconnu par beaucoup de chercheurs comme étant un des FCS de la mise en œuvre de l'ERP<sup>220</sup>. Autrement dit, l'implication de la direction générale est primordiale pour mener à bien un projet ERP.

Comme nous l'avons souligné auparavant, l'implantation d'un ERP est une occasion de remise en question de l'entreprise. Dès lors, toute entreprise qui s'engage à intégrer un système ERP doit accepter que ce système impose sa propre logique sur la stratégie de l'entreprise, sa culture et son organisation. De ce fait, le projet doit obtenir l'approbation et le soutien de la direction générale qui a besoin d'identifier publiquement et explicitement le projet comme une priorité importante. Comme le confirme BESSON P (1999)<sup>221</sup>, « les projets ERP les plus efficaces sont ceux où la direction générale a joué un rôle très actif ». Cette idée a été également soutenue par BERNIER C et al. (2003)<sup>222</sup> qui précisent que « le succès de la mise en œuvre d'un ERP requiert le soutien et l'engagement indéfectibles de la haute direction face au projet ». Il est alors, important que la haute direction ait une vision claire du projet et sache galvaniser les énergies et la créativité des employés.

Ainsi, la direction générale de l'entreprise intervient pour veiller à ce que les nouvelles orientations choisies respectent la nature de l'entreprise en termes de métiers actuels et futures, d'histoire et de valeurs, de positionnement, d'organisation, de perspective ( nouvelles activités, croissance externe ...) ou encore de mettre en place les moyens humains et financiers nécessaire au projet, arbitrer sur les décisions à prendre mais aussi assurer une communication à chaque étape du projet sur l'avancement et le respect des objectifs.

De plus, la direction générale doit mettre en place une équipe de travail qui sera responsable sur l'implantation (définition claire des objectifs, planification minutieuse de projet et de son avancement) et de la diffusion de l'information. Dès les prémices de la réflexion, la direction générale doit accompagner l'équipe projet sur les modalités du choix de la solution et le niveau d'engagement attendu. Ainsi, le comité de direction doit se fixer un périmètre (le cadrage du projet concerne à la fois les processus, les ressources, les retours sur investissements attendus...) et un planning de projet en phase avec les moyens humains et financiers attribués. Plus le périmètre du projet sera clairement établi, plus le suivi (budgets et délais) sera facilité.

---

<sup>220</sup> CHAABOUNI A., « Implantation d'un ERP (Entreprise Resource Planning): Antécédents et conséquences », *op. cit.*

<sup>221</sup> BESSON P., « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », *op. cit.*, P 47.

<sup>222</sup> BERNIER C. et AL., « Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux », *op. cit.*, P 24.

En outre, il est important que le projet conserve une certaine souplesse. Il devra s'adapter et évoluer pour répondre aux nouvelles contraintes (internes et externes) qui émergeront tout au long de la mise en œuvre du nouveau système d'information. La direction générale de l'entreprise doit accompagner cette transformation et s'engager avec sa bonne volonté et sa propre participation à allouer les ressources nécessaires pour la mise en œuvre de l'ERP.

#### **2.5.2.2.2. L'implication des employés**

En 2005, une étude du Standish Group<sup>223</sup> a montré qu'un projet informatique sur deux se trouvait en situation d'échec, tous les objectifs initialement fixés n'étant pas atteints. L'explication de ce faible taux de réussite réside en grande partie dans des problèmes de communication et d'adhésion des acteurs et plus particulièrement des managers opérationnels<sup>224</sup>.

Les managers opérationnels jouent un rôle très important dans le succès de l'intégration d'un système ERP. Plusieurs chercheurs (TOMAS J-L et GAL Y al., 2011 ; AUTISSIER D, VANDANGEON DERUMEZ I, 2007) insistent sur leur implication dans la mise en œuvre du changement afin de pouvoir être à l'écoute des besoins et des préoccupations des employés.

Les managers opérationnels sont autant les destinataires que les acteurs du changement<sup>225</sup>. Ces derniers sont des acteurs du fait qu'ils ont la capacité de modifier et d'optimiser la mise en œuvre du changement en questionnant sa légitimité. De plus, les managers opérationnels assurent la détection et mobilisation des ressources nécessaires pour développer de nouvelles idées en provenance de la base opérationnelle. De ce fait, pour s'assurer leur implication, il est primordial de mieux appréhender leurs attentes en termes de participation et d'adopter un mode de management permettant d'y répondre.

De plus, l'engagement de la direction et l'implication des managers opérationnels, l'implication des utilisateurs finaux aux différentes étapes du processus de l'implantation de l'ERP constitue l'un des facteurs clés de succès les plus importants pour la réussite de l'implantation des ERP, car il permet de mobiliser les utilisateurs autour du projet.

La participation constitue le point d'entrée d'une dynamique d'implication et d'adhésion des employés dans le processus du changement. Faire participer les employés au processus de changement consiste à leurs offrir la possibilité d'apporter leurs idées, de faire part de leurs

---

<sup>223</sup> Une société internationale indépendante de conseil en recherche informatique, connue pour ses rapports sur les projets de mise en œuvre de système d'information dans les secteurs public et privé ;

<sup>224</sup> <https://www.standishgroup.com/>;

<sup>225</sup> AUTISSIER D. et I. VANDANGEON-DERUMEZ, « Pas de changement sans adhésion des managers », *L'Expansion Management Review*, 2007, vol. 03, n° 126, p. 116-129.

craintes, de contribuer au choix de la solution finale, ou bien encore tout simplement d'infléchir le choix. Il s'agit d'impulser chez les salariés le sentiment d'avoir l'opportunité et le pouvoir, voire le devoir d'influencer sur les décisions. De ce fait, les employés commencent à prendre part au processus du changement, à apporter leurs idées et à les défendre. Dès lors, ces derniers (les employés) s'en appropriés toujours plus et s'engagent à fur et à mesure qu'ils contribuent et qu'ils perçoivent l'impact potentiel de leurs travail sur la solution retenue.

Ainsi, l'implication des utilisateurs au cours du processus permet de faciliter l'usage du nouvel outil. En effet, le système ERP exige des utilisateurs de changer leur manière de travailler, cela dit que l'implication de ces derniers (les utilisateurs) est indispensable vu que les facteurs liés au système ERP sont dépendants d'eux. Cette implication des utilisateurs ne peut être efficace que si elle est accompagnée d'une bonne politique de communication, de formation et de gestion de compétences des ressources humaines.

### **2.5.2.3. La communication**

La communication joue un rôle primordial dans la réussite du changement organisationnel. Durant le processus du changement la communication doit être extrêmement intense dans toute l'entreprise. Selon GUNIA N (2002)<sup>226</sup>, le succès d'un projet ERP dépend d'une communication interne qui l'accompagne dès le début.

La communication doit refléter l'engagement de la direction de l'entreprise à bien mener le projet. Elle a pour objectif d'impliquer et de susciter l'adhésion des utilisateurs de l'ERP au projet en expliquant les choix et orientations stratégiques et en accompagnant le projet par la couverture des besoins en information. En outre, la stratégie de communication interne permet de mieux répondre aux attentes des utilisateurs finaux du système.

MEADE J-A (2010)<sup>227</sup> ajoute que le rôle d'une stratégie de communication interne lors du changement organisationnel consiste à communiquer afin de maintenir, à l'interne, la cohésion du personnel et favoriser le sentiment d'appartenance chez eux. Elle permet d'agir sur les comportements et les représentations des cibles, d'impliquer, de motiver, de conseiller et d'accompagner le changement en vue de favoriser son succès.

En effet, l'introduction de l'ERP dans l'entreprise s'accompagne d'une transformation organisationnelle qui peut susciter des résistances qui peuvent engendrer l'échec du projet.

---

<sup>226</sup> GUNIA N., *La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1, 2002.

<sup>227</sup> MEADE J.A., « Strategic Planning for Internal Communication », *CPA Practice Management Forum*, janvier 2010, p. 5-9.

Dès lors, une communication régulière, directe et ciblée destinée aux acteurs du projet permet de les informer, les influencer et de les convaincre du bien-fondé du changement et de minimiser ainsi leurs résistances.

Le processus de communication peut s'appuyer sur un ensemble d'outils pouvant le rendre plus efficace, tels que : la documentation, les affiches, les dépliants et les plaquettes, les sites web et les forums, les conférences et les réunions, l'organisation d'événements et meetings, les séances de projection, etc.

La qualité de la communication au sein des groupes de travail joue un rôle déterminant au niveau de l'attitude des employés à l'égard des changements. Le manque d'information et l'absence de justification d'un changement va générer chez les acteurs déjà naturellement stressés face au changement, un sentiment d'incertitude et d'insécurité qui favorisera les attitudes de résistance<sup>228</sup>. La communication doit alors intervenir pour assurer une amélioration de la motivation des utilisateurs, une meilleure acceptation du système, une diminution des résistances et une meilleure implication des acteurs dans le projet. En effet, pour atteindre l'ensemble des objectifs et réussir le processus du changement, il est nécessaire non seulement de bien communiquer, mais aussi de communiquer beaucoup.

Enfin, la communication, la formation, l'implication de la direction et des utilisateurs sont des variables importantes pouvant influencer de façon significative le succès de l'implantation de l'ERP. Car, elles permettent de minimiser le degré d'anxiété des utilisateurs et de faciliter leur acceptation du nouveau système. De plus, l'organisation doit intervenir pour aider les individus à cerner leurs attentes et à découvrir les leviers susceptibles de les motiver, afin d'assurer leur implication dans le projet. Il est donc impératif d'associer à tout changement un intéressement quelconque qui peut prendre plusieurs formes : prime, augmentation de salaire, plan de carrière, séminaire de formation, promotion, etc.

### **2.5.3. La dimension stratégique**

L'adoption d'un système ERP exige de l'entreprise d'adapter son organisation et son mode de fonctionnement en fonction des exigences de ce nouvel outil. Pour ce faire, les dirigeants doivent, d'abord, déterminer les contours du projet en établissant une vision organisationnelle cible<sup>229</sup>. Considérée comme fondamentale et même un facteur critique de succès d'un projet

---

<sup>228</sup> SLIMANI R., *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Bejaia*, op. cit, P 66.

<sup>229</sup> GEFFROY-MARONNAT B., M. BIDAN, R. EL AMRANI, et F. ROWE, « ERP, organisation, travail », ANACT, 2005.

ERP, cette variable a été ignorée et sous-estimée par les entreprises et peu étudiée dans le cadre des recherches en systèmes d'information<sup>230</sup>.

L'établissement de la vision consiste à tracer le chemin à suivre par l'entreprise et fournir une représentation synthétique qui peut servir à piloter les actions du changement. Le développement d'une vision est donc un processus de conception d'un état futur désiré de l'organisation<sup>231</sup>.

Par ailleurs, dans le cadre d'un projet ERP, la définition d'une vision organisationnelle cible consiste à tracer clairement les grandes lignes de l'organisation future et la direction que doivent emprunter les acteurs du projet pour l'atteindre. Cette stratégie de ciblage d'un modèle organisationnel futur conditionne la suite du déroulement du projet et se concrétise dans le paramétrage et la configuration de l'ERP<sup>232</sup>.

La définition de cette vision vient répondre à plusieurs questions: « Quelle sera l'organisation future de l'entreprise avec l'ERP? Quel est le périmètre organisationnel concerné ? Quels sont les processus à reconfigurer? Comment assurer la cohérence de l'ensemble ? ». Les réponses à ces questions ont le mérite d'établir les bases sur lesquelles le processus d'implantation va s'appuyer, d'identifier les principales étapes par lesquelles passera l'ERP et de définir les ressources et les compétences techniques et organisationnelles à déployer (identification des utilisateurs, choix des consultants, les actions à mettre en place lors de la conduite du changement, les personnes à former, ...etc.)<sup>233</sup>.

En effet, l'absence de cette vision engendrera de la confusion et de l'ambiguïté des objectifs à atteindre, ce qui peut faire échouer les efforts de changement. Dans ses retours d'expériences sur les projets de transformation de l'organisation, KOTTER J-P (2002)<sup>234</sup> a montré que l'absence d'une vision de changement claire et simple, malgré l'existence de plans et de programmes de changement, est un des principaux facteurs expliquant l'échec de ces projets.

Dès lors, cette vision une fois élaborée permet de motiver et unir les acteurs de l'entreprise autour d'un seul but que chacun tâche de réaliser indépendamment des intérêts personnels ou locaux. Ainsi, les gens ont besoin de sentir qu'ils apportent une contribution utile et

---

<sup>230</sup> EL AMRANI R., « Vision organisationnelle cible comme facteur de réussite d'un projet ERP: le cas SAP chez l'entreprise consto », èmes colloque de l'AIM, Grenoble, 2003, P 02.

<sup>231</sup> *Ibid.*

<sup>232</sup> GEFFROY-MARONNAT B., M. BIDAN, R. EL AMRANI, et F. ROWE, « ERP, organisation, travail », *op. cit.*

<sup>233</sup> MARKUS M.-L. et C. TANIS, « The Enterprise Systems Experience – From Adoption to Success », *op. cit.*

<sup>234</sup> KOTTER J.-P., « The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations », *Harvard Business school Press, Boston Massachusetts, 2002.*

l'établissement de la vision leur permet de voir comment leurs efforts contribuent à la réalisation de l'état préalablement imaginé<sup>235</sup>.

La définition d'une vision organisationnelle cible est une affaire du sommet stratégique de l'entreprise qui engage l'avenir de l'entreprise à moyen et long terme. La direction générale doit être en mesure de penser le futur et de communiquer cette vision aux acteurs de telle manière à ce qu'ils seront enthousiastes de participer à sa réalisation. Le management qui n'essaierait pas d'établir une vision organisationnelle cible dans le cadre d'un projet ERP ne va pas seulement rater les potentiels d'intégration promis par ce type de solution, mais il risque de déstabiliser l'organisation à terme<sup>236</sup>.

#### 2.5.4. La dimension marketing

La dimension marketing représente l'intention d'utilisation des TI. Cette variable est considérée comme une mesure clé de succès de l'implantation. En effet, l'utilisation du système est une réflexion de son acceptation par les utilisateurs. Le TAM (Technology Acceptance Model) est considéré comme une base pour le traitement des intentions comportementales et l'utilisation des TI<sup>237</sup>.

Le modèle TAM (Technology Acceptance Model) postule que l'utilisation d'un système est déterminée par l'attitude des personnes et l'utilité perçue<sup>238</sup> : une facilité d'utilisation perçue (de l'outil) entraîne une utilité d'utilisation perçue puis des attitudes (acceptation ou rejet) et enfin une intention comportementale. Ainsi, le TAM admet que le comportement est déterminé par une intention qui le précède, elle-même déterminée par une attitude envers la nouvelle technologie. Il stipule que l'attitude est influencée par deux notions de base, l'utilité perçue et la perception de la facilité d'utilisation qui sont d'une importance primordiale pour les comportements d'acceptation.

DAVIS F-D, BAGOZZI R-P et WARSHAW P-R (1989)<sup>239</sup> ont défini l'utilité perçue comme l'évaluation de la probabilité subjective de l'utilisateur que l'utilisation d'une application (ou système informatique) augmente sa performance dans la réalisation des tâches dans l'organisation. L'utilité perçue renvoie aussi à la correspondance entre les fonctions

---

<sup>235</sup> LIPTON M., « Demystifying the Development of an Organizational Vision », *Sloan Management Review*, 1996, vol. 37, n° 04, p. 83-92.

<sup>236</sup> EL AMRANI R., « Vision organisationnelle cible comme facteur de réussite d'un projet ERP: le cas SAP chez l'entreprise consto », *op. cit.*

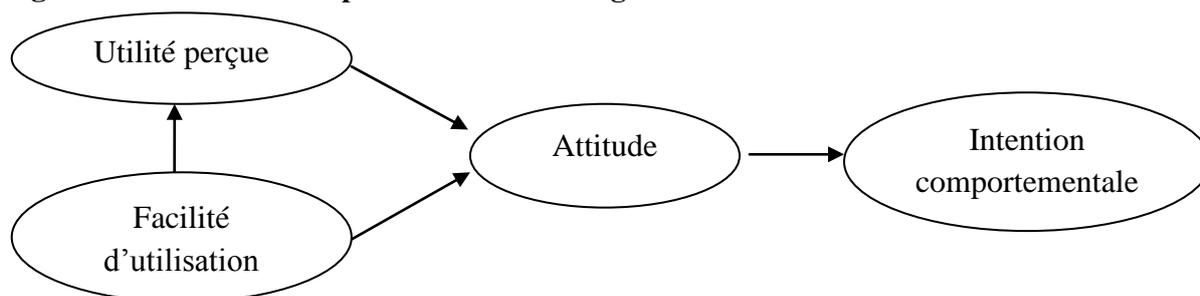
<sup>237</sup> DAVIS, R.P. BAGOZZI, P.R. WARSHAW, et D. FRED, « User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models », *Management Science*, 1989, vol. 35, n° 15, p. 982-1003.

<sup>238</sup> AMOAKO-GYAMPAH K., « ERP implementation factors: A comparison of managerial and end-user perspectives », *Business Process Management Journal*, 2004, vol. 2, n° 10, p. 171-183.

<sup>239</sup> DAVIS, R.P. BAGOZZI, P.R. WARSHAW, et D. FRED, « User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models », *op. cit.*

supportées d'un système et les buts que s'assigne l'utilisateur. Quand à la facilité d'utilisation est définie comme le degré dans lequel l'utilisateur s'attend que l'application respective sera facile à utiliser. Autrement dit, elle correspond à la facilité d'utilisation d'un système ou d'une technologie. D'après le TAM l'utilité perçue influence simultanément l'attitude et l'intention du comportement alors que la facilité d'utilisation perçue a un effet sur l'utilité perçue et l'attitude, comme la montre la figure ci-après :

**Figure 6 : Modèle d'acceptation de la technologie**



Source: AMOAKO-GYAMPAH K (2004)<sup>240</sup>

Ainsi, la perception des utilisateurs de l'outil ERP est une variable déterminante de leur acceptation, qui détermine à son tour la manière dont cet outil sera exploité. Cette perception dépend en effet, des représentations des utilisateurs de la facilité d'utilisation et l'utilité perçues qui sont sujettes à des variables liées aux utilisateurs, au contexte social, aux actions facilitatrices pour l'adoption de l'ERP et à l'outil ERP ( la qualité du système, la qualité de l'information, la crédibilité perçue...).

## Conclusion

Le changement organisationnel et la résistance au changement sont deux concepts intimement liés. En effet, à chaque fois qu'un changement se pointe dans une entreprise il est automatiquement suivi par les résistances des employés, qui peuvent le condamner pour une raison ou une autre. Cela dit, le changement, comme nous venons de le constater dans ce chapitre, est déstabilisateur. Il consiste à abandonner un univers connu pour aller vers un autre univers inconnu et incertain. Cela engendre des sentiments de peur et de stress chez les employés, ce qui les pousse à résister et faire en sorte de bloquer le projet. Ainsi, pour faire face à ces résistances et assurer la réussite de projet, une démarche de pilotage et de conduite du changement est recommandée.

La conduite ou le pilotage de changement consiste à faire adhérer les employés dans le processus du changement, en s'appuyant sur certaines méthodes et certaines mesures. Nous

<sup>240</sup> AMOAKO-GYAMPAH K., « ERP implementation factors: A comparison of managerial and end-user perspectives », *op. cit.*

avons présenté dans ce chapitre une revue de la littérature sur les différentes approches de la conduite du changement. En effet, chaque approche préconise sa propre méthode et ses propres outils pour gérer les changements. Nous avons constaté que ces approches suivent deux conceptions contradictoires. La conception déterministe qui met l'accent sur l'environnement externe comme facteur du changement et qui regroupe l'approche classique et l'approche évolutionniste ; et la conception volontariste qui met l'accent sur le rôle des choix stratégiques des acteurs comme facteur du changement. Dans cette approche, nous retrouvons le Développement Organisationnel (DO), l'école sociologique des organisations, et l'approche politique.

De notre part, nous avons choisi de se positionner dans la vision volontariste du changement, car nous considérons que l'entreprise est une entité active qui ne peut pas se contenter de subir le changement mais elle doit le maîtriser en impliquant les employés. En effet, aucun changement ne peut réussir sans le facteur humain. C'est les acteurs qui décident si le changement aura lieu ou pas par leur comportement d'acceptation ou de rejet. Ainsi, sans leur implication le changement sera voué à l'échec, ce que préconise la vision volontariste et ce que nous partageons également.

Par ailleurs, l'intégration d'un système ERP dans une entreprise est souvent accompagnée d'une évolution des habitudes de travail de tous les acteurs. Les dirigeants des entreprises se trouvent, ainsi, obligés de gérer plusieurs chantiers de changement (refonte du système d'information, redéfinition des processus et des règles de gestion, formation et gestion des ressources humaines, etc.) qui remettent en question l'organisation interne et déstabilisent, au moins à court terme le fonctionnement de l'entreprise.

Cela dit, les changements qui affectent les entreprises suite à leur adoption des ERP dépendront des utilisateurs et de la manière dont ils utilisent l'outil. De ce fait, les utilisateurs jouent un rôle crucial sur tous les niveaux. L'appropriation de l'ERP ne peut se réaliser sans l'implication et la volonté des utilisateurs. Ces derniers doivent intégrer l'outil dans leurs schémas d'habitude, en le rattachant à leur culture d'appartenance. Ce qui nécessitera d'accepter le changement de leurs outils, leurs méthodes, leurs habitudes et leurs modes de fonctionnement.

En effet, nous avons conclu à travers notre revue de la littérature qu'il ne suffit pas de mettre en place un système ERP sans se soucier de l'usage qui en est fait. Cela dit, c'est par la gestion des usages que l'organisation peut mieux assurer la réussite de son ERP. Le système

ERP n'est pas en lui-même rentable, c'est la manière dont il est exploité qui constitue un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

De plus, pour réussir la mise en place d'un système ERP, nous considérons que le processus d'implantation doit s'appuyer sur une démarche méthodologique de conduite de changement. Cette démarche doit à son tour s'appuyer sur certains outils et certains principes qui assureront sa réussite. Dans ce chapitre nous avons vu que pour réussir l'implantation de l'ERP et assurer une gestion efficace des changements qui en découlent, un ensemble de facteurs clés de succès doivent être adoptés par l'entreprise. Le premier groupe de facteur est lié à la dimension structurelle qui consiste à mettre en place une réingénierie des processus d'affaire (BPR). Le deuxième groupe est la dimension culturelle qui nécessite de mettre en place un cadre favorable pour le changement de certaines normes et valeurs de l'entreprise et gérer les changements engendrés. Le troisième groupe de facteurs tournent autour de la dimension stratégique qui consiste à modifier les objectifs et stratégies de la firme pour tenir en compte de la réussite du projet. Enfin, la dimension marketing consiste à étudier la perception des utilisateurs de l'ERP.

Dans ce chapitre nous avons déterminé les effets de l'introduction d'un système ERP dans une entreprise. Nous avons également montré, d'après la revue de la littérature existante, que la réussite d'un système ERP dépend de la démarche de conduite du changement adoptée et aussi de sa pleine exploitation dans l'entreprise. Ainsi, nous avons présenté le cadre favorable et les facteurs indispensables pour réussir l'implantation d'un tel outil.

Notre objectif à travers ce chapitre est de mettre en place un cadre d'analyse pour notre travail, et de déterminer un ensemble de facteurs qui conditionneront la réussite des systèmes ERP, que nous allons vérifier sur le terrain dans le cas des entreprises algériennes.

**Chapitre 03 :**

***Evaluation de la contribution des systèmes  
ERP à la performance des entreprises : cadre  
théorique***

## **Chapitre 03 : Evaluation de la contribution des systèmes ERP à la performance des entreprises**

### **Introduction**

Nous avons montré précédemment que l'intégration d'un système ERP dans une entreprise provoque des changements importants et nécessite une remise en cause de l'existant organisationnel et des pratiques du travail. Ainsi, la réussite de l'adoption de cet outil dépend de son utilisation mais aussi de la mise en place d'une démarche de conduite du changement qui respecte certains facteurs clés de succès que nous avons déterminé précédemment. A présent nous allons nous intéresser à l'évaluation de la performance.

Dans la littérature, il existe plusieurs travaux traitant la contribution de la technologie d'information à la performance des entreprises. Cependant très peu d'études se sont concentrées sur une technologie spécifique, à savoir l'ERP et son impact sur la performance de l'organisation<sup>241</sup>. L'objectif de ce chapitre est de définir un cadre méthodologique pour l'évaluation de la performance des systèmes ERP.

Ce troisième chapitre sera consacré à la présentation de concept de la performance, les moyens et les indicateurs de son évaluation ainsi que son lien avec les systèmes ERP. Ainsi, nous développerons d'abord, la notion de la performance organisationnelle à travers la présentation de quelques définitions pour déterminer une définition pertinente pour notre cadre de recherche.

Puis, nous allons développer les différentes conceptions et dimensions de la performance, comme nous porterons un regard sur son opérationnalisation et sa mesure où nous présenterons ses critères et les différents indicateurs de mesure, comme nous exposerons les difficultés liées à son opérationnalisation.

Nous allons, par la suite, nous intéresser à l'évaluation de la performance. Nous allons présenter les critères d'évaluation de la performance, comme nous analyserons ces différentes conceptions et dimensions et nous exposerons les difficultés liées à sa mesure et son opérationnalisation. Ce qui va nous permettre d'identifier et de comprendre les différentes facettes de la performance et déterminer les indicateurs de mesure adaptés.

Ensuite nous analyserons le lien existant entre les systèmes ERP et la performance. Pour ce faire, nous allons présenter les résultats de quelques études qui ont été effectuées sur le sujet ; et nous analyserons les différentes approches théoriques d'évaluation de la contribution

---

<sup>241</sup> POSTON P. et S. GRABSKI, « Financial impacts of enterprise resource planning implementations », *International Journal of Accounting Information Systems*, 2001, n° 2, p. 271-294.

des TIC à la performance, pour tenter de se positionner et définir une démarche adéquate pour l'évaluation de l'impact des systèmes ERP sur la performance.

Enfin, nous allons présenter les conséquences de l'implantation d'un ERP sur les différentes facettes de la performance. Ce qui va nous permettre de déterminer les dimensions et les indicateurs de mesure que nous allons mobiliser dans notre enquête.

L'objectif à travers ce chapitre est de déterminer la démarche méthodologique que nous allons adopter pour procéder à l'évaluation de la contribution des systèmes ERP à la performance, mais aussi fixer les dimensions, les moyens et les indicateurs que nous allons retenir pour effectuer cette évaluation.

### **3.1. Revue de la littérature sur la performance organisationnelle**

La problématique de la performance est une question qui est longtemps demeurée au cœur de la littérature économique et managériale. Omniprésente dans presque toutes les sphères de l'activité humaine, elle semble devenir un nouvel impératif catégorique, qui constitue la bouée de sauvetage pour l'immense majorité des organisations, surtout en cette époque caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés.

S'interroger sur la façon dont les outils de management influence la performance des entreprises conduit naturellement à chercher la notion de la performance, même d'autant plus que ce terme laisse place à la polémique autant qu'à la polysémie.

Dans ce qui suit, nous tenterons de détailler la notion de la performance organisationnelle à travers une revue de la littérature sur cette notion et de ses différentes dimensions et conceptions. Notre intention n'est pas de faire une revue exhaustive de la littérature sur la performance organisationnelle, mais d'établir un cadre théorique pertinent pour notre recherche.

#### **3.1.1. Présentation de quelques définitions de la performance organisationnelle**

L'examen attentif des usages faits de mot performance montre que les sens qu'on lui donne ne sont plus tout à fait les mêmes. Cependant, malgré la large utilisation de ce terme, il est rarement défini. La plupart des auteurs hésitent de le définir ou le font d'une manière floue. Dans le meilleur des cas, celui où les auteurs tentent de le définir (BOURGUIGNON, 1995 et 1997 ; LEBAS, 1995 ; BESSIRE 1999), le consensus semble impossible. L'absence d'un consensus sur la définition du terme pourrait être expliquée par la multiplicité des sens du mot et de son usage. Tous les modèles proposant une représentation du concept de la performance aboutissent à la même conclusion : c'est un concept (ou un construit) difficile à appréhender à

cause de ses dimensions multiples<sup>242</sup>. La définition de la performance est par conséquent un exercice difficile, car c'est une notion qui recouvre plusieurs acceptions, ce qui laisse présumer qu'une définition opérationnelle de la performance serait donc encore plus ardue. Cette polysémie mérite, en effet, que l'on recense d'abord ces différents sens.

D'après MORIN E-M, SAVOIE A et BEAUDIN G (1994)<sup>243</sup>, mesurer l'efficacité organisationnelle « (...) c'est prononcer un jugement sur une organisation, fondé sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables et recherchés ». Ces auteurs définissent l'efficacité organisationnelle comme étant « un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle ». En d'autres mots, une organisation sera efficace si elle fait bien ce que l'on attend d'elle. L'efficacité est la comparaison de résultat obtenu à une intention ou un souhait recherché.

De même, pour LEBAS M. (1995)<sup>244</sup>, « la performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation ». Dès lors, pour juger, il faut appréhender une certaine réalité et la comparer à un référent quelconque. En effet LEBAS, considère que dans une perspective managériale, une entreprise performante est une entreprise qui est capable d'atteindre les objectifs que lui donne la coalition dirigeante. Dans le domaine du management comme dans les définitions présentes dans les dictionnaires, l'usage courant de la notion de performance reflète le résultat d'actions passées.

Auteur marquant dans le domaine, CAMPBELL (1977) conclut qu'il n'y a pas de définition définitive de la performance organisationnelle car une conception particulière (d'un individu ou d'un groupe) ne sera utile qu'à des fins particulières et que toute conception particulière repose autant sur des jugements de valeur (ce que l'on devrait faire) que sur les faits organisationnels (ce que l'on fait).

Pour sa part, STEERS R-M (1977)<sup>245</sup> définit la performance organisationnelle comme la « capacité pour une organisation d'acquérir et d'utiliser ses ressources rares et précieuses aussi promptement que possible dans la poursuite de ses buts actuels et de ses buts opérationnels ». SREETS distingue dans sa définition les buts de l'organisation comme critères d'efficacité et l'utilisation des ressources comme critère d'efficience.

---

<sup>242</sup> BESSIRE D., « Définir la performance », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 1999, vol. 2, Tome 5, p. 127-150.

<sup>243</sup> MORIN E.-M., A. SAVOIE, et G. BEAUDIN, *L'efficacité de l'organisation: théories représentations et mesures*, Montréal Gaëtan Morin Edition., 1994., P130.

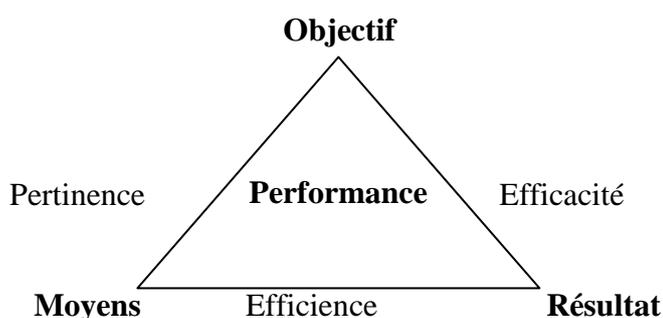
<sup>244</sup> LEBAS M., « Oui, il faut définir la performance », *Revue française de comptabilité*, août 1995, n° 269, p. 67-75.

<sup>245</sup> STEERS M., *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*, Santa Monica Ca, Goodyear Publishing Company., 1977.

Dès lors, dans la littérature les concepts de performance organisationnelle et efficacité organisationnelle sont considérés comme synonyme et employé d'une manière interchangeable. PAYETTE A (1988)<sup>246</sup> fait par contre une subtile distinction entre ces concepts. Pour lui, la performance compare les résultats obtenus aux résultats visés (comme l'efficacité) mais elle est davantage liée à l'efficacité (bien faire les choses) tandis que l'efficacité réfère davantage à l'utilité, à la satisfaction et à la pertinence (faire les bonnes choses). Nous remarquons que cette distinction relève de la distinction traditionnelle entre efficacité et efficacie. PAYETTE A (1988) précise néanmoins que souvent, la performance a un sens global et implique efficacité et efficacie.

GIBERT P (1980)<sup>247</sup> positionne la performance au centre du triangle regroupant les notions d'efficacité, d'efficacie et de pertinence (Figure 07). Ces notions pouvant se définir dans le triptyque : objectifs, moyens, résultats.

**Figure 7 : Triangle de la performance**



Source : GIBERT P (1980)<sup>248</sup>

- L'axe objectifs-résultats : définit l'*efficacité* comme relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés ; il s'agit d'obtenir les résultats qui répond aux objectifs visés.
- L'axe résultats-moyens : définit l'*efficacité* comme le rapport entre l'effort produit et les moyens totaux déployés dans une activité ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs avec le moindre coût.
- Enfin, l'axe moyens-objectifs : définit la *efficacité* comme le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre ; c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.

<sup>246</sup> PAYETTE A., *L'efficacité des gestionnaires et des organisations*, Presse de l'université de Québec, Québec., 1988.

<sup>247</sup> GILBERT, *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*, Editions d'Organisation., Paris, 1980.

<sup>248</sup> *Ibid.*

Par ailleurs, BOURGUIGNON A (1997)<sup>249</sup>, après avoir réalisée une analyse étymologique et sémantique générale de mot performance ; elle a montré que le mot (le signifiant) performance désigne, dans le champ de la gestion, de multiples signifiés qui s'articule autour des trois sens primaire suivants :

- 1) La performance est succès : La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises, selon les acteurs ;
- 2) La performance est résultat de l'action : À l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. Dans ce sens, la mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus ;
- 3) La performance est action : Dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps. Elle est la mise en actes d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.

Dans la plupart des usages du mot en gestion, la performance contient simultanément ces trois sens primaires. L'association la plus fréquente est celle du résultat positif de l'action. Ainsi, on désigne par contre-performance un résultat médiocre, décevant. La performance peut également se lire comme le processus, comme l'action qui mène au succès. Le succès ne se mesure pas seulement a posteriori, il se construit tout au long d'un processus de management qui définit, puis communique les résultats attendus, spécifie les activités à accomplir, contrôle les récompenses et l'information liées au résultat.

Ainsi, BOURGUIGNON A (1997) propose la définition suivante de la performance: « D'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles) »<sup>250</sup>. Elle reconnaît que cette définition est floue, mais, néanmoins, « utile parce que, laissant ouverte la porte des sens possible, elle ne dispense pas de préciser ce que, dans telle entreprise à tel moment, on nomme performance ».

### **3.1.2. Notre perception de la notion de la performance organisationnelle**

Nous retenons de la revue de littérature faite précédemment que la performance organisationnelle est à la fois multidimensionnelle et subjective, c'est à dire qu'elle ne peut

---

<sup>249</sup> BOURGUIGNON A., « Sous les pavés la plage? ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 1997, vol. 3, n° 1, p. 89-101.

<sup>250</sup> *Ibid*, P 91.

être définie d'un seul point de vue opérationnel, social, environnemental ou financier mais comme un mélange de toutes ces dimensions.

Dès lors, la performance dans les entreprises ne peut plus se limiter à la seule dimension financière. Elle dépasse largement cet aspect financier pour englober tous les domaines d'activité de l'entreprise, en prenant en compte d'autres dimensions non financière (satisfaction des clients, intérêts des employés, qualité des processus, etc.), et en s'intéressant à toutes les parties prenantes (clients, employés, actionnaires, fournisseurs, gouvernements, groupes de pression, etc.) de l'entreprise.

Ainsi, la performance est perçue différemment par divers auteurs, et revêt des réalités différentes. C'est un concept multidimensionnel qui tient compte des nombreuses dimensions de l'organisation, et ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé. La réalité est qu'aujourd'hui, il n'existe pas de consensus ou d'unanimité autant sur ce qu'est la performance que sur la façon de la mesurer, car chaque culture, chaque contexte sociopolitique et chaque entreprise peuvent amener des réponses différentes (LEBAS, 1996)<sup>251</sup>. En effet, la performance dépend de la nature de l'entreprise, de sa taille, de preneur de décision et de l'environnement sociopolitique et économique dans lequel celle-ci évolue. Il nous semble donc nécessaire, pour évaluer la performance d'une entreprise, de reconnaître le caractère unique de toute entreprise.

D'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. La réalisation de ces objectifs se concrétise à travers les résultats ou aboutissement au sens strict mais aussi à travers l'action au sens large du processus, ce qui se matérialise par un meilleur fonctionnement, une meilleure utilisation des ressources, tout en garantissant l'implication et la satisfaction de toutes les parties concernées.

### **3.2. Les différentes dimensions de la performance et son évaluation**

Dans ce qui suit, nous développerons les différentes dimensions de la performance et nous verrons les différents critères et indicateurs qui nous permettront de mesurer cette notion.

#### **3.2.1. Les différentes conceptions et dimensions de la performance**

MORIN E-M, SAVOIE A et BEAUDIN G (1994)<sup>252</sup> présentent une revue de littérature très complète sur la performance organisationnelle. Ainsi, les réflexions sont nombreuses et aboutissent, pour la plupart, à un constat de complexité du concept et d'antagonisme des

---

<sup>251</sup> Cité par :HACHIMI SANNI YAYA, *La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure: une perspective holistique et multicritérielle*, op. cit, P 04.

<sup>252</sup> MORIN E.-M., A. SAVOIE, et G. BEAUDIN, *L'efficacité de l'organisation: théories représentations et mesures*, op. cit.

différentes dimensions. Le tableau 3 résume les grandes lignes de chacune des conceptions et présente quelques critères de mesure de celle-ci.

**Tableau 3 : Les quatre dimensions de la performance organisationnelle**

Dimensions/ conception	L'organisation comme devant	Concept central	Critères
Economique	Bien faire les bonnes choses	Efficienne économique	<u>Economie des ressources</u> : degré auquel l'organisation réduit la qualité des ressources utilisées, tout en assurant le bon fonctionnement du système. <u>Productivité</u> : quantité ou qualité de biens et services produits par l'organisation par rapport à la qualité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée.
Social	Harmoniser les objectifs des employés et les objectifs économiques	Valeur des ressources humaines	<u>Mobilisation du personnel</u> : degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs. <u>Moral du personnel</u> : degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé. <u>Rendement du personnel</u> : qualité ou quantité de production par employé ou par groupe. <u>Développement du personnel</u> : degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation.
Systémique	S'harmoniser avec son environnement	Pérennité de l'organisation	<u>Qualité du produit</u> : degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle <u>Rentabilité financière</u> : degré auquel certains indicateurs financiers (par exemple la rentabilité) de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé. <u>Compétitivité</u> : degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.
Politique	Satisfaire les intérêts des divers constituants	Légitimité de l'organisation	<u>Satisfaction des bailleurs de fonds</u> : degré auquel les bailleurs estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale. <u>Satisfaction de la clientèle</u> : jugement que le client porte sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins. <u>Satisfaction des organismes régulateurs</u> : degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités <u>Satisfaction de la communauté</u> : appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation.

**Source:** MORIN E-M, A SAVOIE et BEAUDIN G (1994)<sup>253</sup>.

Ces auteurs dégagent quatre écoles de pensée quant à la représentation de la performance de l'organisation: la conception économique, la conception sociale, la conception systémique

<sup>253</sup> Ibid.

et la conception politique. Ces conceptions correspondent en gros aux définitions données au concept de la performance organisationnelle à diverses époques dans l'histoire des sciences administratives. Comme le montre le tableau précédent, les différentes conceptions regroupent divers critères de performance en quatre catégories, qui constituent en même temps les dimensions du modèle intégrateur proposé pour comprendre la performance.

La première conception de la performance organisationnelle est la conception économique, qui s'inspire essentiellement des travaux des auteurs de l'école classique des organisations (TAYLOR, FORD et FAYOL). Dans cette optique, l'organisation est perçue comme un système construit en fonction d'objectifs organisationnels précis et rationnels. Cette approche adopte une vision « mécaniste » de l'organisation et assimile l'entreprise à une machine. Ainsi, elle propose des façons formelles d'organiser le travail où l'entreprise dont la rationalité est essentiellement économique. De même que les machines sont conçues en fonction de buts spécifiques, l'organisation a des objectifs ; elle mobilise des moyens rationnels par rapport à ceux-ci et sa performance, est exprimée en termes d'efficacité, par référence aux objectifs. Dans cette approche, l'efficacité économique implique non seulement d'atteindre les objectifs fixés (efficacité) mais aussi d'obtenir un résultat de la manière la plus économique possible (efficacité). Objectif des dirigeants d'entreprise et des actionnaires, l'efficacité économique considère la question de savoir combien d'intrants (matériel, capitaux, employés) sont nécessaires pour atteindre les buts fixés. L'efficacité dans une organisation donnée est déterminée par plusieurs facteurs (coûts de main-d'œuvre, productivité du travail, coûts des matières premières et technologie). L'économie des ressources et la productivité constituent, en effet, les critères d'évaluation caractéristiques de cette conception économique de la performance.

La conception sociale de la performance organisationnelle est née, en effet, avec les auteurs de l'école des relations humaines (MAYO, MASLOW, MCGREGOR). Contrairement aux auteurs de l'école classique, les auteurs de l'école des relations humaines considèrent qu'un travail de groupe est bien plus performant et plus efficace qu'un travail individualisé et segmenté. Ces auteurs soutiennent l'idée selon laquelle, il est possible d'atteindre les résultats économiques poursuivis par une organisation, non pas en infantilisant et réduisant ses travailleurs, mais en insistant plutôt sur le caractère humain de chaque entité. Ceux-ci, soulignent qu'il faut comprendre une organisation comme un "système social" dans lequel les motivations et sentiments des travailleurs ne peuvent être compris, qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs et les divers groupes. Sans nier la dimension économique de l'efficacité, cette école tente de réconcilier les objectifs

économiques avec les objectifs des employés de l'organisation. Dès lors, il découle une conception plus sociale de la performance qui propose de mettre en valeur les ressources inexploitées des personnes et, de ce fait de satisfaire plus encore leurs besoins. La satisfaction des employés devient un objectif de l'organisation, et un moyen qui lui permet d'améliorer sa valeur ajoutée, qui demeure son premier objectif. Concept clé de cette dimension de l'efficacité, la valeur des RH, représente la valeur ajoutée par les qualités de la main-d'œuvre dans leur rapport avec le travail et l'organisation d'après MORIN, SAVOIE et BEAUDIN (1994). De la revue de la littérature faite par ces auteurs, il ressort qu'il n'y a que le développement des RH qui fasse l'unanimité comme critère de la performance «sociale», alors que le moral et le rendement des employés sont moins cités et que la mobilisation est considérée davantage comme un déterminant de l'efficacité que comme un de ses indicateurs.

Par ailleurs, nous constatons à travers ces considérations théoriques que la performance ne doit pas être prise seulement sous un angle purement financier, mais plutôt comme une notion relative qui exige au-delà de l'atteinte des résultats et l'usage efficient des ressources de prendre en considération les acteurs en charge de l'activité de l'entreprise. C'est dans cette perspective que s'inscrit l'approche socio-économique qui cherche la réduction de la dichotomie entre le social et l'économique. Cette approche souligne que le concept de performance recouvre deux dimensions indissociables: la performance économique et la performance sociale.

La troisième conception de la performance organisationnelle est la conception systémique issue de l'école des systèmes sociaux. Dans cette optique, on préconise un modèle d'organisation qui doit s'adapter à l'environnement, en particulier aux caractéristiques du marché et de la technologie. L'organisation est en étroite relation avec son environnement, y puise ses ressources, les transforme, les échange contre d'autres ressources, comme elle doit s'harmoniser avec lui et, inversement, l'organisation vient modifier à son tour l'environnement de par ses actions (rétroaction). La conception systémique de la performance conçoit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie ou la pérennité. Fortement liée à la notion de temps, la pérennité de l'organisation a trait directement à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité), du marché desservi par l'organisation (compétitivité) et de la qualité du produit ou service. Ces critères donnent des indications sur la capacité de l'organisation à s'adapter à son environnement. L'approche par les systèmes met, en effet, l'accent sur les relations entre les composantes du contexte et de l'entreprise qui agissent sur la performance.

La quatrième et dernière conception se base sur l'école des multiples constituants pour mettre en évidence la dimension politique de la performance organisationnelle. En effet, différents individus ou groupes (constituants) posent des jugements sur la performance de l'organisation. Selon le constituant, le critère d'efficacité variera puisque les intérêts ne sont pas partagés par tous les groupes et que plusieurs sont même contradictoires. La performance est perçue différemment par des différents acteurs appartenant à des groupes d'intérêt différents, ayant des conceptions et des stratégies différentes et qui contraints de se coordonner, négocier sans relâche, au travers des manœuvres politiques. L'organisation sera donc le lieu de toutes sortes de tractations et de négociations afin d'accommoder les intérêts de chacun des groupes: bailleurs de fonds, clients, communauté, organismes régulateurs et les autres. L'approche politique de la performance organisationnelle suggère que l'efficacité d'une organisation doit être mesurée selon les occasions qu'elle offre aux individus de satisfaire les besoins, indépendamment des buts de l'organisation, en plus de pouvoir satisfaire au mieux, les intérêts de chacun des groupes de pressions qui constituent l'entreprise. La légitimité de l'organisation, c'est-à-dire l'évaluation et la satisfaction de ces groupes clés constitue le concept central de cette approche. En tentant de satisfaire autant que possible les attentes de ses constituants, l'organisation fonde davantage sa légitimité dans le système social et améliore sa capacité d'adaptation au milieu et assure ainsi sa survie. La pérennité de l'organisation est une conséquence de la satisfaction des intérêts et non l'objectif fondamental comme dans la conception systémique.

Cette synthèse sur les différentes conceptions de la performance organisationnelle permet de dégager quatre dimensions et de mettre de l'ordre dans les critères de performance. Sur la base de leur modèle intégrateur, MORIN E-M, SAVOIE G et BEAUDIN G (1994)<sup>254</sup> affirment que la performance organisationnelle peut être décrite grâce à ces quatre conceptions. Cela ne signifie toutefois pas que chaque individu ou groupe évalue la performance de l'organisation sur chacune des quatre dimensions mais plutôt que leurs évaluations s'inscrivent à l'intérieur d'une ou de plusieurs de ces dimensions. La performance organisationnelle est, en effet, un construit de multiples critères opposés: par exemple, le développement des employés versus la minimisation des coûts, la qualité du produit versus l'efficacité des processus. Ainsi, le modèle de MORIN E-M, SAVOIE A et BEAUDIN G (1994)<sup>255</sup> est fort utile car, en cernant ses dimensions (économique, sociale, systémique et

---

<sup>254</sup> *Ibid.*

<sup>255</sup> *Ibid.*

politique), il fait ressortir les deux grandes caractéristiques du concept de la performance organisationnelle: subjectif et multidimensionnel.

### 3.2.2. Opérationnalisation et mesure de la performance organisationnelle

Nous avons vu précédemment que la conceptualisation de la performance organisationnelle est complexe. Il en va naturellement de même en ce qui a trait à l'opérationnalisation et la mesure de ce concept. L'une des critiques majeures auxquelles on fait face lorsqu'on essaie de définir la performance tient au fait que les acceptions proposées manquent d'opérationnalité<sup>256</sup>. Dès lors, l'opérationnalisation de la notion de performance dans le cadre de recherches empiriques pose des difficultés aux chercheurs.

La première explication de taille serait le fait que la performance soit un construit et non pas un concept. Un concept est une abstraction de faits observables, lesquels sont soit directement observables soit aisément mesurables. Toutefois, certains concepts sont difficiles à rattacher aux phénomènes qu'ils sont sensés représenter. Ils sont inférés à un plus haut niveau d'abstraction à partir des événements observés, et leur signification ne peut être facilement expliquée à partir de faits particuliers. De telles abstractions sont parfois appelées construits, ceux-ci étant construits à partir de concepts moins abstraits. Concernant la performance, personne ne semble capable de citer les concepts (tels la productivité ou la croissance du capital) qui doivent être inclus dans le construit de performance ou comment les relier entre eux. Ainsi, le caractère très abstrait de la notion de performance et l'absence de convention relative à son élaboration ont entraîné une grande confusion dans la littérature.

De plus, la performance organisationnelle est un concept multidimensionnel qui tient compte des nombreuses dimensions de l'organisation et peut donc être mesurée selon différents critères. Il semble ainsi évident que des chercheurs appartenant à des disciplines différentes vont mesurer différemment la performance des entreprises en tenant compte de leur objet de recherche et de leurs questionnements.

Ajoutant à cela, pour opérationnaliser la notion de la performance, les chercheurs utilisent, la plupart du temps, des données disponibles ou facilement accessibles ne justifiant que faiblement leur choix. Cela dit, le choix des indicateurs de performance se fait de manière tout à fait opportuniste.

Enfin, les chercheurs n'arrivent pas à se mettre d'accord sur le niveau auquel il convient d'évaluer la performance d'une entreprise. Certains penchent pour l'évaluer au niveau des individus (SCOTT, 1978 ; CUMMINGS, 1980) ; d'autres penchent plutôt pour la mesurer au

---

<sup>256</sup> LEBAS M., « Oui, il faut définir la performance », *op. cit.*

niveau des divisions ou des ateliers (PENNINGES et GOODMAN, 1977 ; VAN DE VEN et FERRY, 1980). Quand à certains d'autres, ils la mesurent au niveau de l'entreprise (YUTCHMAN et SEASHORE, 1967 ; PRICE, 1968) ; alors que d'autres chercheurs proposent de la mesurer au niveau entreprise-environnement (HIRISCH, 1975 ; PFEFFER et SALANCIK, 1978).

Cependant, malgré la pluralité des développements sur la mesure de la performance organisationnelle, il n'existe pas encore une approche indiscutable de son évaluation. Sa complexité fait qu'il n'y a pas de voie unique pour la mesurer. Celle-ci peut se faire aussi bien par des indicateurs quantitatifs que qualitatifs.

En effet, un indicateur de performance se définit comme « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »<sup>257</sup>. Par ailleurs, l'indicateur de performance est construit par l'acteur en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit. Autrement dit, ce n'est pas une mesure objective, attribut du phénomène mesuré indépendant de l'observateur. De plus, l'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre, il peut prendre toute forme informationnelle (jugement, signe binaire oui/ non, graphique ...) répondant à l'une ou l'autre des deux fonctions évoquées dans la définition (conduite de l'action, évaluation de résultats).

Dans ce tableau, nous retrouvons les indicateurs proposés par MORIN E-M, SAVOIE A et BEAUDIN G (1994)<sup>258</sup> dans le but d'opérationnaliser la mesure de l'efficacité organisationnelle dans leur modèle intégrateur présenté précédemment. Les quatre dimensions de la performance comprennent 11 critères et plus de 60 indicateurs.

---

<sup>257</sup> LORINO P., « La performance et ses indicateurs. Eléments de définition », *Bonnefous C. et Courtois A, « indicateurs de performance », Chapitre 01*, Hermes Science Publications., Paris, 2001, p.

<sup>258</sup> MORIN E.-M., A. SAVOIE, et G. BEAUDIN, *L'efficacité de l'organisation: théories représentations et mesures*, *op. cit.*

Tableau 4 : Dimensions, critères et indicateurs de la performance organisationnelle

Critères	Individus	Groupe	Organisation	Environnement
<b>Dimension valeur des ressources humaines</b>				
Mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adhésion aux objectifs et aux valeurs de l'organisation</li> <li>- Implication au travail</li> <li>- Engagement à l'égard de l'organisation</li> <li>- Ponctualité</li> <li>- Assiduité</li> <li>- Motivation au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiatives déployées par les membres du groupe</li> <li>- Nombre de suggestions ou idées soumises par les membres du groupe et mises en œuvre par le groupe</li> <li>- Taux de participation des membres du groupe aux activités sociales du groupe</li> <li>- Taux de participation des membres du groupe à des situations d'urgence vécues par le groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiatives déployées par le personnel, nombre de suggestions ou d'idées soumises par les employés et mises en œuvre</li> <li>- Taux de roulement des employés</li> <li>- Taux de participation des employés aux activités sociales</li> <li>- Taux de participation des employés à des situations d'urgence</li> <li>- Taux de ponctualité et d'assiduité des employés.</li> </ul>	
Développement des employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourcentage des employés à qui l'on a attribué des responsabilités nouvelles ou élargies</li> <li>- Personnes ayant le statut de personnes-ressources.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré d'appel à des groupes de travail interne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilité interne des employés</li> <li>- Mesure des apprentissages en situation de perfectionnement</li> <li>- Mesure du transfert d'apprentissage en milieu de travail</li> <li>- Taux de promotions et de mutations internes par rapport au taux d'affichage total</li> <li>- Degré d'utilisation du parrainage</li> <li>- Pourcentage des employés pouvant occuper un autre poste que le leur.</li> <li>- Nombre ou pourcentage d'employés à qui on a offert des mandats hors cadre (relié à l'individu, pas nécessairement au poste)</li> </ul>	
Rendement des employés	Données recueillies au niveau individuel sur une période	Données recueillies au niveau groupal sur une période déterminée:	Données recueillies au niveau organisationnel sur une période déterminée:	

	déterminée: - Quantité des extrants - Qualité des extrants appréciation (intuitive ou en relation avec un objectif ou un comportement): - Quantité de la production - Qualité de la production - valeur de la production - qualité des actes concourant à la production.	- Quantité des extrants - Qualité des extrants - Valeur économique des extrants - Coûts de production des extrants appréciation (intuitive ou en relation avec un objectif ou un comportement) : - Quantité de la production - Qualité de la production - Valeur de la production - Qualité des actes concourant à la production.	- Quantité des extrants - Valeur économique des extrants - Qualité des extrants - Coûts de production des extrants	
Moral des employés	- Mesure de la satisfaction - Absentéisme - Assiduité - Ponctualité	- Mesure de la satisfaction	- Taux d'absentéisme - Taux de malades ou d'accidents - Taux griefs - Taux de roulement des employés - Nombre de jours perdus pour arrêt de travail - Motifs de départ volontaire - Nombre d'actes déviants (sabotage, vol, etc.) - Mesure de la satisfaction.	
<b>Dimension efficience économique</b>				
Economie des ressources			Indicateurs comparés aux exercices précédents ou à un objectif fixé : - Taux de rotation des stocks - Pourcentage de réduction des erreurs, des rebuts et du gaspillage - Pourcentage de réduction des dépenses	Indicateurs comparés aux résultats obtenus par les concurrents: - Taux de rotation des stocks - Pourcentage de réduction des erreurs, des rebuts et du gaspillage - Pourcentage de réduction des dépenses.
Productivité	Indicateur qui est un ratio composé: - Au numérateur, d'une mesure de la	Même indicateur qu'au niveau individuel, mais le	Même indicateur qu'au niveau individuel, mais le numérateur et le	Même indicateur qu'au niveau individuel, mais les ratios sont

	<p>qualité ou de la quantité du bien ou du service produit ; -Au dénominateur, d'une mesure des ressources utilisées dans la production du bien ou du service (heures de travail, coûts de production, matières premières, etc.)</p>	<p>numérateur et le dénominateur sont agrégés au niveau du groupe.</p>	<p>dénominateur sont agrégés au niveau de l'organisation.</p>	<p>comparés avec les normes de l'industrie ou celles des concurrents.</p>
<b>Dimension pérennité de l'organisation</b>				
Qualité du produit			Amélioration de la qualité du produit	<p>Indicateurs explicites :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de plaintes faites par la clientèle</li> <li>- Nombre de rendus</li> </ul> <p>indicateurs implicites :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau de ventes, part de marché, fidélité de la clientèle.</li> </ul>
Rentabilité financière			<p>Les indicateurs suivants sont comparés avec le niveau des années précédentes ou avec un objectif fixé:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Rentabilité générale;</li> <li>- Chiffre d'affaires</li> <li>- Marge de profit</li> <li>- Coûts de production</li> </ul>	
Compétitivité				<p>Les indicateurs suivants sont comparés avec les normes de l'industrie ou celles des concurrents :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilité générale</li> <li>- Chiffre d'affaires</li> <li>- Marge de profit</li> <li>- Coûts de production</li> </ul> <p>à ces critères, il faut ajouter la part de marché</p>
<b>Dimension légitimité de l'organisation</b>				
Satisfaction des bailleurs de fonds			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéfice par action</li> <li>- Rendement sur l'avoir des actionnaires</li> <li>- Equilibre</li> </ul>	Prix du titre à la bourse

			budgétaire	
Satisfaction de la clientèle			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Délai de livraison ou d'attente</li> <li>- Qualité du service à la clientèle</li> <li>- Eventail des produits ou services offerts par rapport aux besoins de la clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Part de marché</li> <li>- Fidélité des clients</li> <li>- Niveau de ventes</li> <li>- Nombre de plaintes de la clientèle</li> </ul>
Satisfaction des organismes régulateurs			Conformité aux lois et règlements établis	
Satisfaction de la communauté				<p>Evaluation implicite (fidélité au service ou au produit de l'organisation) ou explicite (manifestation ou griefs publics, approbation ou appuis) que fait la communauté quant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au respect de l'environnement</li> <li>- A la moralité de la conduite</li> <li>- Aux contributions philanthropiques</li> <li>- A l'implication de l'organisation dans la communauté.</li> </ul>

Source: MORIN E-M, SAVOIE A et BEAUDIN G, (1994)<sup>259</sup>

Les indicateurs contenus dans le tableau précédents sont classés selon le niveau d'analyse où ils s'appliquent : l'individu, le groupe, l'organisation et l'environnement. Quelques remarques s'imposent sur cette liste d'indicateurs. Nous remarquons, d'abord, qu'un même indicateur peut servir à mesurer différents critères; par exemple, le taux de roulement est un indicateur de mobilisation et de moral des employés. De même, un indicateur peut être mesuré à plusieurs niveaux (ex.: satisfaction, rendement). Hormis les critères sociaux et ceux de la productivité, les indicateurs relevés tiennent surtout des niveaux de l'organisation et de l'environnement. Enfin, la majorité des indicateurs est de nature factuelle (taux, quantité, ratios) mais nous devinons que les autres indicateurs liés à des aspects plus perceptuels (ex.:

<sup>259</sup> Ibid, P-P 104-111.

satisfaction au travail, engagement) nécessitent l'emploi de mesures psychologiques (questionnaires avec échelles). La nature subjective et multidimensionnelle du concept de performance organisationnelle multiplie le nombre d'indicateurs et les difficultés associées à sa mesure.

À la lumière de cette revue de littérature sur la performance organisationnelle, nous constatons l'imprécision qui entoure le concept de performance et une absence de vision partagée par les différents chercheurs sur cette notion. En effet, la performance organisationnelle est multidimensionnelle ; elle comporte plusieurs dimensions. De plus, il existe plusieurs façons de mesurer cette variable ; comme elle semble être influencée par plusieurs facteurs selon le contexte de l'organisation. L'objectif à travers cette section est de préparer le cadre méthodologique que nous allons mobiliser dans le cas des systèmes ERP.

### **3.3. Le système ERP et la performance: statistiques et approches d'évaluation**

Une revue de la littérature sur l'effet des nouveaux outils de management sur la performance des organisations permet de constater qu'il n'y a aucun doute là dessus. Cependant, le problème réside dans la définition de l'ampleur de cet effet, sa mesure et la manière dont on peut le maîtriser, en effet, comme le souligne JOMAA H (2005) « (...) même si les acteurs de l'entreprise sont aujourd'hui conscients de l'importance que peut avoir une technologie telle que l'ERP sur leurs activités, la compréhension de cet impact, de la manière dont il régule les rapports sociaux et contribue *in fine* à la performance de l'entreprise, demeure encore embryonnaire »<sup>260</sup>.

Nous tenterons dans ce qui suit d'analyser la contribution de l'usage des systèmes ERP à la performance de l'entreprise. Pour ce faire, nous commencerons d'abord par la présentation de quelques statistiques pour montrer les différents effets que puisse avoir un système ERP sur la performance, puis nous passerons en revue des différentes approches d'évaluation de la contribution des TIC à la performance ; ce qui nous permettra d'appréhender la relation entre les systèmes d'information et la performance.

#### **3.3.1. Les systèmes ERP et la performance : quelques statistiques**

Les systèmes ERP ont des effets multiples sur les entreprises. D'après le rapport de la commission européenne (2005), l'impact des systèmes ERP dans les entreprises diffère en fonction de leurs tailles. En effet, au sein des grandes entreprises et les multinationales ils permettent d'améliorer leurs performances en termes de synchronisation et d'intégration.

---

<sup>260</sup> JOMAA H., « Les Déterminants de la Création de Valeur par les TIC : Le Cas des Projets ERP », *op. cit.*, P 53.

Conscientes de cette efficacité, 59% des entreprises européennes (de plus de 250 salariés) disposent d'un ERP (d'après le rapport de la Commission européenne, 2005). D'autres entreprises, les plus petites, constatent que les progiciels de gestion intégrés leur ont permis de se renforcer dans les domaines où elles sont déjà compétentes d'où leur progrès en termes de transversalité et de réactivité<sup>261</sup>. De plus l'implantation des PGI engendre un défi organisationnel plus important dans le cas des petites et moyennes entreprises dont les différents services travaillent de manière cloisonnée<sup>262</sup>. Contrairement au cas des multinationales où il l'est moindre de fait que leur système informatique est déjà communicant. Ainsi, quelque soit la taille de l'entreprise, l'arrivée de l'ERP engendre des changements importants, que le comité de prise de décision d'installation doit prévoir en évaluant les enjeux et les conséquences de la configuration du progiciel. D'après DAVENPORT T-H (1998)<sup>263</sup>, la décision d'implantation d'un PGI dans une entreprise doit être précédée par une étude de compatibilité de la logique de travail et celle qui sera imposée par un progiciel de gestion intégré. La sous-estimation et la non prévisibilité des transformations générées par la survenue des progiciels de gestion intégrés peut conduire à des pertes considérables à l'entreprise.

Par ailleurs, les statistiques des bénéfices tirés d'un investissement avec l'implantation d'un ERP sont aussi controversées. D'après une étude du Cambridge Institut Technology, DECOOL T (2001)<sup>264</sup>, rapporte que 7% des entreprises interrogées ont réalisé un retour sur investissement en un an, 27% sur deux ans et 30% sur quatre ans. Reste 36% des entreprises qui ne se sont pas prononcées et considèrent être au-delà des 4 ans. Cependant, il convient de souligner que généralement il est difficile de quantifier et d'identifier les bénéfices d'un investissement en un système informatique encore plus un ERP puisqu'il s'accompagne de changements au niveau du processus du travail et au niveau organisationnel.

D'après une étude récente de Panorama Consulting Groupe, réalisée entre 2015 et 2016 sur un échantillon de 215 entreprises réparties en Europe, 81% des entreprises interrogées ont enregistré quelques bénéfices mesurables. Ces bénéfices sont de nature commerciale. 35% seulement des entreprises interrogées notent avoir réalisé au dessus de 50% des objectifs attendus. 46% déclarent avoir réalisé moins de 50% des bénéfices escomptés, 10% déclarent n'avoir réalisé aucun bénéfice et 9% soulignent qu'elles ne mesurent pas les bénéfices réalisés

---

<sup>261</sup> DESHAYES C., « Ce qu'il fallait lire pour éviter les pièges des ERP », *op. cit.*

<sup>262</sup> LEMAIRE L., *ERP : L'impact des PGI sur l'emploi et le travail*, *op. cit.*

<sup>263</sup> DAVENPORT T.-H., « Putting the enterprise into the enterprise system », *op. cit.*

<sup>264</sup> DECOOL T., *Impact des technologies de l'information et de la communication dans les organisations en Lorraine*, 2001.

de fait qu'elles n'ont pas développé les états commerciaux pour mesurer les bénéfices réalisés.

L'étude du Panorama consulting Report (2016) fournit des détails concernant les bénéfices essentiels tirés de l'implantation d'un ERP. Les principaux bénéfices obtenus par l'intégration d'un ERP dans une entreprise sont : La disponibilité de l'information (14%), meilleure fiabilité des données (11%), meilleure productivité (11%), renforcement des interactions inter services (10%), meilleur rapports avec les consommateurs (8%), meilleurs rapports avec les fournisseurs (7%), contrôle de la conformité (7%), meilleures informations pour la prise de décision (7%), réduction des coûts de la maintenance (7%) et la réduction des doubles efforts (6%). Le niveau de satisfaction globale reste élevé mais il a significativement baissé par rapport aux années précédentes. La majorité des répondants sont satisfaits de leur ERP (57% cette année contre 70% en 2014 et 86% en 2013). 7% des entreprises déclarent que c'est un échec. Et 36% des répondants sont neutres ou ne savent pas encore s'ils seront satisfaits ou pas de l'implantation du progiciel dans leurs entreprises. De façon générale, les entreprises qui s'estiment être neutre de l'intégration de l'ERP sont celles qui n'ont pas investie au bon moment dans : la solution sélectionnée, justification de l'analyse de rentabilisation, mesures de réalisation des bénéfices ou les audits de la phase post-implantation. Quand aux entreprises qui s'estiment satisfaites de l'intégration des progiciels, sont celles qui ont formulé des attentes réalistes par rapport à leurs besoins.

### **3.3.2. Les différentes approches d'évaluation de la contribution des TIC à la performance**

La question de la contribution des TIC à la performance de l'entreprise est une question abordée par différents auteurs, depuis le début des années 1980. Les résultats de ces travaux sont, en effet, mitigés et parfois contradictoires. Ce qui s'explique par la multiplicité des niveaux d'analyse choisie (le processus, l'individu, le groupe de travail, l'organisation, la filière...) ou de la conception de performance adoptée (la valeur de l'action, la satisfaction client, la flexibilité, la productivité...). De ce fait, pour arriver à mieux cerner la contribution des technologies de l'information et leurs impacts sur la performance, un survol de la littérature nous a permis d'identifier deux grandes approches méthodologiques : l'approche causale et l'approche processuelle.

#### **3.3.2.1. L'approche causale**

Cette approche a longtemps été mobilisée par les travaux portant sur l'analyse de la contribution des TIC à la performance de l'entreprise. Elle découle des premiers travaux dans ce domaine. Ces travaux ont cherché à établir un lien direct entre les investissements dans les

TIC (variable indépendante) et la performance de l'entreprise (variable dépendante). Nous distinguons deux grands courants basés sur ce modèle :

### 3.3.2.1.1. La théorie économique de la production

La théorie économique de la production considère la technologie comme un input parmi les autres inputs de la fonction de production de l'entreprise. L'objectif de cette théorie consiste à trouver la forme de la fonction économique qui permet d'expliquer la variance de l'output et qui convient le mieux aux TI en tant qu'input. La plupart des études empiriques qui se sont basées sur cette perspective, ont utilisé la productivité pour mesurer la performance.

Les résultats des travaux se basant sur la théorie économique de la production ont abouti à des résultats ambivalents. Certaines études ont trouvé une relation positive entre l'amélioration de la productivité et l'investissement réalisé en TI (STEINDEL, 1992, LICHTENBERG, 1995, LEHR et LICHTENBERG, 1999)<sup>265</sup>, d'autres ont trouvé une relation négative<sup>266</sup>, quand à d'autres, ils ont souligné que cette relation dépend d'autres variables spécifiques à l'entreprise, outre les investissements dans les TIC<sup>267</sup>. La divergence de ces conclusions est la conséquence des divergences dans le type de la fonction de production choisie, des données collectées et de la définition retenue de la productivité.

Bien que cette approche permette de comprendre les impacts économiques potentiels des TI, elle représente deux inconvénients majeurs. D'une part, les mesures utilisées pour évaluer la performance sont de nature agrégée ne soulignant pas réellement des effets intermédiaires, plus précisément qualitatifs (amélioration de la qualité des produits, amélioration des processus, augmentation de la flexibilité, etc.). D'autre part, cette approche ignore l'individu et accorde peu d'attention à son rôle déterminant dans le succès des TI dans les entreprises.

### 3.3.2.1.2. La théorie de l'information et de la décision

La théorie de l'information et de la décision, contrairement à la théorie économique de la production, analyse le processus de transformation des investissements informatiques en performance en intégrant plus de variables intermédiaires. Cette théorie se focalise beaucoup plus sur le processus de création de la performance. Autrement dit, elle s'intéresse plus aux étapes de création de la performance plutôt qu'au seul résultat final.

De ce fait, la performance n'est plus seulement associée à la productivité. D'autres indicateurs tels que la performance concurrentielle, relationnelle ou encore la performance

<sup>265</sup> Cité par : JOMAA H., *Contribution de l'usage des systèmes d'information à la performance des organisations*, Thèse de doctorat en science de gestion, l'École Nationale Supérieure des Télécommunications, Paris, 2012.

<sup>266</sup> BERNDT E.-R. et C.-J. MORISSON, « High-Tech Capital Formation and Economic Performance in U.S. Manufacturing Industries: An Exploratory Analysis », *Journal of Econometrics*, 1995, vol. 65, p. 9-43.

<sup>267</sup> BRYNJOLFSSON E. et L. HITT, « Information technology as a factor of production: the role of differences among firms », *Economics of Innovation and New Technology*, 1995, vol. 3, n° 3, p. 201-218.

financière sont aussi mobilisés. Ainsi, des variables intermédiaire telles que le taux de rendement des stocks et la mise sur le marché de nouveaux produits..., ont été introduit pour analyser l'impact des investissements informatiques sur la performance de l'entreprise.

La théorie de l'information et de la décision permet de comprendre le processus de contribution des TIC à la performance. Cependant, cette théorie ignore le contexte d'intégration des TIC et plus particulièrement des modalités de son adoption et appropriation par les acteurs. Ce qui sera approfondie par les travaux de l'approche processuelle.

#### **3.3.2.2.L'approche processuelle**

Certains auteurs ont souligné l'incapacité des modèles économiques à évaluer convenablement la contribution des TI à la performance de l'entreprise, en se basant sur la méthode qui consiste à relier statistiquement un ensemble de mesures de l'investissement en TI à un ensemble de mesures de la performance organisationnelle (SOH et MARKUS, 1995 ; GURBAXANI et KRAEMER, 1995)<sup>268</sup>. Ces auteurs ont mis en avant que l'identification de l'impact potentiel des TI exigent un modèle « orienté processus » qui permet, non seulement, de mesurer l'input (l'investissement en TI) et l'output (le résultat obtenu) de manière précise, mais qui permet également d'ouvrir la boîte noire de l'usage des TI. Le modèle processuel se propose d'analyser le processus par lequel les technologies contribuent à la performance de l'entreprise. Il ne s'agit plus seulement de prendre en compte certaines étapes intermédiaires de ce processus de contribution (travaux de la théorie de l'information et de la décision), mais de suivre son rythme d'évolution à travers les modalités de son intégration, de son adoption et de ses usages.

Ces modèles processuels représentent des approches plutôt qualitatives et longitudinales, basées sur de multiples unités d'analyse qui peuvent être l'individu, le groupe, l'organisation ou l'industrie et mobilisent des événements, qui suite à l'introduction d'une technologie, ont permis de contribuer à la performance de l'entreprise plutôt que des variables.

Nous considérons que cette approche est pertinente pour notre travail de recherche pour deux raisons. D'une part, elle permet de prendre en compte la contribution non seulement des outils à la performance des organisations, mais aussi celle de leurs usages. Et d'autre part, elle donne une place primordiale à l'acteur et le considère comme un déterminant de la contribution de la technologie à la performance. Nous distinguons deux grands courants qui se basent sur ce modèle le courant sociotechnique et le courant structurationniste.

---

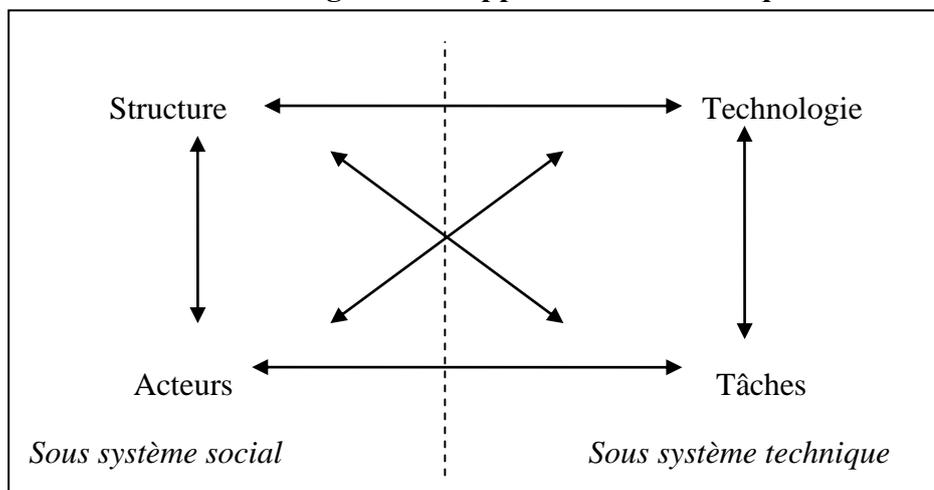
<sup>268</sup> Cité par : JOMAA H., *Contribution de l'usage des systèmes d'information a la performance des organisations*, *op. cit.*

### 3.3.2.2.1. Le courant sociotechnique

Les partisans de courant sociotechnique considèrent l'organisation comme un ensemble de sous-système en interaction, où le sous système technique (la technologie) et le sous-système social (les acteurs) sont inter-reliés dans un contexte organisationnel donné. Ils considèrent que la performance (satisfaction professionnelle, productivité des travailleurs...) dépend de l'optimisation des facteurs sociaux et techniques du travail.

BOSTROM P-R et HEINEN J-S (1977)<sup>269</sup>, ont mobilisé dans leurs travaux le courant sociotechnique pour analyser la place et le rôle des systèmes d'information dans l'organisation. Pour ces deux auteurs, le fonctionnement de l'organisation est défini par des interactions entre le sous système social et le sous système technique. Les éléments de chaque sous système interagissent (inter et intra sous système) dans le but de faire évoluer l'organisation. Pour contribuer à la performance (éviter les échecs des projets), une congruence (*fit*) entre les différents éléments du modèle doit être vérifiée : alignement de la structure aux acteurs (et vice versa), alignement de la technologie aux tâches...etc. le schéma ci-après décrit la représentation que font les auteurs des sous système de l'organisation ainsi que la manière dont ils interagissent ensemble.

**Figure 8 : Place de la technologie dans l'approche sociotechnique**



Source : BOSTROM P-R et J-S HEINEN (1977)<sup>270</sup>.

Ainsi, le grand mérite de ce courant est d'avoir pu réconcilier l'objet technique et le sujet individuel. Il permet d'appréhender les systèmes d'information dans leur contexte pour mieux saisir les relations qui les lient avec les autres composantes de l'organisation. Cependant, une

<sup>269</sup> BOSTROM R.-P. et J.-S. HEINEN, « MIS Problems and Failures: A Socio-Technical Perspective Part I: The Causes », *MIS Quarterly*, septembre 1977, p. 17-32.

<sup>270</sup> *Ibid*, P 24.

de ses limites est de n'avoir pas clairement défini les mécanismes d'interaction entre la technologie et l'acteur (LIU, 1996, KEFI et KALIKA, 2004)<sup>271</sup>.

Par ailleurs, au niveau empirique, l'intégration du sujet individuel dans la démarche d'évaluation de l'impact des TIC sur la performance de l'entreprise, pose le problème du passage du niveau d'analyse individuel à celui de l'organisation (RAYMOND, 2002)<sup>272</sup>. Grâce à la théorie de la structuration, cette limite peut être dépassée.

#### 3.3.2.2.2. Le courant structurationniste

L'approche structurationniste se base sur la théorie sociale de la structuration de GIDDENS (1984) qui se propose d'en finir avec le dualisme entre la structure et l'acteur, pour établir une nouvelle relation de dualité où l'acteur et la structure se trouvent dans une relation d'interdépendance réciproque. L'apport majeur du courant structurationniste se trouve dans son analyse approfondie des mécanismes d'interaction entre la technologie et l'acteur.

Par ailleurs, un des principes fondateurs de la théorie de la structuration est de dépasser les niveaux micro et macro d'analyse de la société, en énonçant le principe de la dualité du structurel par lequel l'interaction entre les sujets individuels et les objets sociaux (niveau micro) se structure dans le temps, et dans l'espace pour donner lieu au système social (niveau macro).

Toutefois, la théorie de la structuration telle qu'elle a été formulée par GIDDENS en 1984 est à distinguer des travaux sur les technologies de l'information l'ayant mobilisée<sup>273</sup>. En effet, si GIDDENS présente le principe de dualité du structurel pour montrer la manière dont les acteurs interagissent avec les différentes propriétés structurelles, ce principe est transformé dans les travaux structurationnistes en dualité de la technologie, où l'on se focalise sur l'interaction acteur-technologie au détriment des autres propriétés structurelles de l'entreprise<sup>274</sup>.

Cette approche propose ainsi un cadre conceptuel riche permettant d'analyser les modalités d'interaction des acteurs avec la technologie et d'examiner la dynamique de cette interaction dans le temps et dans l'espace.

---

<sup>271</sup> Cité par : JOMAA H., « Les Déterminants de la Création de Valeur par les TIC : Le Cas des Projets ERP », *op. cit.*, P 112.

<sup>272</sup> Cité par : JOMAA H., « Les déterminants de la performance des projets ERP dans les grandes entreprises », *op. cit.*, P 03.

<sup>273</sup> FERNANDEZ V. et H. JOMAA, *Usage des technologie de l'information et performance de l'organisation : repositionnement de la relation à la lumière du paradigme de A.GIDENS*, <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/Structuration-Performance.pdf>.

<sup>274</sup> Cité par : JOMAA H., *Contribution de l'usage des systèmes d'information a la performance des organisations*, *op. cit.*

En se basant sur une analyse critique des travaux structurationnistes, JOMAA H (2012)<sup>275</sup> souligne que l'appréciation de la contribution de l'usage des systèmes d'information à la performance de l'organisation passera par l'étude de la dynamique du changement dans le temps et dans l'espace. Cette dynamique décrit l'étendue spatio-temporelle des interactions des acteurs avec l'ensemble des propriétés de l'organisation, y compris la technologie.

Par ailleurs, JOMAA H (2012)<sup>276</sup> a réalisé une étude exploratoire sur six entreprises membres du Club Informatique des Grandes entreprises Françaises (trois entreprises du secteur industriel, deux entreprises de services et une entreprise du secteur public), pour distinguer d'une part, le rôle des ERP déployés dans ces entreprises et d'autre part, analyser les déterminants de la contribution des progiciels de gestion intégrés à la performance de l'organisation. L'analyse des résultats de cette étude en se basant sur le modèle structurationniste, permet de dégager trois principales conclusions :

- Les acteurs impliqués dans un projet ERP n'ont pas tous les mêmes perceptions du rôle et de la portée de l'ERP. Cette différence peut provoquer des résistances aux changements, entraîner une sous-exploitation de l'outil et une perte de productivité ;
- L'ERP n'est qu'une source de structuration de l'entreprise. Sa contribution à la performance de l'entreprise dépend de sa combinaison avec les autres sources (le processus de travail, la compétence des acteurs, la structure des équipes,...). Une combinaison qui ne peut se concevoir en dehors de l'activité des acteurs et donc de son usage.
- L'intégration de la dimension spatio-temporelle est cruciale pour analyser le processus d'interaction des sources de structure dont l'ERP avec les acteurs et d'examiner sa contribution à la performance.

En d'autres mots, la contribution des systèmes ERP à la performance de l'entreprise dépend d'une part, des différents facteurs qui forment l'organisation (le processus de travail, la compétence des acteurs, la structure des équipes, la culture d'entreprise....) et d'autre part, des interactions entre les acteurs et entre ces facteurs et l'outil.

En se basant sur l'analyse des deux modèles (causal et processuel) développés précédemment ainsi que les résultats de l'étude réalisée par JOMAA nous arriverons à dégager quelques pistes qui orienteront notre travail de recherche :

- Les acteurs jouent un rôle déterminant dans la contribution des ERP à la performance : à travers leurs perceptions de l'ERP et la manière dont cet outil sera utilisé par les acteurs,

---

<sup>275</sup> *Ibid.*

<sup>276</sup> *Ibid.*

ces derniers peuvent soit l'exploiter pleinement ce qui aura une influence positive sur la performance ; ou bien procéder au contournement de l'outil et sa sous-exploitation, ce qui influencera négativement la performance de l'entreprise.

- La contribution des ERP à la performance dépend aussi de certains facteurs déterminants de la réussite de cet outil. Ces facteurs peuvent être liés à l'organisation, au processus d'implantation et aux acteurs.
- La contribution des ERP à la performance dépend également des interactions entre les acteurs (jeu de pouvoir, perception de l'outil...) d'une part ; et entre les acteurs et l'outil d'autre part.

Nous avons pu constater à travers la revue des différentes statistiques et études élaborées sur les ERP que ces systèmes peuvent contribuer à l'amélioration de la performance des entreprises. A notre avis l'évaluation de la performance en tant qu'output n'aura de sens qu'après avoir analysé le processus de son usage et son appropriation mais aussi le processus de sa mise en place. En effet, nous supposons que la contribution des systèmes ERP à la performance est le résultat de ce processus de mise en place qui doit être basé sur une démarche de conduite du changement et également de processus d'usage qui doit aboutir à une pleine exploitation du système ERP.

### 3.4. Les effets des ERP sur la performance des entreprises

La revue de la littérature nous a permis de constater que les travaux portant sur la contribution des systèmes ERP à la performance des entreprises ont suivi dans leur évaluation plusieurs dimensions. MARKUS M-L et TANIS C (2000)<sup>277</sup>, de leur part, ont évalué les résultats de l'implantation de l'ERP suivant cinq dimensions: technique; économique, financière, et stratégique, opérationnelle, humaine et une externe. Quand à SAINT-LEGER G et al. (2002)<sup>278</sup>, dans leurs travaux, ont porté un regard sur quatre dimensions qui sont liées aux déploiements des ERP : une dimension projet, une dimension technique, une dimension comportementale, une dimension organisationnelle. VINCENT B. et GHARBI S (2004) ont ajouté la dimension sociétale. REYNAUD E (2003)<sup>279</sup>, quand à lui, il considère que la performance n'a de sens que si elle se développe selon trois dimensions complémentaires ; tout d'abord, la dimension économique qui renvoie aux théories classiques bureaucratiques qui privilégient les indicateurs financiers. Ensuite, la dimension sociale qui renvoie à l'école

<sup>277</sup> MARKUS M.-L. et C. TANIS, « The Enterprise Systems Experience – From Adoption to Success », *op. cit.*

<sup>278</sup> SAINT-LEGER G., G. NEUBERT, et L. PICHOT, « Projets ERP: Incidences des spécificités des entreprises sur les FCS », 7ème Congrès de l'AIM, Hammame, 2002.

<sup>279</sup> REYNAUD E., « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier Développement durable, ESSCA Angers, 2003.

des relations humaines qui a posé en particulier le problème de l'intégration des objectifs individuels et des objectifs organisationnels et qui s'intéresse à la capacité de l'entreprise à rendre les hommes acteurs et auteurs. Enfin, la dimension externe (sociétale) qui renvoie à l'approche politique de l'organisation. CHAABOUNI A (2006)<sup>280</sup>, de sa part, a étudié les conséquences de la stratégie ERP sur la performance de l'entreprise au niveau de trois dimensions : économique et financière, organisationnelle, et humaine.

De notre part, l'analyse de ces différents travaux nous a permis, de regrouper les différentes dimensions de la performance en quatre dimensions : la dimension économique et financière, la dimension organisationnelle, la dimension sociale, et la dimension externe. De ce fait, nous allons tenter, à travers ce survol de la littérature, de présenter les différents travaux portant sur l'évaluation de la contribution des systèmes ERP à la performance des entreprises selon les quatre dimensions identifiées.

### **3.4.1. La dimension économique et financière**

La performance financière peut être analysée sous trois angles : utilisation des ratios de rendement et de rentabilité, vérification de meilleur rapport coûts/objectifs (la notion d'efficacité), analyse de l'atteinte des objectifs (la notion de l'efficacité), la qualité et la position concurrentielle<sup>281</sup>. Ainsi, la performance économique et financière s'entend comme la rentabilité de l'entreprise. Elle réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle peut être mesurée à partir de la variation de l'activité et de la rentabilité des investissements et des ventes, en utilisant différents indicateurs tel que : la productivité, la qualité des produits et services, l'économie des ressources, la compétitivité, le chiffre d'affaire, le profit, le respect des délais...

Bien que, l'implantation d'un ERP nécessite un investissement financier colossal, elle requiert des performances financières suffisantes qui autorisent le financement du projet. Cependant, il semble difficile d'évaluer les impacts financiers des ERP et de quantifier précisément le gain généré suite à leurs implantations dans une entreprise. Les états financiers des entreprises ne le mentionnent d'ailleurs pas<sup>282</sup>. De plus, la performance financière des ERP ne peut pas être envisagée sous l'angle de la réduction des coûts car ce n'est pas certain de pouvoir lier les deux variables l'implantation d'un ERP et impact financier (positif ou négatif).

---

<sup>280</sup> CHAABOUNI A., « Implantation d'un ERP ( Entreprise Resource Planning): Antécédents et conséquences », *op. cit.*

<sup>281</sup> LOCHET F., *Implantation d'un ERP analyse des impacts technico-organisationnels sur la performance des entreprises industrielles*, *op. cit.*

<sup>282</sup> *Ibid.*

Dans une autre perspective opposée, SHANG S et SEDDON P-B (2002)<sup>283</sup> considère que l'implantation d'un ERP dans une entreprise engendre une réduction des coûts, une réduction du temps du cycle opérationnel et une amélioration de la productivité et de la qualité. D'après ces auteurs, l'ERP permet d'automatiser les transactions, ce qui conduit à une accélération des processus et une augmentation dans les volumes des opérations. De plus, grâce à l'intégration des diverses applications, l'ERP harmonise les différents processus de l'entreprise.

Dans cet ordre d'idée, dans une enquête menée par POSTON P et GRABSKI S (2001)<sup>284</sup> sur l'analyse des impacts financiers de l'ERP, ces deux auteurs ont constaté : « une amélioration considérable de la performance de l'entreprise résultant d'une baisse dans le ratio de coût des marchandises vendues par revenus, après trois années de la mise en œuvre du système ERP; plus loin, il y avait une réduction considérable dans le ratio d'employés par revenus pour chacune des trois années examinées suite à la mise en œuvre du système ERP ».

En effet, les systèmes ERP sont supposés réduire les coûts d'exploitation (menant à une amélioration du retour sur investissement) en améliorant l'efficacité, la productivité et par conséquent la rentabilité à travers l'informatisation. Dans cette perspective BOTTA-GENOULAZ V, MILLET P-A et GRABOT B-A (2005)<sup>285</sup> affirme que la contribution des ERP à la performance des entreprises est aujourd'hui reconnue. Les résultats montrent que le retour sur les actifs, le retour sur investissement et la rotation des actifs sont nettement meilleurs dans les entreprises qui ont adopté l'ERP sur une période de trois ans comparées aux entreprises qui ne l'ont pas adopté.

### 3.4.2. La dimension organisationnelle

Aujourd'hui, l'intégration de la dimension organisationnelle dans l'étude de l'impact des TIC sur la performance des entreprises constitue une nouvelle perspective de recherche (GREENAN et L'HORTY, 2002)<sup>286</sup>. Il semble, en effet, que l'impact d'un investissement en TIC soit conditionné par les transformations organisationnelles suite à l'intégration de la technologie, et le temps d'apprentissage nécessaire aux utilisateurs pour se l'approprier (GORDON, 2003)<sup>287</sup>.

La dimension organisationnelle de la performance reflète la manière dont une entreprise est organisée pour atteindre des objectifs et la façon dont elle parviendra à les atteindre. Pour

<sup>283</sup> SHANG S. et P.-B. SEDDON, « Assessing and managing the benefits of enterprise systems », *op. cit.*

<sup>284</sup> POSTON P. et S. GRABSKI, « Financial impacts of enterprise resource planning implementations », *op. cit.*

<sup>285</sup> BOTTA-GENOULAZ V., P.-A. MILLET, et B.-A. GRABOT, « Survey on the recent research literature on ERP systems », *Computers in Industry*, 2005, n° 56, P516.

<sup>286</sup> Cité par : JOMAA H., *Démarche d'évaluation de la contribution des TIC à la création de valeur pour l'entreprise*, Cahier de CIGREF, n° 01, 2005.

<sup>287</sup> *Ibid.*

évaluer cette dimension de la performance, plusieurs critères sont utilisés : la qualité de la circulation de l'information, les relations entre les services, la coordination, la communication, la prise de décision, le degré de contrôle, la flexibilité, l'intégration...

Le système d'information est lié à l'organisation. Dès lors, des changements dans ce système ont des répercussions au niveau organisationnel<sup>288</sup>. Le système ERP non plus n'échappe pas à cela. GOMEZ M-L, FROT B et DUWER A (2002)<sup>289</sup>, souligne que les effets organisationnels des ERP sont nombreux : les ERP modifient la structure de l'organisation par la création de nouveaux services et la réorganisation des services informatiques, voir des services inclus dans le périmètre des ERP ; en modifiant la nature, la circulation et les modes de création de l'information, les ERP affectent le processus de décision dans les entreprises, les processus de contrôle et la culture de l'organisation. Ainsi, les ERP sont susceptibles d'avoir des conséquences organisationnelles sur la qualité de l'information, les modes de communication, le processus de décision et la logique de contrôle de l'organisation.

#### ➤ **Qualité d'information**

La revue de la littérature nous a permis de constater que la mise en place d'un système ERP a des effets sur la qualité de l'information. Il homogénéise l'information, modifie sa disponibilité et les modes de renseignement du système<sup>290</sup>. Cet outil engendre quatre effets sur la qualité de l'information. Il assure l'exactitude, la célérité, l'exhaustivité et l'uniformité de l'information (BALLOU et PAZER, 1982, 1985 ; BALLOU et al. 1987, 1993)<sup>291</sup>.

- **L'exactitude** : Les modules du logiciel ERP aident les compagnies à réduire les erreurs humaines qui se produisent souvent avec les pratiques manuelles. Un avantage majeur du nouveau système ERP pour les managers, est la facilité de rassembler les informations ayant un niveau très séparé et de résoudre presque tout problème ayant trait aux chiffres.
- **La célérité** : C'est la production d'information en temps réel et particulièrement l'information nécessaire à la prise de décision. Le système ERP délivre de plus en plus rapidement l'information que les anciens systèmes, par exemple, les budgets peuvent être calculés beaucoup plus rapidement<sup>292</sup>.

<sup>288</sup> REIX R., *Système d'information et management des organisations*, op. cit.

<sup>289</sup> GOMEZ M.-L., B. FROT, et A. DUWER, « Les effets organisationnels pour les ERP », Actes de conférence AIMS, 2002.

<sup>290</sup> *Ibid.*

<sup>291</sup> Cité par : CHAABOUNI A., « Implantation d'un ERP ( Entreprise Resource Planning): Antécédents et conséquences », op. cit.

<sup>292</sup> GRANLUND M. et T. MALMI, « The Liberations and Limitations of ERP-systems for Management Accounting, Preliminary Draft », Paper presented at the 23 rd EAA Conference, Munich Germany, 2000.

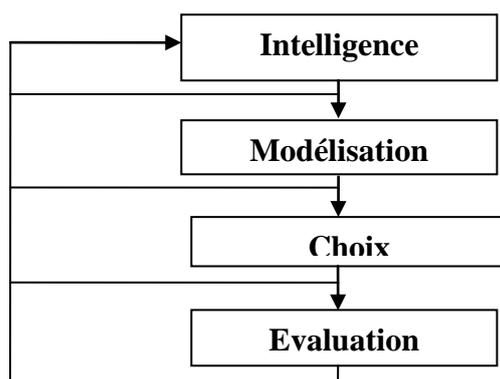
- **L'exhaustivité** : Les ERP dont la vocation est l'unification des systèmes d'information représentent un facteur de rapprochement des différentes fonctions pour une information plus exhaustive.
- **L'uniformité** : L'ERP permet aux managers d'avoir un accès à l'information de gestion uniforme pour une meilleure prise des décisions.

➤ **Prise de décision**

Les recherches conduites sur la modélisation des processus de décision révèlent que, même si les acteurs de l'entreprise sont aujourd'hui conscients de l'importance de la technologie, telle que l'ERP, sur les processus de leurs décisions, la nature de son impact sur la manière dont elle contribue à un meilleur fonctionnement de l'entreprise demeure incompréhensible<sup>293</sup>.

Le processus de prise de décision est considéré comme un processus rationnel de résolution de problèmes. Les théories sur le processus de prise de décision présentent des modèles qui conduisent progressivement le décideur à travers plusieurs phases, depuis le moment de l'identification du problème jusqu'au choix d'une solution pour sa résolution. SIMON H (1983)<sup>294</sup> considère que le processus de prise de décision est composé de quatre phases : l'intelligence qui consiste en la perception des problèmes organisationnels ; la conception permettant de modéliser une solution potentielles et plausibles ; la sélection facilitant le choix d'une solution ; et enfin, l'implantation et l'évaluation de la solution. Le schéma ci-dessous présente les quatre phases du ce processus.

**Figure 9 : Modèle de décision de SIMON H. (1983)**



**Source : SIMON H (1983)<sup>295</sup>**

Ce schéma présente les différentes phases de processus de décision dans leur ordre de déroulement, tout en soulignant l'effet de rétroaction qui survient après la phase d'évaluation.

<sup>293</sup> CHAABOUNI A. et A. TRIKI, « Contribution d'un système ERP (Enterprise Resource Planning) à la prise de décision : cas de deux PMI », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2013, vol. 259-260, n° 1, P 03.

<sup>294</sup> SIMON H.-A., *Administration et processus de décision*, Economica., Paris, 1983.

<sup>295</sup> *Ibid.*

En effet, cette dernière est le résultat d'actions de contrôle organisationnel qui sont susceptibles de renseigner davantage sur de meilleures manières d'effectuer l'intelligence, ou alors de repérer d'autres problèmes organisationnels et managériaux qui suscitent de relancer le processus selon une boucle récursive.

D'après REIX R (2000)<sup>296</sup> le système ERP assiste le décideur dans chacune des étapes du processus de décision :

- Pendant l'étape d'intelligence, l'ERP fournit des informations externes et internes indiquant l'existence d'un problème à résoudre et facilitant son identification à partir de signaux différents.
- Pendant l'étape de conception, l'ERP facilite la recherche d'une solution, donc la conception d'un modèle reliant des variables d'action à des résultats éventuels, à partir des représentations issues de l'étape d'intelligence.
- Pendant l'étape de sélection, l'ERP aide le décideur à sélectionner une alternative parmi celles développées au cours de l'étape précédente.
- Pendant l'étape d'implantation, l'ERP assure la diffusion et l'explication de la nouvelle décision à ceux chargés de la mettre en œuvre.

De plus, le modèle de SIMON H (1983)<sup>297</sup> nous montre également que, à travers les phases du processus, le décideur est amené à recueillir, traiter, analyser et intégrer un ensemble d'informations en adéquation avec la nature du problème à traiter, ainsi que la nature de la décision à prendre. Cependant, le recueil de l'information et la maîtrise de tous les niveaux liés au problème posé n'est pas facile à réaliser. A ce niveau, ROWE F (1999)<sup>298</sup> considère que « avec les ERP le système d'information de gestion deviendrait cohérent et la coopération se réaliserait implicitement et quasi naturellement ». Grâce à ces solutions, l'activité de l'entreprise se trouve alors améliorée à travers l'optimisation du temps d'exécution des tâches, la qualification du personnel de l'entreprise et la promotion d'une culture d'entreprise qui se base sur le travail coopératif<sup>299</sup>. De ce fait, l'amélioration des conditions d'analyse et de traitement d'information, ainsi que l'optimisation des conditions d'exécution des activités de l'entreprise, constituent des avantages informationnels et organisationnels qui peuvent entraîner une amélioration de la prise de décision de la part des décideurs d'entreprises.

---

<sup>296</sup> REIX R., *Systèmes d'information et management des organisations*, op. cit.

<sup>297</sup> SIMON H.-A., *Administration et processus de décision*, op. cit.

<sup>298</sup> ROWE F., « Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des Progiciels Intégrés de Gestion », *Systèmes d'information et management*, 1999, vol. 4, n° 4, p. 18.

<sup>299</sup> BESSAGNET M.-N. et M. VALAX, « Au delà des ERP: Le développement en réseau de compétences », *Le Manager*, 1998, n° 22, p. 41- 59.

D'après CHAABOUNI A (2006)<sup>300</sup>, l'avantage majeur de l'ERP est l'augmentation de la vitesse de disponibilité des données pour une meilleure prise de décision. HUBER G-P (1990)<sup>301</sup>, considère que les technologies d'information avancée mènent à la réduction du temps nécessaire pour la prise de décision, dû à la distribution plus rapide d'informations. Cet auteur affirme que le besoin décroissant de réunions formelles dues à l'augmentation de l'information disponible, la réduction du nombre de personnels impliqués dans le processus de décision réel...mènera à des décisions qui sont prises plus efficacement.

Dans cette perspective O'LEARY (2000)<sup>302</sup> stipule qu'un système ERP permet d'accéder aux données en temps réel et réussit l'intégration de différents processus d'affaires. L'ERP fournit d'autres avantages aux entreprises en améliorant le niveau de la performance des flux de production amont, au niveau de la chaîne d'approvisionnement, puisqu'il peut servir comme support pour le Supply Chain Management, ou alors en améliorant le processus de sélection des fournisseurs ou en réduisant le temps de cycles d'approvisionnement. D'autre part, l'ERP permet également de mieux gérer la relation avec la clientèle, de minimiser les coûts de réduction de la qualité, d'améliorer l'utilité des ressources et d'améliorer le degré de précision de l'information, chose qui peut se traduire par une amélioration de la prise de décision<sup>303</sup>.

Dès lors, l'ERP facilite grandement le processus décisionnel grâce à sa qualité informationnelle. Comme il assure une meilleure prise de décision grâce à l'augmentation de la vitesse de disponibilité des données. Il permet également de réduire le temps nécessaire pour la prise de décision, en assurant une distribution plus rapide d'informations. Ainsi, grâce à sa base de données centralisée, aux informations en temps réel qu'il fournit et à sa capacité d'analyser les données, l'ERP aide les dirigeants dans le processus de prise de décision et dans la planification, leur permet par la suite d'améliorer la direction des ressources et d'améliorer la performance des différentes décisions opérationnelles<sup>304</sup>.

---

<sup>300</sup> CHAABOUNI A., « Implantation d'un ERP ( Entreprise Resource Planning): Antécédents et conséquences », *op. cit.*

<sup>301</sup> HUBER G.-P., « A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence and Decision Making », *Academy of Management Review*, 1990, vol. 1, n° 5, p. 47- 71.

<sup>302</sup> Cité par : OUIDDAD A., A. BOUJEMAA, C. OKAR, et Y. EL MRINI, « Impact de l'ERP sur le processus de prise de décision :Cas d'une grande structure Marocaine », CIGIMS,EST de Fès, 2015, P 06.

<sup>303</sup> GARDINER S.-C., J.-B. HANNA, et M.-S. LATOUR, « ERP and the re-engineering of industrial marketing processes: a prescriptive overview for the new-age marketing manager », *Industrial Marketing Management*, 2002, n° 31, p. 357-365.

<sup>304</sup> SHANG S. et P.-B. SEDDON, « Assessing and managing the benefits of enterprise systems », *op. cit.*

### ➤ Partage d'information et communication

Le système ERP permet une amélioration du partage de l'information dans l'organisation<sup>305</sup>. Dans cette optique, l'étude de ANDERSEN T-J., SEGARS A-H (2001)<sup>306</sup> montre que l'ERP permet l'amélioration de la communication en facilitant l'échange des informations et des données à travers les différents départements de l'entreprise. Il facilite la communication et la collaboration inter-organisationnelle<sup>307</sup>.

L'ERP fournit aux acteurs organisationnels un langage commun et une base de données commune. Ceci permet d'améliorer la qualité des informations communiquées et donc de réduire les conflits et de favoriser la coordination entre les différents services. En effet, l'intégration qui existe entre les différents modules de l'ERP facilite la coopération au sein de l'organisation<sup>308</sup> et crée un besoin croissant de travail d'équipe et de partage d'informations.

Les systèmes ERP permettent aussi un haut degré d'intégration de l'information. L'information intégrée réduit l'incertitude concernant les relations de cause à effet dans les départements comme elle encourage l'apprentissage et la génération d'idées.

### ➤ L'ERP et le contrôle de l'organisation

L'implantation de l'ERP facilite les activités de contrôle dans l'entreprise. En effet, en supprimant les tâches de ressaisies manuelles des informations, l'ERP permet d'éliminer les erreurs de saisie. Par conséquent, la plupart des activités de contrôle sont effectuées plus en amont, c'est-à-dire dès la création des données de base (nouveaux clients, nouveaux articles, ...). Par ailleurs, l'existence d'une base de données unique partagée par tous les modules fonctionnels de l'ERP facilite le contrôle et la validation des transactions comptables issues des processus opérationnels.

En effet, la disponibilité de l'information modifie les responsabilités des acteurs, et donc peut amener l'organisation à changer la logique de contrôle : le fournisseur d'information est maintenant responsable de son intégration dans le système, et donc de sa fiabilité et rapidité de saisie ; la disponibilité de l'information donne à tous les acteurs la possibilité de suivre les activités de leur collègue et leur résultat, qui peuvent conduire à une diminution de l'autonomie des acteurs<sup>309</sup>.

---

<sup>305</sup> BOITIER M., « L'influence des technologies de l'information et de la communication sur la fonction de gestion », 7<sup>ème</sup> colloque de l'AIM, 2002.

<sup>306</sup> ANDERSEN T.-J. et A.-H. SEGARS, « The impact of IT on decision structure and firm performance : evidence from the textile and apparel industry », *Information & Management*, 2001, n° 39, p. 85-100.

<sup>307</sup> LOCHET F., *Implantation d'un ERP analyse des impacts technico-organisationnels sur la performance des entreprises industrielles*, *op. cit.*

<sup>308</sup> SHANG S. et P.-B. SEDDON, « Assessing and managing the benefits of enterprise systems », *op. cit.*

<sup>309</sup> GOMEZ M.-L., B. FROT, et A. DUWER, « Les effets organisationnels pour les ERP », *op. cit.*

Ainsi, l'ERP ouvre de nouvelles perspectives en matière organisationnelle en facilitant le passage de formes d'organisations fondées sur une spécialisation fonctionnelle, une coordination hiérarchique et un processus de décision séquentiel à des organisations plus polyvalentes, valorisant la coordination horizontale et des processus de décision plus décentralisés<sup>310</sup>.

### **3.4.3. La dimension sociale**

L'implantation d'un ERP est une véritable innovation organisationnelle au centre de laquelle l'humain occupe une place pivot. Sa capacité à intégrer le nouvel outil et à repenser l'organisation à travers ses processus est un facteur déterminant<sup>311</sup>.

MARTORY B et CROZET D (1988)<sup>312</sup> considère que la performance humaine s'analyse à travers le résultat obtenu par les salariés sur les postes de travail dans un groupe, un service ou une entité entière. Ce résultat est exprimé par la richesse créée, la valeur ajoutée produite, le supplément de valeur donné à l'unité et l'amélioration de l'implantation dans l'environnement. L'obtention d'une performance sociale dépend, en effet, des collaborateurs de tous les niveaux qui par leurs compétences ajoutent de la valeur. Les compétences comprennent le savoir-faire, le comportement, le savoir coopérer et la créativité.

La performance sociale peut être évaluée avec les critères suivants : nature de relations sociales, importance des conflits sociaux, turn-over des salariés, absentéisme et retards, la productivité des salariés, l'engagement des salariés, la satisfaction au travail, l'initiative.... Selon LOCHET F, (2015), « de bonnes relations sociales révélant un bon fonctionnement »<sup>313</sup>.

L'ERP contribue à l'amélioration des connaissances du personnel et au développement de leurs compétences. En effet, l'introduction de l'ERP suppose que les utilisateurs finaux de cette nouvelle technologie doivent acquérir de nouvelles compétences pour l'utiliser efficacement. Ils atteignent ainsi un certain niveau de confiance et d'efficacité lors de l'utilisation de l'ERP leur permettant d'améliorer leurs productivités.

Par ailleurs, il existe trois catégories de succès TI qui sont la performance des utilisateurs, l'usage des TI et la satisfaction des utilisateurs. Par ailleurs, l'implantation de l'ERP va être l'occasion de préciser à nouveau certain choix organisationnels, tel le degré de délégation,

---

<sup>310</sup> BROUSSEAU E. et A. RALLET, *Technologies de l'information et de la communication et performances économiques*, Editions du Commissariat Général du Plan., Paris, 1999.

<sup>311</sup> LOCHET F., *Implantation d'un ERP analyse des impacts technico-organisationnels sur la performance des entreprises industrielles*, op. cit.

<sup>312</sup> MARTORY B. et D. CROZET, *Gestion des ressources humaines*, Édition Nattan., 1988.

<sup>313</sup> LOCHET F., *Implantation d'un ERP analyse des impacts technico-organisationnels sur la performance des entreprises industrielles*, op. cit, P 06.

d'autonomie, de participation à la prise de décision aux différents niveaux de l'organisation, ce qui conduit à la satisfaction des utilisateurs de l'ERP<sup>314</sup>.

➤ **La satisfaction des utilisateurs**

La littérature en sciences de gestion a souvent mis l'accent sur l'importance de la satisfaction des individus dans l'organisation comme étant un concept déterminant de l'augmentation de leur productivité et d'acceptation des TIC par les utilisateurs finaux<sup>315</sup>. Cette dimension a été utilisée comme une variable dépendante de l'efficacité des systèmes d'information.

Par ailleurs, la satisfaction des utilisateurs a été associée à plusieurs termes tels que: "besoin senti", "acceptation du système", utilité perçue", "appréciation du Management Information System", "sentiment"<sup>316</sup>. D'une façon générale, cette satisfaction a été définie par « les attitudes et les perceptions ». D'une façon plus précise, cette satisfaction a été définie comme étant le résultat de l'évaluation que font les individus sur un continuum « content – mécontent »<sup>317</sup> ; ou encore la somme des sentiments et des attitudes de chacun envers une variété de facteurs affectant la situation<sup>318</sup>. Quand à SEDDON P. et KEIW M. (1994)<sup>319</sup> ils ont défini la satisfaction comme étant le sentiment « net » du plaisir ou du mécontentement qui résulte d'une agrégation de tous les bénéfices qu'une personne espère recevoir de l'interaction avec le système d'information.

DELONE W-H et MCLEAN E-R (1992)<sup>320</sup> ont présenté une revue de la littérature regroupant les modèles de recherche qui ont étudié le succès des TI. Ces auteurs ont déterminé six aspects de la réussite : la qualité du système, la qualité de l'information, l'usage des TI (ou des systèmes), la satisfaction des utilisateurs, l'impact individuel et enfin l'impact organisationnel (performance).

---

<sup>314</sup> BOITIER M., « L'influence des technologies de l'information et de la communication sur la fonction de gestion », *op. cit.*

<sup>315</sup> DELONE W.-H. et E.-R. MCLEAN, « Information Systems Success : The Quest for the Dependant Variable », *Information Systems Research*, 1992, vol. 03, p. 60-95.

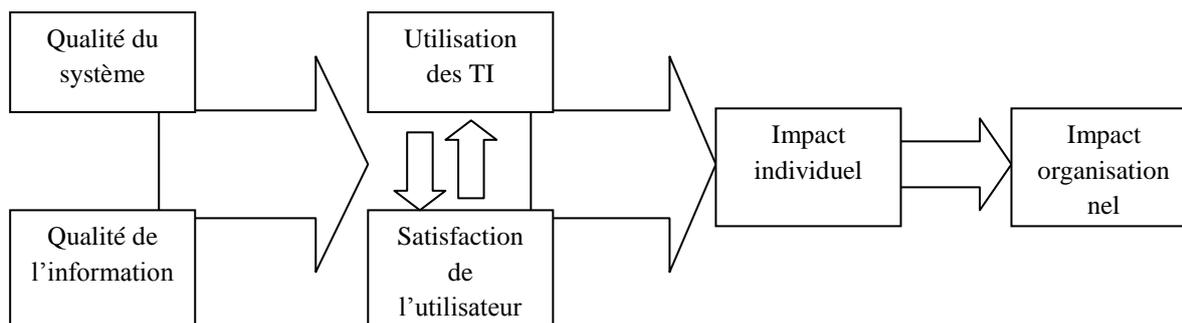
<sup>316</sup> IVES B., M. OLSON, et J. BROUDI, « The measurement of user information satisfaction », *Communication of the ACM*, 1983, vol.26, N° 10.

<sup>317</sup> NAYLOR J.-C., R.-D. PRICHARD, et D.-R. ILGENT, « « A Theory of Behavior in Organizations » », New York : Academic Press, 1980, In Seddon P. et Kiew M., « A partial test and development of the DeLone and McLean model of success », *Proceedings of the 15th International Conference on Information Systems*, Canada, 1994.

<sup>318</sup> BAILEY J. et S. PEARSON, « Development of a tool for measuring and analysing computer user satisfaction », *Management Science*, 1983, vol. 29, n° 05, p. 530-545.

<sup>319</sup> SEDDON P. et M. KIEW, « A partial test and development of the DeLone and McLean model of success », *Proceedings of the 15th International Conference on Information Systems*, Canada, 1994.

<sup>320</sup> DELONE W.-H. et E.-R. MCLEAN, « Information Systems Success : The Quest for the Dependant Variable », *op. cit.*

**Figure 10 : Le modèle de Succès des SI de DeLone & McLean**

Source : DELONE W-H et E-R MCLEAN (1992)<sup>321</sup>

Le modèle de DELONE W-H et MCLEAN E-R (1992)<sup>322</sup>, tel qu'il est présenté à la figure 10, indique que les TI doivent avoir un impact positif sur les utilisateurs individuels avant d'aboutir à une amélioration de la performance sur le plan organisationnel.

Ce modèle a été vérifié par la suite par SEDDON P et KIEW R (1994)<sup>323</sup> qui ont testé la première portion du modèle et ont fourni un support important pour les relations entre la qualité du système, la qualité de l'information, l'utilité et la satisfaction des utilisateurs. Ces auteurs ont conclu que parmi les quatre mesures examinées (qualité de l'information, qualité du système, utilité et satisfaction des utilisateurs) la satisfaction des utilisateurs s'avère la mesure de succès des SI la plus générale et la plus perçue. Ils ont démontré que la qualité du système, la qualité de l'information et l'utilité expliquent à 72% la mesure de satisfaction des utilisateurs. Ceci confirme les conclusions de DELONE W-H et MCLEAN E-R (1992)<sup>324</sup> qui ont affirmé que cette mesure a été largement connue comme étant une mesure unique du succès des SI.

L'importance de ce modèle se résidait dans le fait qu'il a pu ramener l'être humain au cœur de la recherche sur l'évaluation des TI et leurs impacts sur la performance organisationnelle<sup>325</sup>. De ce fait, la satisfaction des utilisateurs avec les systèmes ERP est une des plus importantes déterminants du succès de ces systèmes<sup>326</sup>.

<sup>321</sup> *Ibid.*

<sup>322</sup> *Ibid.*

<sup>323</sup> SEDDON P et M. KIEW, « A partial test and development of the DeLone and McLean model of success », *op. cit.*

<sup>324</sup> DELONE W.-H. et E.-R. MCLEAN, « Information Systems Success : The Quest for the Dependant Variable », *op. cit.*

<sup>325</sup> BELLAAJ M., « Technologie de l'information et performance organisationnelle: différentes approches d'évaluation », *La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité*, 2008, p. 20.

<sup>326</sup> SOMERS T., K. NELSON, et J. KARIMI, « Confirmatory Factor Analysis of the end-User Computing Satisfaction Instrument; Replication within an ERP Domain », *Decision Sciences*, 2003, vol. 34, n° 3.

Le modèle de DELONE W-H et MCLEAN E-R (1992)<sup>327</sup>, a été repris par MAALLOUL I et MEZGHANI L (2003)<sup>328</sup> qui l'ont appliqué au cas des projets ERP en introduisant une nouvelle dimension à savoir l'ingénierie du changement. Ces deux auteurs ont conclu qu'un système ERP est efficace au niveau individuel lorsque ses utilisateurs en sont satisfaits. Ce niveau de satisfaction est déterminé par une bonne qualité du système implanté dans l'entreprise, une bonne qualité de l'information qu'il fournit, une forte utilité perçue par ses utilisateurs et une bonne ingénierie du changement nécessaire à sa mise en place.

Dès lors, ces deux auteurs ont démontré à travers leur étude que les dimensions évoquées dans les études antérieures (qualité du système, qualité de l'information et l'utilité) demeurent bien les déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un système ERP. Comme ils ont rajouté que la satisfaction des utilisateurs d'un système ERP dépend de plus en plus d'une dimension aussi bien organisationnelle que managériale à savoir l'ingénierie du changement. En effet, il semble qu'il existe une importance accrue de l'effort nécessaire pour bien conduire un projet de mise en place d'un système ERP, et principalement en matière d'implication des utilisateurs, de la communication et de la formation<sup>329</sup>.

#### **3.4.4. La dimension externe de la performance**

L'impact de l'introduction d'un ERP sur la performance des entreprises a été souvent abordé, dans plusieurs recherches, en se basant sur des critères financiers. Cette perspective offre une vision restrictive de ce qu'est la performance. Ainsi, ce concept a été progressivement élargi afin de prendre en considération la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses différents partenaires.

La performance externe se base sur l'approche politique de l'organisation qui consiste à analyser les relations de l'entreprise avec les différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, concurrents...). Dans cette perspective MORIN E-M, SAVOIE A et BEAUDIN G (1994)<sup>330</sup> parlent de la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes, où ils ont énuméré quatre critères d'évaluation (la satisfaction des bailleurs de fonds, satisfaction de la clientèle, satisfaction des organismes régulateurs et satisfaction de la communauté).

---

<sup>327</sup> DELONE W.-H. et E.-R. MCLEAN, « Information Systems Success : The Quest for the Dependant Variable », *op. cit.*

<sup>328</sup> MAALLOUL I. et L. MEZGHANI, « L'implantation des ERP et ingénierie du changement : Les déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un ERP dans les entreprises tunisiennes », *op. cit.*

<sup>329</sup> *Ibid.*

<sup>330</sup> MORIN E.-M., A. SAVOIE, et G. BEAUDIN, *L'efficacité de l'organisation: théories représentations et mesures*, *op. cit.*

De ce fait, les entreprises devront assumer différentes responsabilités vis-à-vis de leurs partenaires. Ce que GHARBI S, VINCENT B et DESCARGUES R (2006)<sup>331</sup> désigne sous la nomination de la performance sociétale. De leurs parts, MEYER J-W et ROWAN B (1977)<sup>332</sup> soutiennent que les dirigeants utilisent des outils de gestion pour informer les parties prenantes de l'organisation que leur entreprise est légitime et isomorphe.

GHARBI S, VINCENT B et DESCARGUES R (2006)<sup>333</sup> ont réalisé une étude sur la dimension sociétale de la performance dans une entreprise du secteur de l'industrie pharmaceutique déployant un ERP. Ces deux auteurs définissent la performance sociétale comme la capacité de l'entreprise à gérer sa responsabilité sociétale<sup>334</sup>.

Ainsi, ils ont constaté que l'introduction de l'ERP a permis, d'une part, à l'entreprise d'améliorer ses relations avec son environnement écologique et réglementaire, de fait qu'elle gagne sur le plan de la traçabilité de ses stocks pour répondre à la réglementation et pour plus de réactivité par rapport aux problèmes de sécurité et d'environnement. De plus, cet outil permet de garantir la qualité du produit puisqu'il permet d'améliorer le contrôle (circulation de l'information de manière sécurisée, traçabilité des lots, sécurisation de la classification des lots selon leurs statuts,...).

Et d'autre part, l'ERP a permis l'évolution de la relation de l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs. GHARBI S, VINCENT B et DESCARGUES R (2006)<sup>335</sup> ont constaté, en effet, une amélioration de la décision d'achat et du choix des fournisseurs, une amélioration du délai de traitement de la commande et l'instauration des délais de surveillance.

Par ailleurs, le système ERP favorise une optimisation des ressources et des coûts, une maîtrise des délais et un accroissement de la productivité. D'où, les clients bénéficieront d'une réduction des délais qui leur sont imposés, d'une diminution des prix ainsi que d'une amélioration de la qualité des prestations fournies. Les ventes vont donc augmenter et l'entreprise deviendra plus compétitive. En effet, selon SHANG S et SEDDON P-B (2002)<sup>336</sup>, grâce à l'ERP, l'entreprise peut acquérir des avantages concurrentiels et ce, en offrant des produits à faibles coûts et en améliorant la relation de l'entreprise avec ses clients et avec les différentes parties prenantes.

---

<sup>331</sup> GHARBI S., B. VINCENT, et R. DESCARGUES, « La prise en compte de la dimension sociétale de la performance : l'exemple du déploiement d'un ERP dans une entreprise du secteur de l'industrie pharmaceutique », *Comptabilité, contrôle, audit et institution*, mai 2006, p. 19.

<sup>332</sup> *Ibid.*

<sup>333</sup> *Ibid.*

<sup>334</sup> *Ibid.*

<sup>335</sup> *Ibid.*

<sup>336</sup> SHANG S. et P.-B. SEDDON, « Assessing and managing the benefits of enterprise systems », *op. cit.*

La revue de la littérature sur la contribution des systèmes ERP à la performance des entreprises, nous a permis de constater que ces systèmes ont une influence sur les différentes dimensions de la performance. Nous avons, en effet, regroupé ces dimensions sous forme de quatre dimensions : la dimension économique et financière, la dimension organisationnelle, la dimension sociale et la dimension externe. La revue de ces différentes dimensions nous a permis d'identifier certains critères et indicateurs de mesure que nous comptons utiliser dans notre recherche.

## **Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons d'une part, analysé la notion de la performance afin de déterminer ces dimensions et les méthodes de son évaluation. Et d'autre part, nous avons présenté les effets de l'intégration d'un système ERP sur la performance des organisations, afin de comprendre le lien existant entre ces deux concepts (ERP et performance). Le but du travail réalisé dans ce chapitre est de préparer un cadre méthodologique pour notre recherche.

Par ailleurs, la revue de la notion de la performance organisationnelle nous a permis de constater que ce concept est multidimensionnel, il tient compte des nombreuses dimensions de l'organisation, et ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est déployé. Ainsi, dans notre travail nous comptons analyser l'impact de système ERP sur toutes les dimensions de la performance. Comme nous porterons un regard sur le contexte dans lequel ce système est introduit, et nous nous référons aux entreprises pour le choix de certains critères d'évaluation. De plus, nous avons constaté qu'il est complexe d'opérationnaliser et de mesurer la performance. Sa mesure peut se faire aussi bien par des indicateurs quantitatifs que qualitatifs.

Dans notre travail, nous comptons évaluer l'impact de l'adoption des systèmes ERP sur la performance des entreprises en adoptant deux perspectives complémentaires. Nous allons dans un premier temps nous intéresser au processus d'intégration des ERP dans les entreprises enquêtées, pour évaluer les effets intermédiaire et qualitatif de l'outil et de son usage sur la performance des entreprises, en s'inspirant ainsi de l'approche processuelle d'évaluation de la contribution des TIC à la performance, qui consiste à analyser le processus par lequel les technologies contribuent à la performance de l'entreprise ( en utilisant les FCS et les concepts développés dans le deuxième chapitre). Dans un deuxième temps, nous allons analyser les résultats de l'adoption des systèmes ERP à travers l'évaluation de ses conséquences sur les différentes dimensions de la performance organisationnelle des entreprises enquêtées. Autrement dit, il s'agit d'évaluer la performance en tant qu'output. En effet, l'évaluation de la

performance en tant qu'output n'aura de sens qu'après avoir analysé le processus de sa mise en place, de son usage et son appropriation afin de pouvoir expliquer la façon de la réalisation de cette performance. Car nous considérons que la contribution des systèmes ERP à la performance est le résultat de ce processus d'implantation et d'usage.

L'analyse des effets de l'intégration des ERP sur la performance, nous a permis de distinguer des effets sur quatre dimensions de la performance. D'abord, la dimension financière et économique de la performance, où la revue de la littérature montre que les ERP améliorent l'efficacité et l'efficience des entreprises, comme elle révèle l'existence des effets positifs sur le chiffre d'affaire, la productivité, les délais et des coûts. Puis, la dimension organisationnelle où les effets de l'ERP sont plus importants sur la qualité de l'information, la prise de décision, le partage de l'information, la communication et le contrôle de l'organisation. Sur la dimension sociale (humaine) les ERP améliorent les résultats individuels et permettent la satisfaction des utilisateurs, le degré d'intérêt manifestés pour le travail, et les efforts fournis pour atteindre les objectifs. Enfin, les effets des ERP sur la dimension externe de la performance révèlent une amélioration dans des relations avec les parties prenantes externes à savoir : l'environnement écologique et réglementaire, les clients, les fournisseurs, comme il permet de devancer les concurrents.

Dans notre travail nous tentons de vérifier l'impact de l'utilisation de système ERP et de la démarche de sa mise en place sur la réalisation de la performance. Autrement dit, nous pensons qu'un système ERP pleinement exploité accompagné d'une bonne démarche de mise en place qui respecte les principes de la conduite du changement permet d'améliorer la performance des entreprises. Nous allons en effet tenter de vérifier cela sur le terrain sur un échantillon d'entreprise de la Wilaya de Bejaia.

Dans le deuxième chapitre nous avons déterminé les principes d'une démarche de conduite du changement pour une implantation réussie des ERP. Et dans le troisième chapitre nous avons déterminé les indicateurs d'évaluation de la performance par les ERP. Le lien entre les deux sera vérifié dans les prochains chapitres. Cela dit, le deuxième et le troisième chapitre nous ont permis de déterminer les critères et les indicateurs à retenir afin de mesurer les effets des systèmes ERP et la gestion de sa mise en place sur la performance des entreprises, ce qui va nous permettre de réaliser et de structurer notre questionnaire pour l'enquête du terrain sur les entreprises algériennes.

**Chapitre 04 :**

***La réalité des systèmes ERP dans les  
entreprises algériennes***

## Chapitre 04 : La réalité des systèmes ERP dans les entreprises algériennes

### Introduction

L'ouverture de l'économie algérienne sur l'économie de marché a ébranlé les assises traditionnelles de la performance. Ainsi, conscientes des exigences de la nouvelle économie, les entreprises, de leurs part, ont commencé à s'engager dans des processus de modernisation de leur management ; et l'Etat de sa part, a mis en place de nombreux programmes de soutien et de mise à niveau des firmes afin d'améliorer leur compétitivité et de promouvoir le produit national.

Cela dit, les entreprises algériennes se trouvent au centre d'un processus de réforme et de restructuration. Certaines de ces entreprises ont intégrées les outils de management relevant des TIC, à travers l'installation des différents logiciels de gestion dans leurs managements, afin de surmonter les obstacles qui se dressent face à elles dans la quête d'une solution miraculeuse, leur permettant de conquérir les marchés mondiaux et sauvegarder leur place au sein du marché national.

Par ailleurs, l'objectif de ce chapitre est de revenir sur le contexte dans lequel les outils de management et plus précisément les ERP ont vu le jour dans les entreprises algériennes, et de tracer leur évolution dans le temps. Cela va nous permettre de situer les entreprises de la Wilaya de Bejaia par rapport à ces outils, et de choisir notre échantillon pour évaluer leur impact sur la performance et tester notre modèle de recherche.

Pour ce faire, nous allons juger nécessaire de revenir en premier lieu sur le management des entreprises algériennes dans le but de déterminer la place occupée par ces outils dans les pratiques quotidiennes de ces entreprises.

En deuxième lieu nous nous intéresserons au développement et l'évolution des outils de management dans les entreprises algériennes. Pour cela nous allons analyser leur contexte d'émergence afin de déterminer les facteurs qui ont contribué dans leur émergence et nous allons revenir sur les différents programmes de modernisation et de mise à niveau qui constituent la pierre angulaire de développement des ODM mais aussi des ERP en Algérie.

Cela dit, nous avons choisi la Wilaya de Bejaia comme terrain d'étude, nous jugeons alors qu'il est nécessaire de présenter la situation des entreprises de cette région vis-à-vis les systèmes ERP. Cependant, nous avons constaté l'absence d'une base de données officielle sur le sujet et même l'absence des informations sur l'adoption de ces outils, ce qui nous a poussés alors à réaliser notre propre enquête sur un échantillon d'entreprises de Bejaia. Nous allons

présenter en quatrième lieu la méthodologie adoptée pour la réalisation de cette enquête ainsi que son déroulement.

Dans un dernier lieu nous présenterons un état des lieux des systèmes ERP dans les entreprises de la Wilaya de Bejaia en s'appuyant sur les résultats de l'enquête réalisée.

L'objectif à travers ce chapitre est de comprendre la réalité des systèmes ERP dans les entreprises algériennes en général et dans les entreprises de la Wilaya de Bejaia en particulier. Et aussi préparer le terrain pour notre travail de recherche sur l'impact des systèmes ERP et la gestion de leur mise en place sur la performance. En effet le travail réalisé dans ce chapitre nous permettra de déterminer un échantillon pour la réalisation de notre recherche.

#### **4.1. Le management des entreprises algériennes**

L'évolution de management des entreprises algériennes depuis l'indépendance peut révéler l'existence de différents types de pratiques de gestion. Ce qui s'explique, en effet, par les principales phases historiques, les structures et les cadres politiques (choix et stratégie des groupes dirigeants...), juridiques (lois, règlements...), économiques (nature de la propriété, orientations industrielles, sources de financements...) et culturelles (représentations, niveau de formation...) des entreprises qui ont prévalu durant ces phases ; ou encore la nature des stratégies et des actions émanant des principaux groupes et acteurs impliqués dans les systèmes structuro-actionnels ayant marqué ces époques. De ce fait, nous distinguons entre le management dans les entreprises publiques et le management dans les entreprises privées.

##### **4.1.1. Le management dans l'entreprise publique algérienne**

L'entreprise publique algérienne a évolué, depuis l'indépendance, passant de l'entreprise autogérée à l'entreprise privatisée, en transitant par plusieurs périodes. En effet, le processus de formation et d'évolutions des entreprises algériennes comprend quatre phases<sup>337</sup>, toutes marquées par le rôle dominant de l'Etat dans la conception et le fonctionnement des entreprises : l'autogestion, dans les années soixante; la création des grandes sociétés nationales d'industrie lourde dans les années soixante dix ; le démantèlement et morcellement des grandes entreprises dans les années quatre vingt ; et la période des réformes et de privatisation dans les années quatre vingt dix (à partir de 88).

---

<sup>337</sup> MELBOUCI L. et M.-C. BELMIHOUB, « L'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie : panorama théorique et analyse d'une expérience (1962-1995) », *Cahiers du CREAD*, 2001, n° 55, p. 51-78.

Ainsi, les différentes phases de transition vécues par l'entreprise publique algérienne fait apparaître deux types de modes de management : le management bureaucraté, d'avant les réformes et le management incontrôlé d'après les réformes des années 90<sup>338</sup>.

Dans un premier lieu, depuis l'indépendance de l'Algérie l'entreprise publique algérienne a été conçue dans une vision strictement productiviste et longtemps mise à l'abri de la compétition. En effet, cette période est caractérisée par la création de grandes sociétés nationales où la priorité était pour l'industrie lourde (sidérurgie, construction mécanique, chimie...etc.) et la mise en place de la GSE (la gestion socialiste des entreprises)<sup>339</sup> comme mode de gestion de ces entreprises.

Par ailleurs, l'entreprise, de cette époque, est caractérisée par une grande participation des travailleurs à la gestion de l'économie, et par une volonté des autorités politiques de n'instaurer la démocratie économique qu'après la création d'un secteur public industriel et commercial puissant et la mise en route d'une planification centralisée et impérative<sup>340</sup>. Cela dit, tout au long de cette période l'Algérie avait opté pour la planification centralisée de l'économie<sup>341</sup>. Néanmoins, l'entreprise socialiste a évolué dans une situation contradictoire ; elle n'est ni entièrement déterminée par le plan, ni entièrement déterminée par les mécanismes de marché. Elle était considérée comme un instrument d'accumulation et de redistribution des richesses entre les mains de l'Etat. Elle n'était qu'un simple exécutant sans aucun pouvoir de décision, toutes les décisions ont été soumises à l'approbation de l'Etat, qui s'ingère dans la gestion de ces entreprises (production, vente, organisation...).

De ce fait, avec la GSE, l'entreprise publique a adopté, pendant de longues années, un mode de gestion uniforme où la performance managériale n'était pas le principe cardinal. Dans ces conditions, elle ne pouvait pas développer un management moderne. Ainsi, ce dernier est considéré comme étant loin de répondre aux normes et aux définitions inhérentes au management de la pensée et la pratique de cette fonction dans les pays qui l'ont vu naître sous ses formes contemporaines<sup>342</sup>.

Elle a alors, toujours pâti du phénomène de nomination « politique » de ses responsables dont la compétence était rarement le critère de sélection. Tout au long de cette phase, les gestionnaires des entreprises publiques remplissaient le rôle de fonctionnaires appartenant à

<sup>338</sup> MERANI H., « Vers un nouveau type de manager en Algérie? », *El-Tawassol*, septembre 2008, n° 22.

<sup>339</sup> La gestion socialiste des entreprises s'organise autour de l'assemblée des travailleurs de l'entreprise (ATE) qui est présidée par le représentant des travailleurs, et du conseil de direction de l'entreprise (CDE) présidé par le Directeur Général. Les représentants des travailleurs siègent au conseil de direction ;

<sup>340</sup> MELBOUCI L. et M.-C. BELMIHOUB, « L'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie : panorama théorique et analyse d'une expérience (1962-1995) », *op. cit.*, p12.

<sup>341</sup> Plan triennal : 1967 – 1969 ; 1er plan quadriennal : 1970 – 1973 ; 2ème plan quadriennal : 1974 – 1977.

<sup>342</sup> MERANI H., « Vers un nouveau type de manager en Algérie? », *op. cit.*

un système qui ne leurs demandait pas d'être économiquement efficaces mais d'appliquer les instructions et directives sans tenir vraiment compte de la performance et de l'efficacité au sens des économies capitalistes. Ce type de gestion a prévalu dans le pays jusqu'à l'avènement de l'autonomie des entreprises survenue au début à la fin des années quatre vingt (1988).

Dans un deuxième lieu, le contexte économique des années 90 (le passage à une nouvelle économie libérale, la chute brutale des prix du pétrole...) poussa les pouvoirs publics à engager des réformes économiques visant entre autre à désengager l'Etat du financement des entreprises publiques. C'est ainsi que fut lancé le projet de l'autonomie des entreprises publiques.

En effet, le mode de management adopté durant cette période et qualifié par MERANI H (2008) d'incontrôlé, correspond à cette pratique managériale exercée au sein de l'entreprise publique économique (EPE), issue de l'application des textes de la loi 88-01 relative à l'autonomie des entreprises publiques dès la fin des années 80. Cependant, cette pratique n'a pas eu les répercussions attendues sur le fonctionnement et le management des EPE. Malgré qu'il y' a eu certains changements tels que l'élimination de la participation ouvrière instaurée par la gestion socialiste des entreprises, la situation sur l'essentiel est restée la même. Cela dit, ni les contraintes du système ni l'immobilisme des dirigeants, ni les ingérences des instances centrales et celles des acteurs influents n'ont vraiment disparu. Bien au contraire, comme son nom l'indique il s'agissait d'un management incontrôlé qui a engendré les phénomènes de gaspillage, de commissions, voir de détournement de fond car le rôle des différentes institutions officielles n'est pas devenu une activité managériale respectant les normes d'efficacité, de performance et d'efficience comme il vient d'être cité<sup>343</sup>.

Malgré la série de réformes engagées par les pouvoirs publics (le passage à l'autonomie de gestion des entreprises publiques ; la pratique des plans de redressement internes et contrats de performance ; la création de dispositif banques-entreprises et le processus de privatisation) pour mettre à niveau les entreprises publiques, les réformes engagés ont échoué et la situation de ces entreprises n'a guère changé. Le rapport de l'ONUDI publié en janvier 2003 montre que le secteur public en Algérie est toujours dans une situation précaire caractérisée par :

- Un désinvestissement chronique, tant pour le renouvellement de l'outil de production que pour l'extension des capacités ;
- Une lourdeur bureaucratique, ayant généré des surcoûts de production ;

---

<sup>343</sup> *Ibid*, p 333.

- Une défaillance de l'organisation financière des entreprises, articulée autour d'une trésorerie financée sur découvert bancaire ;
- Une déperdition du savoir-faire, suite au départ volontaire et à la politique de suppression des effectifs.

Ainsi, les différentes réformes engagées n'ont pas réussies à améliorer les performances des entreprises et leurs compétitivités, ni à apporter un changement dans les comportements et les pratiques managériales adoptées. En effet, l'entreprise publique n'a pas de statut propre et demeure un instrument de l'Etat, la rentabilité n'a pas été améliorée et le management reste toujours un management autocratique. Dès lors, les causes de ces échecs sont toujours occultées à cause de la rigidité du système politico-économique et à l'hésitation à changer le cadre institutionnel. En effet, ces entreprises ont évolué dans un contexte de gestion administré, de protection et de faible pression de marché suite à l'absence de la concurrence, cela dit elles n'ont pas eu à tenir compte des règles de performance au niveau technique, technologique, humain, gestion, commercial, coût, qualité, etc.

Ainsi, les programmes de mise à niveau sont toujours en cours d'amélioration. Depuis les années 2000, conscient des retards accumulés par le secteur public, l'Etat a instauré plusieurs programmes afin de moderniser les outils et le management de ces entreprises. Nous revenons prochainement sur ces différents programmes, ce qui nous permettra de voir l'importance accordée aux outils de management mais aussi le développement des systèmes ERP dans les entreprises algériennes.

#### **4.1.2. Le management de l'entreprise privée**

L'entreprise privée en Algérie a été largement marginalisée au profit de grandes entreprises publiques dans la politique de développement du pays. Toutefois, la crise vécue par l'Algérie à la fin des années 1980, constitua une véritable rupture avec l'économie socialiste qui fut le modèle économique adopté par l'état algérien depuis l'indépendance. Ainsi, le passage à l'économie de marché, va jouer un rôle important dans l'extension du parc des entreprises privées. En effet, les pouvoirs publics vont permettre le droit à la propriété privée sans plafond d'investissement et aussi encourager le développement de ce secteur à travers : les politiques de privatisation des entreprises publiques d'une part ; et l'encouragement de la prise d'initiative par la création d'entreprises privées d'autre part.

Ces différentes réformes ont entraîné un véritable changement sur le plan macro et micro des entreprises et ont largement contribué à l'extension du parc des entreprises privées. Cependant, récemment né, le jeune secteur privé va devoir évoluer dans un cadre institutionnel instable, faire face au phénomène de la mondialisation qui le menace

sérieusement, et fournir beaucoup d'efforts de modernisation de sa gestion, afin qu'il puisse réellement participer au développement économique du pays et se mettre au diapason des exigences de l'économie de marché.

L'entreprise privée, qui n'émerge véritablement qu'au début des années 90, est encore très jeune. Elle n'a pas eu le temps de concentrer les efforts nécessaires pour faire émerger des capacités de management efficaces. Ainsi, le management dans l'entreprise privée est qualifié comme étant à l'état embryonnaire.

Par ailleurs, la majorité des entreprises du secteur privé ont pour beaucoup d'entre elles un caractère familial et peu enclines à l'ouverture du capital aux étrangers<sup>344</sup> ; ce qui fait que généralement les techniques de croissance (cession, fusion, regroupement..) sont non maîtrisées et non utilisés. En effet, les perceptions négatives de l'environnement institutionnel réduisent les tendances des entrepreneurs à rechercher la croissance, et engendrent aussi une sous-utilisation des ressources de l'entreprise. Les structures d'organisation de ces entreprises sont de type entrepreneurial, ou, au mieux, fonctionnel qui sont des formes d'organisation qui permettent au dirigeant (propriétaire) d'être l'acteur principal de la décision et de la coordination. Et leurs systèmes de décision plutôt informel, s'appuyant plus sur l'intuition et la consultation familiales (même extérieure à l'entreprise).

En effet, plusieurs facteurs peuvent contribuer à comprendre l'origine du management archaïque de l'entreprise privée algérienne, selon les résultats d'enquêtes déjà réalisées, on retrouve l'âge, la formation et l'origine sociale du chef d'entreprise mais aussi la situation géographique de l'entreprise. L'influence de ces données socioculturelles sur le comportement des managers du secteur privé n'est plus à démontrer<sup>345</sup>.

Ainsi, la plupart de ces entreprises sont souvent dirigées par le père qui est dans la majorité des cas le moins instruit alors que ses enfants sont souvent des universitaires. Ce qui fait d'elle un lieu de conflit de génération entre père et fils qui se manifeste autant dans leurs représentations d'une meilleure gestion de l'entreprise que dans leur façon de percevoir et de concevoir la finalité de l'entreprise. Cependant, le rapport de soumission des jeunes au plus âgés, l'autorité indiscutable du père, l'individu absorbé par le groupe, l'impératif de sécurité, la prudence et l'absence de calculs économiques sont autant de traits qui caractérisent la

---

<sup>344</sup> ASSALA K., « L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme », INRPME, Trois-Rivières, Canada, 2009.

<sup>345</sup> BOUKRIF M. et H. KHERBACHI, « Adapter son management aux mutations de son environnement: un défi pour la PME en Algérie », *De la gouvernance des PME-PMI: regards croisés France-Algérie*, L'harmattan., Paris, 2006, p. 189-202.

culture de la société algérienne encore aujourd'hui (MADOUI M, 2003)<sup>346</sup>. Ces facteurs ont favorisé l'adoption d'un style de management basé sur une autorité paternaliste caractérisé par la soumission du subordonné au supérieur et l'absence de tout esprit d'initiative.

De ce fait, les entreprises privées algériennes sont caractérisées par l'absence de culture et même de connaissances managériales qui font que les entrepreneurs ignorent l'existence d'outils de gestion leur épargnant des problèmes basiques. Cela dit, dans ces entreprises la culture prime sur les standards reconnus de management et les choix sociaux devancent des réalités économiques, ce qui a laissé place à l'adoption de certains comportements irrationnels. A titre d'exemple le recrutement des employés se fait au sein de la famille au souvent de bouche à oreille, ce qui fait que la plupart du personnel a des liens de parenté avec le chef d'entreprise.

Par ailleurs, GILLET A (2003)<sup>347</sup> a mis l'accent, sur l'existence de deux dynamiques distinctes en matière d'entrepreneuriat dans les PME algériennes. Une première, minoritaire, est constituée d'entrepreneurs récents qui tentent d'introduire des pratiques modernes-rationnelles dans leur gestion. Une deuxième, majoritaire, se contente de perpétuer une organisation du travail et un mode de fonctionnement imprégné des valeurs traditionnelles et privilégiant la dimension communautaire, caractérisant la dynamique socio-économique de la société algérienne. Il s'agit là d'un réel clivage entre deux types d'entrepreneurs, influencés par leurs profils et par « les espaces géographiques et sociaux d'exercice ». GILLET A formule ici une proposition en affirmant qu'en perspective le mouvement « innovateur », représenté par les nouveaux entrepreneurs (minorité) constituera « une nouvelle dynamique synonyme d'évolution et de développement économique en Algérie, s'il réussit à intégrer et à imbriquer les fonctionnements sociaux traditionnelles nécessaires aux équilibres de la société algérienne »<sup>348</sup>.

De plus, l'étude préliminaire du management des entreprises privées en Algérie fait ressortir des régularités qui suggèrent l'existence d'un modèle de management algérien<sup>349</sup>. D'après une étude récente réalisée par HAFSI T, RAHMOUNI L et BOUTOUCHENT A (2018)<sup>350</sup> sur un échantillon d'une vingtaine d'entreprises qui réussissait mieux que les autres, notamment en termes de croissance et de compétitivité, ces auteurs ont conclu que le modèle

---

<sup>346</sup> *Ibid*, p198.

<sup>347</sup> GILLET A., « Les entrepreneurs algériens: un groupe hétérogène entre logique familiale et logique économique », *Entrepreneurs et PME: approches algéro-françaises*, L'harmattan., Paris, 2004, p. 127 - 137.

<sup>348</sup> *Ibid*, p 137.

<sup>349</sup> HAFSI T., L. RAHMOUNI, et A. BOUTOUCHENT, « Existe-t-il un modèle de management Algérien ? », *Revue algérienne management*, 2018, n° 6, p. 39.

<sup>350</sup> *Ibid*.

algérien de management comprend des aspects qui peuvent être considérés comme universels, avec un désir d'être parmi les meilleurs et d'utiliser les dernières techniques et technologies. Parmi ces aspects, une grande énergie et le désir de dominer sur une arène plus vaste distinguent les dirigeants algériens. Le modèle comprend aussi des aspects spécifiques qui sont rattachés aux traditions et à l'histoire de l'Algérie. Parmi ces aspects, une grande proximité entre les dirigeants et dirigés, marquée par beaucoup d'affection mais aussi du paternalisme et de l'autoritarisme est observée ainsi qu'une grande attention au bien être de la communauté, y compris la communauté nationale, et une certaine distance vis-à-vis de l'argent.

De ce fait, nous pouvons dire que le management des entreprises algériennes est entrain de se construire sous l'effet des nouvelles générations de managers et aussi les programmes de mise à niveau adoptés par le gouvernement pour élever l'entreprise nationales au rang des standards internationaux.

## **4.2. Le développement des outils de management dans les entreprises algériennes**

Nous avons constaté précédemment que le management des entreprises algériennes est en cours de modernisation, ce qui a ouvert les portes à l'adoption des nouveaux outils de management. Ainsi, nous présenterons dans cette partie, le développement des outils de mangement dans les entreprises algériennes à travers l'analyse du contexte de leur émergence et la présentation des programmes de mise à niveau qui se veut être la pierre angulaire de la volonté de la modernisation des outils de management.

### **4.2.1. Contexte d'émergence des outils de management dans les entreprises algériennes**

Les nouveaux outils de management ont vu le jour ces dernières années dans les entreprises algériennes. Aujourd'hui nous remarquons la tendance croissante de ces entreprises à se doter de ces outils et les introduire dans leurs pratiques quotidiennes. Cela s'explique par plusieurs facteurs relatifs à l'environnement et au contexte dans lequel ces entreprises se développent.

Dans un premier lieu, la nouvelle génération des managers, apparue récemment dans les entreprises algériennes, qui est de plus en plus instruite notamment dans les filières de management tente malgré bon gré de moderniser leurs modes de gestion afin de se défaire progressivement des archaïsmes dans lesquels les entreprises ont été confinées, ils mettent ainsi de plus en plus l'accent sur les possibilités de développement de l'entreprise en tentant

d'introduire les outils et les techniques de management acquis dans les grandes écoles et développer une nouvelles formes de rationalisation de la gestion ( introduction des TIC, recrutement selon les compétences, souci de rentabilité, prise de risque, démarche qualité, etc.). Ainsi, selon GRIM N (2012), « le management des entreprises familiales s'améliorera sans doute d'avantage durant les prochaines années avec l'arrivée au commande des plus anciennes entreprises familiales, de jeunes héritiers mieux formés et plus audacieux que les parents fondateurs, l'implication de plus en plus massive des universitaires dans le processus de création d'entreprises (près de 50 000 micro entreprises privées naissent chaque années) et, bien entendu, la généralisation du recours à l'outil informatique »<sup>351</sup>. En effet, la maîtrise des technologies de l'information et de la communication et le recours aux réseaux sociaux, permettront à la nouvelle génération de managers, de prendre rapidement connaissance des outils et techniques de gestion les plus performante qu'ils sauront mettre au service de leur sociétés.

Dans un deuxième lieu, les nouvelles pratiques de management ont commencé à émerger avec l'arrivé des entreprises internationales qui ont commencé à s'implanter en Algérie depuis son ouverture sur l'économie de marché. En effet, un nouveau type de gestion commence à se développer au sein de ces entreprises qui s'implantent de plus en plus en Algérie. Ce type serait semblable, du moins en ce qui concerne certains de ses volets, au mangement des entreprises des pays industrialisés, et ce, conséquemment aux règles de fonctionnement et d'organisation et de politique de gestion auxquels obéissent ces entreprises<sup>352</sup>. Dès lors, ces entreprises ont importé les nouvelles pratiques de mangement adoptées dans les pays développés, de ce fait, les normes de performance deviennent prioritaires, et les règles sont plus claires et nettement mieux définies et les nouveaux outils de mangement plus utilisés et plus développés.

Dans un dernier lieu, l'Algérie s'est lancée depuis la fin des années 90 dans le programme algérien de mise à niveau qui est considérée comme un outil de soutien aux dynamiques de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie nationale. Ce programme de mis à niveau constitue sans aucun doute, un outil de développement de nouvelles pratiques managériales au sein de l'entreprise privée nationale.

C'est dans cette perspective que le gouvernement a entrepris, à partir des années 2000, des projets d'investissement ambitieux dans le domaine des TIC, lesquelles constituent d'ailleurs

<sup>351</sup> GRIM N., *Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie*, Casbah éditions., Alger, 2012.

<sup>352</sup> MERANI H., « Vers un nouveau type de manager en Algérie? », *op. cit.*

l'un des piliers de l'économie fondée sur la connaissance, visant à diversifier son économie et l'insérer par la même dans ce qui est appelé la nouvelle économie du savoir et de la connaissance. Les PME algériennes se modernisent et sont aujourd'hui ouvertes, flexibles et innovantes, grâce à l'introduction des TIC, a révélé une enquête engagée au profit du ministère de la PME et de l'Artisanat, réalisée par le Centre de recherche en économie appliquée pour le développement (CREAD). Cette enquête a permis de réaliser à quel point le visage de la PME a changé dans le sens de la modernité. En effet, « contrairement aux préjugés que nous avons sur la PME, réduite à l'entreprise familiale, fragile et cloisonnée, celle-ci se modernise pour devenir une entité économique fiable »<sup>353</sup>.

En effet, si les caractéristiques des entreprises ont été dictées par un environnement institutionnel particulièrement rigide qui ne les poussait pas à prendre des risques à être compétitives, la mutation du système économique (passage de l'économie centralisée à l'économie de marché) fait passer les entreprises d'un environnement stable et contraignant (économie centralisée et bureaucratique) à un environnement turbulent où l'entreprise brusquement se retrouve dans un marché des plus en plus concurrentiel. Dans ce contexte, les entreprises privées ont de plus en plus tendance à moderniser leurs modes de gestion, le but étant de se défaire progressivement des archaïsmes dans lesquels les avaient longtemps confinées leur statut d'entreprise familiale<sup>354</sup>.

Les outils de management développés autour des TIC constituent aujourd'hui les seuls garants de la survie de nos entreprises à l'heure de la mondialisation. L'utilisation des TIC est devenue nécessaire pour augmenter la performance et la compétitivité des entreprises et les faire bénéficier des opportunités offertes par un marché plus vaste et hautement dynamique. Ainsi, dans le but de rattraper le retard des entreprises algériennes dans ce domaine, plusieurs actions ont été développées, c'est ainsi qu'un axe majeur a été défini, à savoir l'intégration des TIC dans le secteur économique et le soutien à l'appropriation des TIC par les entreprises. Nous tenterons en effet dans la partie ci-après de passer en revue des différents programmes de mise à niveau adoptés à partir des années 2000 afin de comprendre le contexte d'émergence des Outils de management et plus précisément les systèmes ERP dans les entreprises algériennes.

---

<sup>353</sup> Cité par : DIFALLHA M.-E., A. MOKRANE, et Y. KHENNICHE, « Adoption et utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) en Algérie : état des lieux », *مجلة أداء المؤسسات*, 2016, *الجزائرية*, n° 10, p. 39.

<sup>354</sup> GRIM N., *Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie*, Casbah éditions., Alger, 2012, P161.

#### **4.2.2. Les programme de mise à niveau et le développement des outils de management**

Suite à l'ouverture de l'Algérie sur l'économie de marché, son adhésion à la zone de libre échange de l'union européenne (ZLE/UE) et son éventuel adhésion à l'Organisation mondiale du commerce (OMC), le gouvernement s'est rendu compte de la fragilité des entreprises et du risque qui les guettent si elles ne sont pas soutenues par un programme d'appui, pour leur fournir les outils et les moyens pour être compétitive et faire face à la concurrence. En effet, pour préparer et adapter les PME algériennes aux défis de la libéralisation et la mondialisation, et afin de renforcer la privatisation des entreprises et améliorer la compétitivité de l'économie nationale, plusieurs programmes de mise à niveau ont été mis en place au cours des quinze dernières années au profit des PME. Nous tenterons de présenter les principaux programmes de mise à niveau en se focalisant sur les actions portées sur la modernisation des outils de management à travers notamment l'intégration des TIC et la réforme des systèmes d'information des entreprises algériennes.

Ainsi, un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement a été retenu en l'an 2000 et consolidé en 2002. Ce programme consistait à fournir des opérations d'assistance technique aux entreprises, initiées avec le concours et l'expérience de l'office des nations unie pour le développement industriel (ONUDI) et une contribution du budget d'équipement du ministère de l'industrie. Il s'agit d'un programme pour la promotion de la compétitivité des entreprises et du système industriel par la mise à niveau des produits, des systèmes d'informations, de gestion, de production et de l'environnement des affaires pour affronter et se confronter à la compétitivité internationale.

Les actions visées par ce programme sont financées par le fond de promotion de la compétitivité industrielle (FPCI)<sup>355</sup> et concernent des études de diagnostic et de plan de mise à niveau, des investissements immatériels (les études recherche et développement, assistance technique, les logiciels, la formation, la mise en place de système de qualité, la mise en place de système d'information et de gestion) et des investissements matériels (le matériel de production, les équipements de manutention et de stockage, les équipements de laboratoires, des équipements informatiques, etc.).

Les résultats visés à travers ce programme sont : la modernisation des équipements; l'amélioration des systèmes d'organisation, des systèmes de gestion, des systèmes d'informations et des systèmes de production; le développement de la formation, de la qualité

---

<sup>355</sup> Ce programme consiste à apporter un financement à raison de 80% du montant des investissements immatériels et 10% du montant des investissements matériels éligibles ;

et la certification, et l'accompagnement des actions d'alliances et de partenariats. En 2004, 168 entreprises ont été retenues, du fait qu'elles répondaient aux conditions d'éligibilité<sup>356</sup> fixées par ce dispositif.

Un autre programme de mise à niveau a été initié avec la contribution de l'Union Européenne (UE). En effet, dans le cadre de l'accord d'association avec l'Union Européenne, deux vastes programmes MEDA 1 et MEDA 2 de mise à niveau des PME ont été mis en place. Ces programmes visent à améliorer le potentiel des l'entreprises algériennes, par un ensemble d'actions matérielles et immatérielles dans le but de faire progresser leurs performances et leurs compétitivités.

Ainsi , la première contribution de l'UE à la mise à niveau des petites et moyennes entreprises algériennes (programme MEDA 1, fin du programme en 2007) a permis la mise à niveau réel de 450 entreprises<sup>357</sup>. Cette opération a coûté 64 millions de dinars<sup>358</sup> et a porté essentiellement sur l'accompagnement des entreprises en matière de formation, de marketing et de modernisation des outils de management. Ce programme porte quatre volets :

➤ **Volet 01 : L'appui direct aux PME industrielles privées**

Selon le rapport final EDPME 2007, ces actions ont porté sur cinq grands domaines dans l'entreprise : le plus gros pourcentage a été réservé aux actions en management (38%), puis vient en deuxième position la production (35%), ensuite la qualité (15%), puis le marketing (11%) et enfin les aspects financiers (1%).

➤ **Volet 02 : Appui aux PME pour l'obtention de financement**

➤ **Volet 03 : Appui à l'environnement direct de l'entreprise industrielle privée**

Les grands axes d'intervention étaient l'information pour et sur les PME/PMI et le développement des services d'appui à la PME/PMI. Dans ce volet 187 actions ont été réalisées et ont contribué à améliorer l'environnement des PME en Algérie.

➤ **Volet 04 : Actions transversales**

Dans ce volet trois types d'actions ont été menées :

- Actions de mise à niveau de la formation : le programme ED-PME a apporté à travers son programme de mise à niveau, une offre de formation adaptée et orientée essentiellement

---

<sup>356</sup> Les entreprises doivent répondre aux critères d'éligibilité, définis par le comité national de la compétitivité industrielle suivants : Être de droit algérien, Appartenir au secteur productif industriel ou fournisseur de services liés à l'industrie, Être immatriculées au registre de commerce et disposer de l'identifiant fiscal, Avoir au moins trois années d'activité, Employer au minimum 20 salariés à titre permanent, Présenter un actif net positif égal au moins le capital social et Un résultat d'exploitation positif ;

<sup>357</sup> TABET-AOUEL W., « La compétitivité par la mise à niveau de la PME algérienne Etude exploratoire », *Revue Economie et Management*, novembre 2012, n° 11, p. 126-136.

<sup>358</sup> *Ibid.*

sur l'acquisition des savoirs faire et savoirs être, utiles au développement du capital humain de la PME /PMI privée algérienne.

- Actions d'informatisation : Dans ce cadre 82 PME ont bénéficié de matériels informatiques (les matériels ont été mis en place et le personnel formé), 43 PME ont bénéficié de logiciels standard, et ont reçu des formations à la mise en place et à l'utilisation de ces logiciels et 196 PME ont bénéficié des logiciels spécialisés.
- Actions d'informations : le programme ED-PME a mis en place une Base de Données statistiques et économiques sur les PME mises à niveau

Selon le rapport de la commission européenne<sup>359</sup>, ce programme a contribué à : une amélioration sensible au niveau des attitudes du patronat qui a su investir dans les services de conseil proposés par le programme, une croissance du taux d'encadrement supérieur entre 10% et 300%, une certification qualité pour 17% des PME interviewées (ISO 9000 et ISO 14000), une certification CE pour l'accès à des marchés d'entreprises internationales basées en Algérie, une croissance du chiffre d'affaires entre 10% et 300%, une montée en compétences des ressources humaines par la formation et les conseils, et une mise en place d'infrastructures TIC sécurisées et appropriation de logiciels de gestion.

Malgré les efforts fournis dans ce programme, les résultats restent limités. En effet, les résultats de l'enquête menée en avril \_ mai 2006 auprès de 716 PME/PMI sur l'impact de la mise à niveau sur les PME se résume par les constats suivants<sup>360</sup> :

- La mise à niveau ne laisse personne indifférent,
- L'impact des actions est globalement satisfaisant sur l'évolution de l'entreprise. Cet impact positif se matérialise essentiellement dans l'évolution managériale, l'organisation de l'entreprise et son encadrement, l'implication du personnel. Tout ceci contribue à rendre l'entreprise plus dynamique,
- Pour beaucoup de chefs d'entreprise les actions de mise à niveau ne sont pas encore perçues comme la déclinaison d'une démarche globale de qualité ; laquelle vise à améliorer l'ensemble des processus et leurs interactions qui font la valeur ajoutée de l'entreprise,
- Pour beaucoup de chefs d'entreprise la compétitivité (ou la position concurrentielle) de l'entreprise reste difficile à corréliser avec les bénéfices de la mise à niveau. De ce fait, ils formulent deux attentes majeures concernant les délais et le financement.

<sup>359</sup> La coopération UE-Algérie 2008 Délégation de la Commission européenne en Algérie, Rapport annuel, 2009.

<sup>360</sup> Résultats du programme ED-PME, document interne du ministère(MPMEPI), 2007.

- Certaines entreprises considèrent que le programme de mise à niveau proposé par EDPME ne satisfait pas leurs principales attentes.

Le second programme MEDA<sup>361</sup> porte sur la consolidation des activités du programme précédent (MEDA1, débuté en 2002 jusqu'à 2007) et la maîtrise des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC). Environ, 400 PME privées ont demandé à participer à ce deuxième programme national de mise à niveau, dont 159 sont éligibles contre 241 demandes. L'objectif global du programme, d'un montant de 40 millions d'euros, est d'améliorer la compétitivité des PME algériennes, pour leur permettre de reconquérir le marché intérieur et de se développer à l'international en vue de profiter des possibilités offertes par les accords internationaux signés ou en cours de signature et par l'ouverture du marché.

Après avoir finalisé en 2010, une étude de positionnement stratégique de la filière des services TIC en Algérie, le PME II et l'Algerian Information Technology Association (AITA) ont signé un protocole d'accord ayant pour objet l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme d'actions d'assistance technique et de formation au profit des sociétés algériennes spécialisées dans l'édition de logiciels. Au cours des années 2011-2013<sup>362</sup>, dans le cadre de ce partenariat, il a été réalisé :

- Une formation en gestion de projets informatiques et la préparation à la certification PMP (Project Management Professional) d'une vingtaine de cadres d'entreprises de cette filière ;
- Une formation suivie d'un audit d'une vingtaine d'entreprises, en vue d'une démarche de certification ISO 9001-2008 ;
- L'accompagnement de cinq entreprises à la mise en place du système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001-2008.

Parallèlement aux activités d'appui aux sociétés de services TIC menées en partenariat avec l'AITA, le PME II a assisté plusieurs entreprises et institutions algériennes pour leur mise à niveau organisationnelle, à travers l'introduction et l'utilisation des applications logicielles spécifiques. Ainsi, vingt (20) actions de mise à niveau ont été réalisées au profit des 13 entreprises industrielles dans les domaines suivants :

- Diagnostic du système d'information de 7 entreprises ;
- Elaboration de Cahiers des Charges en vue de la mise en place d'un système d'information dans 4 entreprises (GPAO, ERP, Comptabilité Analytique) ;

---

<sup>361</sup> Mise en œuvre : 3 mars 2008 - 2 mars 2012 prolongée à 2017 avec un démarrage effectif en 2009 ;

<sup>362</sup> Les actions de mise à niveau dans le domaine des TIC PME II Décembre 2013 dossier de presse PME 2 ;

- Accompagnement à la mise en œuvre de systèmes d'informations existants auprès de 7 entreprises (GPAO, GMAO, ERP).

De même, plusieurs actions de développement des TIC réalisées au profit des institutions et organismes algériens de soutien aux PME :

- Institut National Algérien de la Propriété Industrielle (INAPI) et Institut Algérien de Normalisation (IANOR) : Appui à l'élaboration du cahier des charges d'un système de Gestion Électronique des Données (GED) ;
- Fonds de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises (FGAR) et Caisse de Garantie des Crédits d'Investissements (CGCI) : Conception et appui à la mise en place d'un système d'information pour la gestion de la garantie ;
- Forum des Chefs d'Entreprise (FCE) : Conception et appui à la mise en place d'une cellule de veille juridique, économique et informationnelle ;
- Bourses de la Sous-traitance et du Partenariat : Etude pour la conception d'un système d'information unifié pour les bourses de sous-traitance et de partenariat ;
- Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière (ANIREF) : Formation en Géomatique et élaboration du cahier des charges d'un Système d'Information Géographique (SIG) ;
- Agence Nationale de Développement des PME (ANDPME) : Elaboration du cahier des charges du système d'information du Programme National de Mise à Niveau (PNMAN). Elaboration d'un guide des services TIC du PNMAN.

Ces actions visaient l'amélioration des performances et de la compétitivité des entreprises à travers la structuration de leur organisation, la modernisation de leurs outils de management et la maîtrise de leurs systèmes d'informations.

Cependant, le plan MEDA paraît trop insuffisant pour remédier aux problèmes. Cela dit, un programme national de mise à niveau a été adopté par le gouvernement en 2004, et lancé officiellement au mois de février 2007, afin de compléter et renforcer celui du MEDA/PME. Ce programme est piloté par le ministère de la PMEA par le biais l'ANDPME (Agence nationale de développement de la PME) avec un budget de 1 milliard de dinars par an pour la prise en charge des opérations immatérielles de MAN. Le programme National de Mise à Niveau (PNMA) des PME constitue un levier stratégique que l'Etat a mis en place pour appuyer les PME dans leur volonté de se transformer et de se hisser au niveau des standards internationaux, tant sur les plan technologique que managérial.

Selon le document du ministère de la PME et de la promotion des investissements (MPMEPI), publié en 2008, le programme a enregistré 536 actions qui se répartissent comme suit : 362 actions de diagnostics, 46 actions d'intermédiations financières, 121 actions de mise à niveau, 07 actions en faveur des associations professionnelles, et 20 actions de formations qui portent sur : gestion de projet dans le secteur du BTPH, techniques d'accueil (tourisme), techniques de vente (gestion commerciale), techniques de production de lait et laboratoire, bonnes pratiques d'hygiène dans l'agroalimentaire, réalisation des études technico-économiques et financières, nouveau système comptable financier algérien.

Quand aux actions en matière de TIC, seules 15% des PME algériennes utilisent les TIC dans leurs activités. Pour faire évoluer la situation, le programme national de mise à niveau piloté par l'ANDPME encourage les PME à utiliser les TIC par le financement à hauteur de 40% des opérations d'acquisition de l'outil informatique, des équipements et solutions impliquant l'utilisation des TIC<sup>363</sup>.

Dans le cadre du plan quinquennal 2010-2014, un autre programme national de MAN, ambitionne de cibler 20 000 PME privées à l'horizon 2014, par le biais de l'Agence Nationale de Développement des PME (ANDPME). Financé à hauteur de 385,7 milliards de dinars de ressources publiques en concours directs et en bonifications sur les intérêts des crédits bancaires prévus dans la loi de finances 2010, il touche essentiellement des entreprises issues des secteurs de l'industrie, du BTPH, de la pêche, du tourisme et de l'hôtellerie, des services, des transports et des technologies de l'information et de la communication (TIC). Le programme en question vise les objectifs suivants : la modernisation des équipements; l'amélioration du système d'organisation, de gestion et de production ; la formation et le perfectionnement ; la qualité et la certification ; le marketing et les recherches de marchés, et enfin l'alliance et le partenariat.

Ces programmes de mise à niveau étant orientés vers le choix des investissements, l'acquisition de nouvelles technologies, la modernisation des systèmes de gestion, visent à préparer l'entreprise et son environnement aux exigences du marché et du libre-échange. L'idée de base est de développer le capital immatériel et humain, faciliter l'accès aux nouvelles technologies et moderniser le management et le système de gestion pour pouvoir maîtriser le processus de production; ce qui incessamment renforcera la position concurrentielle des entreprises et par conséquent leurs résultats financiers, et contribuera pleinement à l'amélioration de leurs performances.

---

<sup>363</sup> *Le bulletin de veille de la PME, n°02, ministère de la PME et de la promotion des investissements (MPMEPI), 2012.*

Ainsi, le développement des outils de management à travers l'utilisation des TIC et des différents progiciels de gestion étaient au cœur des actions engagées dans les programmes de mise à niveau, pour permettre aux entreprises de passer d'une gestion artisanale à une gestion moderne. Ces dernières (les entreprises) ont commencé à prendre conscience, alors, de la nécessité de l'adoption de ces outils comme moyen de moderniser leurs pratiques managériales et améliorer leurs performances.

Malgré que dans ce contexte nous avons assisté à une émergence et une vulgarisation importante des outils de management dans les entreprises algériennes y compris les systèmes ERP qui sont actuellement au cœur des systèmes d'information, ces outils restent encore peu développés dans ces entreprises qui ont accumulé d'ailleurs un retard important.

### **4.3. La collecte des données sur les systèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia**

La revue de la littérature sur les entreprises algériennes, nous a permis de constater que ces dernières ont entamé récemment un processus de modernisation de leurs pratiques managériales, à travers l'adoption des différents outils de management, qui peuvent constituer des facteurs déterminants de pérennité et de performance. Le système ERP est, en effet, l'un des outils de management qui ont émergé ces dernières années dans les entreprises algériennes, et qui s'avère être un nouveau phénomène à la mode qui alimente cette dynamique de modernisation suivie par ces entreprises.

Cependant, force est de constater qu'en Algérie les entreprises accusent un retard important dans l'utilisation des outils ERP. De ce fait, il n'existe pas assez de données sur leur adoption dans les entreprises algériennes, ni sur le plan académique ni sur le plan statistique (données d'organismes officiels) ; ce qui peut s'expliquer par le fait que ces outils sont nouveaux, peu connus mais aussi en phase de développement.

Néanmoins, faute d'une base de données qui nous permettra d'avoir les statistiques et les données sur la diffusion et l'utilisation des systèmes ERP au niveau national et au niveau de la wilaya de Bejaia (qui est notre terrain d'étude), nous avons tenté de réaliser notre propre enquête auprès d'un échantillon d'entreprises de la région de Bejaia, ce qui nous permettra de mieux appréhender la réalité de ces outils et de leur adoption, et aussi de sélectionner un échantillon d'entreprises pertinentes pour la réalisation de notre enquête sur l'impact de l'adoption des systèmes ERP et la gestion de leur mise en place sur la performance. Dans ce qui suit nous présenterons la méthodologie et les outils utilisés pour la réalisation de cette enquête.

### 4.3.1. Présentation de l'échantillon

La région de Bejaia compte un nombre important d'entreprises, elle englobe en effet, des zones industrielles (Bejaia, Akbou, El Kseur), où sont implantées plusieurs entreprises publiques et privés et seize zones d'activités, dont les plus importantes sont la ZAC de Taharacht d'Akbou et la ZAC d'Elkseur ainsi que d'autres espaces qui abritent un nombre important d'unités industriels et de services. Ainsi, le choix de la région de Bejaia comme terrain d'étude était guidé par le nombre appréciable d'entreprises que compte cette région, qui est classé à la quatrième position à l'échelle nationale derrière les wilayas d'Alger, Tizi Ouzou et Oran. Mais aussi par la proximité et la facilité d'accès, la majorité des entreprises de notre échantillon sont localisées dans des communes facilement accessibles qui se trouvent sur ou à proximité de la RN 26.

Concernant la dimension et le domaine d'activité des entreprises ciblées, notre échantillon regroupe des entreprises de grandes, de moyennes et de petites dimensions, tous statuts confondus, appartenant à divers domaines d'activité du secteur privé et publics. Cela dit, nous avons d'abord ciblé les grandes entreprises de la région puis nous avons élargi notre échantillon pour toucher les moyennes entreprises. Le choix de la variable taille se justifie par le fait que le système ERP est très coûteux et nécessite des compétences mais aussi des moyens et des ressources pour sa mise en place et sa maintenance ; ce qui relève de la capacité des grandes et des moyennes entreprises et quelques petites entreprises seulement.

**Tableau 5 : Structure de l'échantillon ciblé par dimension des entreprises**

Intervalle d'effectif	Nombre d'entreprises	% dans l'échantillon
Entre 10 et 49 salariés	2	3,39%
entre 50 et 249 salariés	32	54,24%
Plus de 250 salariés	25	42,37%
Total	59	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Nous avons retenu un échantillon de 59 entreprises (tableau 5) dont 32 sont des moyennes entreprises avec un effectif qui se situe entre 50 et 249 salariés et 25 sont des grandes entreprises dont l'effectif dépasse 250 salariés et 02 petites entreprises avec un effectif qui se situe entre 10 et 49 salariés. Nous remarquons que la petite et la moyenne entreprise représente 57,63 % de notre échantillon contre 42,37% pour la grande entreprise, ce qui s'explique par le fait que cette entité est la plus dominante.

Cependant, notre choix de l'échantillon n'est pas aléatoire. En effet, en s'appuyant sur une liste exhaustive<sup>364</sup> des entreprises de la wilaya de Bejaia, nous avons ciblé notre échantillon en fonction de la taille, où nous avons opté pour les grandes et moyennes entreprises voir leurs capacités humaines et financières qui leurs permet de se procurer un outil ERP ; nous supposons que plus une organisation est grande plus elle aura les ressources pour assurer l'initiation et l'implantation d'un ERP. Nous avons également pris en considération, dans le choix de notre échantillon, la possibilité d'accès à ces entreprises. Ainsi, sur les 30 grandes entreprises recensées 25 ont été ciblés, soit un taux 83 % de nombre total.

**Tableau 6 : Structure de l'échantillon ciblé par commune**

Commune	Nombre d'entreprise	% dans l'échantillon
Bejaia	25	42,37%
Akbou	23	38,98%
Elkseur	4	6,78%
Sidi aich	2	3,39%
Aokas	1	1,69%
Ouzlaguen	1	1,69%
Seddouk	1	1,69%
Boudjllil	2	3,39%
Total	59	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Le tableau 6 montre la répartition de notre échantillon par commune. Notre échantillon est réparti à travers 08 communes, les communes de Bejaia et d'Akbou avec respectivement 25 entreprises et 23 entreprises (soit 42, 37% et 38,98% de notre échantillon) sont classées à la tête de notre échantillon, suivi de la commune d'Elkseur qui représente 6,78% de notre échantillon (4 entreprises), puis vient les deux commune de Sidi aich et Boudjllil avec 2 entreprises chacune soit 3,39 % pour chaque commune, et enfin les commune d'Aokas, Seddouk et Ouzlaguen avec 1,69% soit une entreprise par commune.

### **4.3.2. Méthode de collecte des données et déroulement de l'enquête**

#### **4.3.2.1.Méthode et outils de collecte des données**

La collecte des données nécessaire à notre étude était réalisée à l'aide d'un questionnaire en face à face (annexe 02). Ainsi, dans ce qui suit nous allons présenter le contenu de notre questionnaire. Ce dernier comporte quatre parties, regroupant chacune des questions à choix multiples :

<sup>364</sup> Une liste qui nous a été fournie par la Direction du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement de la wilaya de Bejaia, 2018.

- La première partie porte sur les caractéristiques des entreprises de l'échantillon, dans le but de recueillir des données qui nous permettront de dresser une typologie des entreprises composant notre échantillon suivant l'appartenance à tel type d'entreprise ou tel secteur afin de pouvoir affiner notre analyse des résultats.
- La deuxième partie est consacrée pour les entreprises qui ont un système ERP. Cette partie nous permettra d'avoir des informations sur le système ERP, sa fonctionnalité et son utilisation dans les entreprises enquêtées.
- La troisième partie est dédiée pour les entreprises qui n'ont pas un système ERP, elle vise à comprendre les motifs et les besoins de ces entreprises.
- La dernière partie concerne les entreprises qui sont sur le point d'implanter un système ERP (processus en cours), le but est de recueillir des informations sur les problèmes rencontrés et les raisons de l'adoption de cet outil.

#### **4.3.2.2. Le déroulement de l'enquête**

La collecte des données s'est étalée sur une période de 04 mois, du 4 novembre 2018 jusqu'au 6 mars 2019. Durant cette période nous avons pu réaliser des entretiens dans la plupart des entreprises enquêtées et administré des questionnaires dans quelques entreprises qui n'ont pas accepté de nous accueillir.

L'enquête a été réalisée dans la plupart des entreprises sous forme d'entretiens en face à face, ce qui nous a permis non seulement de remplir les questionnaires mais aussi d'approfondir notre étude en ayant plus de détails sur les outils utilisés, les problèmes rencontrés et les points de vues des concernés sur le sujet. Ainsi, des entretiens d'une durée de 20 minutes à une heure ont été réalisés la plupart du temps avec les DG, les gérants, les DSI ou les DRH des différentes entreprises, selon la disponibilité de ces derniers. Nous avons fait une prise de note des réponses et des déclarations des interviewés.

Cependant, la collecte des données auprès des entreprises de la région de Bejaia n'était pas facile à réaliser. Nous avons été confrontés beaucoup plus au manque de collaboration de ces entreprises, qui considèrent qu'une simple demande de l'université ne nous permet pas d'avoir accès aux informations et même ne suffit pas à garantir notre acceptation en tant que chercheur dans l'entreprise. Ce qui nous a poussé souvent à faire appel à nos relations personnelles pour accéder à une entreprise, et décrocher soit un rendez-vous pour un entretien ou nous faire remplir directement le questionnaire dans le cas de l'indisponibilité des personnes à interviewer.

**Tableau 7 : Taux de réponse par commune**

Commune	Nombre d'entreprise	Nombre de réponse	Taux de réponse
Bejaia	25	23	45,10%
Akbou	23	21	41,18%
Elkseur	4	1	1,96%
Sidi Aich	2	2	3,92%
Aokas	1	1	1,96%
Ouzlaguen	1	1	1,96%
Seddouk	1	0	0%
Boudjlil	2	2	3,92%
Total	59	51	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Ainsi, comme le montre le tableau 7, sur les 59 entreprises ciblées, 51 entreprises ont participé à cette enquête soit un taux de réponse de 86%.

Les entreprises de notre échantillon final se répartissent majoritairement dans deux communes, à savoir : Bejaia (45,10%) et Akbou (41, 18 %). En effet, chacune de ces deux communes est réputée par la densité des entreprises autour des zones industrielles qu'elles hébergent. La liste des entreprises de notre échantillon figure en annexe (voir l'annexe 01).

Pour le traitement des données recueillies, nous avons eu recours en premier lieu, au logiciel SPSS statistics 20 Avec lequel nous avons constitué une base de données et réaliser les différentes analyses portant sur les statistiques descriptives (effectifs, pourcentage...). Et nous avons utilisé, en deuxième lieu, Microsoft Office Exel 2007 pour les graphes car il donne une meilleure représentation.

#### **4.3.3. Les caractéristiques des entreprises enquêtées**

Cette partie sera consacrée à la présentation des entreprises enquêtées en se basant sur leurs principales caractéristiques : le type de l'entreprise, l'effectif, la taille de l'entreprise, la forme juridique et le secteur d'activité.

- **La propriété du capital**

Les résultats de l'enquête montrent la prédominance de l'entreprise privée dans notre échantillon avec un taux de 70.6% contre 27.5% pour l'entreprise publique et 2% pour l'entreprise mixte. De plus 81% des entreprises privées de notre échantillon sont des entreprises familiales, cela dit, le contrôle de la propriété et le management de ces entreprises sont influencés et contrôlés par les membres d'une famille. Et aussi 51% des entreprises de notre échantillon sont des unités ou des filiale d'un groupe.

- **Le statut juridique**

Notre échantillon est caractérisé par la prédominance de la SPA et de la SARL avec respectivement 49% et 47,1% vient ensuite l'EURL et la SNC avec un taux de 2% chacune.

La prédominance de la SPA dans notre échantillon s'explique par le fait que 27,5% des entreprises enquêtées sont issues du secteur public. Ces dernières font partie des entreprises publiques économiques (EPE) issues des restructurations, organique et financière, des années quatre vingt et quatre vingt dix.

Quand aux entreprises privées nous remarquons qu'elles ont une préférence pour la SARL ce qui peut s'expliquer par les avantages que leur offre cette forme d'entreprise. En effet, la loi régissant cette forme juridique permet la perpétuation de la propriété au sein de la famille, dans la mesure où les lois régissant son fonctionnement permettent la transmission des droits de propriété aux membres de la famille par une simple procédure légale d'agrément (acte authentique). Ce sont autant de facteurs qui font de cette forme un modèle adapté aux entreprises familiales. Ce qui se confirme en effet, rappelons-le que 81% des entreprises privées de notre échantillon sont des entreprises familiale.

- **La taille selon le nombre d'effectif**

Nous distinguons les grandes entreprises dont l'effectif dépasse 250 salariés qui représente 43.1% (22 entreprises) de notre échantillon, la moyenne entreprise dont l'effectif se situe entre 50 et 249 salariés domine dans notre échantillon avec un taux de 52.9% (27 entreprises) et enfin la petite entreprise dont l'effectif se situe entre un intervalle de 10 à 49 salariés représente le taux le plus faible de notre échantillon qui est de 3.9% (2 entreprises). Comme nous l'avons déjà signalé, dans notre échantillon nous avons privilégié les grandes et les moyennes entreprises.

- **Le secteur d'activité**

Les entreprises de notre échantillon appartiennent à deux secteurs différents. En effet, 84,3% des entreprises de notre échantillon opèrent dans l'industrie dont 41,86% sont dans l'agro-alimentaire, ce qui peut s'expliquer par le fait que la wilaya de Bejaia est classée par le SNAT comme un pôle industriel Agro-alimentaire. Suivie du secteur des services avec 15,7% de notre échantillon.

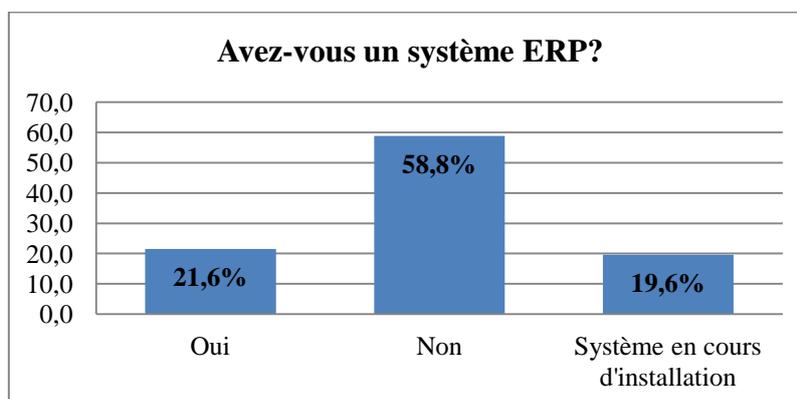
#### 4.4. Les systèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia : état des lieux

Dans cette partie nous allons tenter de comprendre la réalité de l'intégration des ERP dans les entreprises de la Wilaya de Bejaia à travers l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête auprès d'un échantillon d'entreprises appartenant à cette région.

Nous rappelons que dans notre cas, nous considérons comme un ERP, les progiciels qui intègrent les principales fonctions de l'entreprise. Cela dit, les progiciels qui intègrent seulement quelques fonctions sont exclus, et nous les considérons comme des mini ERP.

Ainsi, d'après les résultats de notre enquête 58.8% (30 entreprises) de notre échantillon n'ont pas un système ERP, 21.6% (11 entreprises) seulement ont ce système, et 19.6% (10 entreprises) ont entamé le processus d'installation de cet outil (figure 11).

**Figure 11 : Adoption des ERP dans les entreprises de Bejaia**



**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Ainsi, nous distinguons trois types d'entreprises dans notre échantillon par rapport à l'intégration des systèmes ERP : des entreprises qui ont un système ERP, des entreprises qui n'ont pas un ERP et des entreprises qui sont en cours d'installer ce système. Nous allons analyser ces trois cas de figure dans le but de comprendre les motifs des unes et des autres.

##### 4.4.1. Les entreprises qui n'ont pas un système ERP

Ces entreprises sont dominantes dans notre échantillon. 43.33% de ces entreprises appartiennent au secteur public, 53.33% sont issues de secteur privé et 3.33% sont des entreprises mixtes (tableau 8).

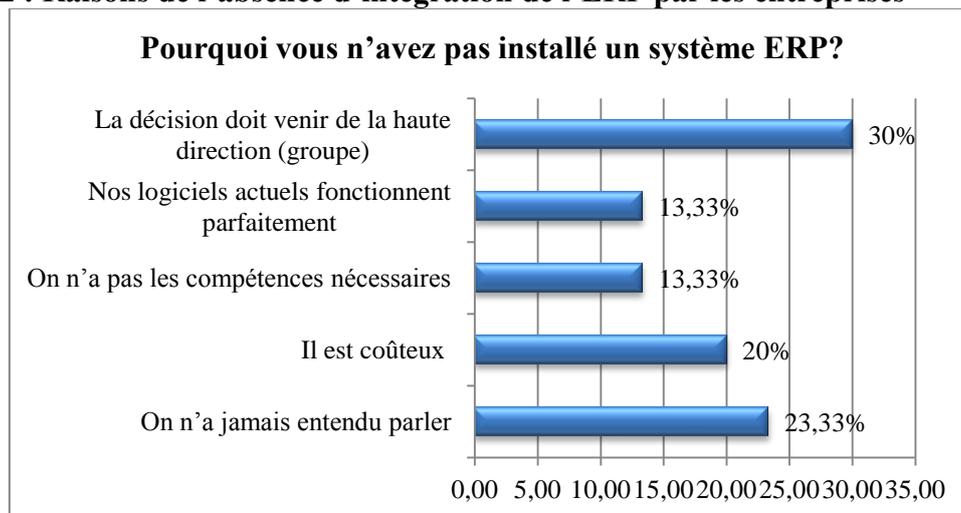
**Tableau 8 : Répartition des entreprises qui n'ont pas un ERP selon la détention du capital**

Type d'entreprise	Nombre d'entreprise	% dans notre échantillon
Publique	13	43,33%
Privée	16	53,33%
Mixte	1	3,33%
Total	30	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Parmi ces entreprises nous avons distingué trois types d'entreprises quand aux outils informatiques qu'elles utilisent. D'abord en première position, nous trouvons des entreprises qui utilisent plusieurs logiciels qui ne sont pas interfacés ou interconnectés, et qui n'échangent pas entre eux. Dans ces entreprises chaque service ou département possède son propre logiciel et sa propre base de données. Ainsi les échanges se font par intranet, téléphone, rédaction des rapports, lors des réunions, déplacement entre les services pour avoir l'information... ces entreprises représentent la majorité (25 entreprises) de notre échantillon. Puis en deuxième position, nous trouvons d'autres entreprises qui utilisent plusieurs logiciels dont certains seulement sont interfacés (04 entreprises seulement), ce qui leur permet d'échanger quelques informations mais qui ne leur offre pas une base de données unique. Enfin en dernière position, nous trouvons une seule entreprise qui utilise un mini ERP dans la gestion de la production seulement. Ce mini ERP est interfacé avec certains logiciels de certaines fonctions seulement (gestion des stocks et comptabilité). Cependant, cela ne permet pas à cette entreprise une gestion globale est intégrée de ces fonctions ni d'avoir une base de données unique, de plus il y a une dichotomie par rapport aux autres fonctions qui ne sont pas interfacées.

Par ailleurs, au cours de notre enquête nous avons tenté de comprendre la situation de ces entreprises par rapport à l'intégration des ERP ainsi que les motifs de la non intégration de cet outil par ces entreprises (figure 12). Cela dit, d'après les résultats de notre enquête 30% des entreprises enquêtées ont déclaré que la décision de l'intégration d'un ERP doit venir de la haute direction, 23.33% affirment qu'elles n'ont jamais entendu parler de cet outil, 20% estiment qu'il est coûteux, 13.33% avancent qu'elles n'ont pas les compétences nécessaires pour son intégration et 13.33% jugent que leurs systèmes actuels sont parfaitement fonctionnel alors elles ne voient pas l'utilité d'un ERP.

**Figure 12 : Raisons de l'absence d'intégration de l'ERP par les entreprises**

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

En première position, nous trouvons les entreprises qui ont déclaré que la décision doit venir de la haute direction elles sont au nombre de 9 entreprises. Toutes ces entreprises sont des filiales d'un groupe dont 8 d'entre elles sont issues des groupes publics.

Ces différentes entreprises nous ont expliqué que la décision d'intégration d'un outil de management doit venir de la direction de groupe, comme nous l'a confirmé un des dirigeants interviewé « on n'a pas eu une proposition de la part de groupe, la décision est centralisé au niveau de groupe et cette entreprise ce n'est qu'une unité de ce groupe donc la décision d'intégrer n'importe quel outil doit venir de la direction de groupe ». De ce fait, ces entreprises publiques n'ont aucun pouvoir de décision, elles dépendent toutes de groupe et se contentent d'appliquer et d'exécuter les décisions, ce qui est affirmé par un DRH d'une de ces entreprises « la décision est centralisée au niveau de groupe donc la décision doit venir de la direction de groupe et d'ailleurs même l'information est centralisée au niveau de groupe, on n'a pas accès à l'information et du moment qu'un ERP permet le partage et l'accès à l'information à tous les niveaux, je ne crois pas qu'ils penseront un jour de l'installer, dans cette unité nous sommes que des exécuteurs ». En effet, le fait d'appartenir à un groupe impose souvent aux unités qui le constituent de se coordonner<sup>365</sup>.

Dans cette optique, nous citons le cas de l'entreprise ALCOST qui est une unité de groupe Confection et Habillement (C&H), cette entreprise a entamé en 2012 le processus d'intégration d'un ERP. A cette époque la décision est venue de la direction de groupe dans le cadre d'une opération de mise à niveau de l'entreprise. Ainsi, nous avons accompagné le

<sup>365</sup> DELTOUR F., M. FARAJALLAH, et V. LETHIAIS, « L'équipement des PME en systèmes ERP : une adoption guidée par les priorités stratégiques ? », *Management international*, 2014, vol. 18, n° 2, P159.

processus d'implantation de l'ERP<sup>366</sup> qui a duré plus de trois ans, nous avons constaté que l'entreprise fait face à beaucoup de problèmes et de blocages dont le manque de collaboration et la résistance des employés étaient les problèmes les plus importants. En effet, dans notre enquête nous avons approché cette entreprise pour voir si elle a réussi l'installation de son système ERP et s'il est actuellement fonctionnel. Cependant, nous avons constaté que le projet a été abandonné récemment, ainsi le DRH nous a souligné que « le projet a été abandonné parce qu'il a connu des blocages importants, il a duré des années et l'entreprise a dépensé des sommes colossales c'était un véritable échec. De plus nous avons eu des problèmes avec le fournisseur qui n'a pas tenu ses engagements, ce qui nous a poussé à résigner le contrat ». Ainsi, l'entreprise actuellement est à la recherche d'une solution informatique pour remplacer son ERP, d'après l'entretien réalisé, l'interviewé nous a déclaré que « l'entreprise compte relancer l'implantation de l'ERP, cette fois l'opération sera piloté par la direction du groupe, en plus il nous faut une nouvelle version de l'ERP parce que la version déjà acquise est obsolète. Mais entre temps on doit trouver une solution pour remplacer l'ERP et faire fonctionner l'entreprise, actuellement c'est la pagaille ! ». L'échec de l'implantation de l'ERP a entraîné l'entreprise dans de grosses difficultés, c'était une perte de temps mais aussi d'argent.

Dans la deuxième position vient les entreprises qui ont déclaré qu'elles n'ont jamais entendu parler d'un outil ERP (07 entreprises). Ainsi, nous étions à chaque fois dans l'obligation de définir ce concept aux interviewés et de leur expliquer son fonctionnement. La plupart des interviewés nous ont déclaré qu'ils ne savent pas qu'un tel outil existe. Et même dans certains cas, après avoir compris de quoi s'agit-il, ils ont affirmé qu'un tel outil pourrait leur épargner beaucoup de problèmes qu'ils rencontrent actuellement.

En troisième position nous trouvons les entreprises qui jugent que le système ERP est coûteux (6 entreprises). Ces entreprises ont déclaré qu'elles n'ont pas les moyens pour financer un tel projet ainsi elles se contentent de leurs logiciels actuels.

En dernière position sont classées les entreprises qui ont déclaré qu'ils n'ont pas les compétences nécessaires pour mettre en place un outil ERP (04 entreprises). Dans cette optique DELTOUR F, FARAJALLAH M et LETHIAIS V (2014)<sup>367</sup> considèrent que les compétences en informatique internes à l'entreprise peuvent affecter le choix d'adopter ou de ne pas adopter un système tel que l'ERP. Ces compétences peuvent prendre deux dimensions.

---

<sup>366</sup> SLIMANI R., *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Bejaia*, op. cit.

<sup>367</sup> DELTOUR F., M. FARAJALLAH, et V. LETHIAIS, « L'équipement des PME en systèmes ERP », op. cit.

La première est la familiarité de l'ensemble des salariés avec les outils informatiques qui peut influencer leur capacité à prendre en main un nouvel outil. La seconde dimension est l'existence de compétences internes capables de veiller au bon fonctionnement du futur système. Cela dit, la rareté des ressources financières et humaine est l'une des raisons majeure qui empêchent les entreprises algériennes d'adopter un système ERP.

Nous trouvons également les entreprises qui ont déclaré que leurs systèmes actuels fonctionnent parfaitement (04 entreprises) alors elles ne voient pas l'utilité d'installer un ERP.

Par ailleurs, les résultats de notre enquête montrent que 60% des entreprises de notre échantillon ressentent le besoin d'avoir un système ERP et 40% ne ressentent pas ce besoin (figure 13).

**Figure 13 : Besoin d'avoir un ERP**



**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Par ailleurs, nous avons constaté que la plupart des entreprises de notre échantillon rencontrent des problèmes liés à la prise de décision et à la circulation de l'information et l'ERP se présente comme un remède à leurs problèmes, comme le confirme un dirigeant « on rencontre beaucoup de problèmes liés au partage et à la circulation de l'information au sein de l'entreprise. Nous sommes actuellement à la recherche d'une solution qui va nous permettre d'intégrer toutes les informations en une seule base de données. On étudie les différentes alternatives qui s'offre à nous et l'ERP en fait parti». En effet, ces différentes entreprises ressentent le besoin d'installer un ERP, cependant certaines d'entre elles ont peur du changement induit par son implantation, comme l'affirme un responsable interrogé « nous voulons bien avoir un système ERP, ça va résoudre la moitié de nos problèmes cependant on n'ose pas le faire. On a peur de changement qu'il engendre. La mise en place d'un tel outil demande la refonte de toute l'entreprise chose qu'on n'est pas prêt à faire. C'est difficile de changer ce qui est acquis depuis 30 ans ». D'autres entreprises contestent alors la partie standard de l'ERP qui ne répond pas à leur besoin comme l'explique un autre responsable « le système ERP est un produit standard, même s'il a quelques aspects qui sont paramétrables

mais c'est à l'entreprise de s'adapter à cet outil. Dans notre cas nous avons une activité de production spécifique donc il nous faut un ERP conçu spécialement pour nous. On ressent le besoin d'avoir un ERP c'est la raison pour laquelle nous avons opté pour un mini ERP pour la gestion de la production et on a tenté d'interfacer avec quelques fonctions mais ça reste insuffisant. On n'arrive pas à trouver un ERP qui répond à nos besoins ». Quand à d'autres entreprises, elles trouvent qu'elles ne sont pas prêtes actuellement à installer un ERP, elles doivent d'abord moderniser leur mode de fonctionnement et formaliser leurs activités avant de se lancer dans un tel projet qui ne peut pas réussir sans cela, ce qui a été spécifié par un responsable « évidemment le besoins d'avoir un ERP existe, d'ailleurs on envisage de l'installer mais pas pour tout de suite. Il faut d'abord passer par plusieurs étapes et l'implantation d'un ERP est bel et bien la dernière étape. Nous devons d'abord structurer notre entreprise, formaliser les opérations, trouver les compétences nécessaires, passer par la certification qualité pour enfin arriver à l'intégration de l'ERP. On vient tout juste de commencer ».

Quand aux entreprises qui ont déclaré qu'elles ne ressent pas le besoin d'avoir un ERP, les responsables de ces entreprises ont confirmé qu'ils ne rencontrent aucun problème concernant l'intégration de l'information et que leurs logiciels actuels leurs permettent de gérer efficacement leurs activités ; de plus ils trouvent que le contexte dans lequel leurs entreprises existent nous leur permet pas de bénéficier des avantages que peut leur offrir un ERP, comme l'explique l'un des responsables interviewés « à quoi bon d'avoir une voiture sophistiquée si vous ne pouvez pas rouler plus de 40Km/H. Le contexte dans lequel on exerce nos activités n'est pas favorable, même si on installe un ERP on n'arriverait pas à l'exploiter à 100%, d'abord nos fournisseurs et nos clients n'ont pas cet outil et même certains d'entre eux n'ont même pas une base de données exploitable, ce qui fait qu'il y a un manque de transparence et de traçabilité ; puis on n'a pas les compétences nécessaire qui nous permettrons de tirer profit d'un tel outil ».

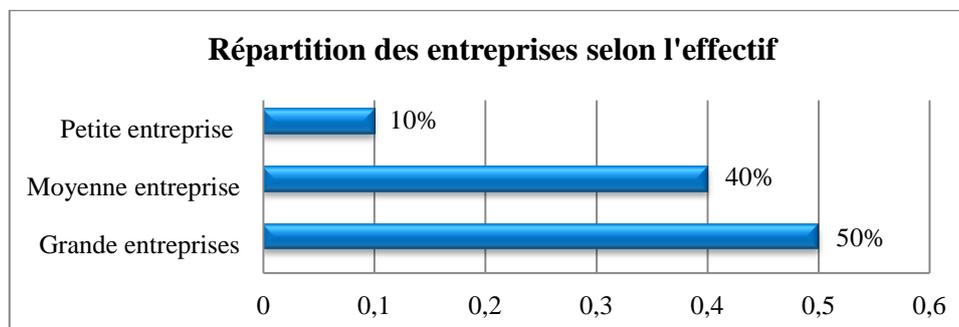
Ces entreprises cumulent encore actuellement des équipements matériels et des applications logicielles hétérogènes qui sont indépendants les uns des autres. Ceux-ci n'échangent pas entre eux ce qui engendre une saisie multiple des mêmes données avec des risques d'erreurs et même de contradiction. Ajoutant à cela, les difficultés d'accès à l'information et l'inefficacité de processus décisionnel.

#### **4.4.2. Les entreprises en cours d'installation d'un ERP**

D'après les résultats de notre enquête 10 entreprises de notre échantillon sont entrain d'installer un système ERP. Elles se situent dans la phase de pré-implantation (préparation et

sélection du l'ERP) pour certaines, et la phase d'implantation (formation des employés, paramétrage, mise en place, test,...) pour d'autres. Ces entreprises sont toutes issues de secteur privé. La figure 14 montre la répartition de ces entreprises selon la taille.

**Figure 14 : Répartition des entreprises selon l'effectif**



**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Ainsi, 50% de ces entreprises (5 entreprises) sont des grandes entreprises dont l'effectif se situe entre 250 et 3400 salariés, 40% sont des moyennes entreprises dont l'effectif se situe entre 50 et 249 salariés et 10% (une entreprise) sont des petites entreprises dont l'effectif se situe entre 10 et 49 salariés. Cela montre l'intérêt croissant des PME pour ces outils ce qui peut s'expliquer par leurs croissance rapide mais aussi leur appartenance au secteur industriel où les processus de production peuvent être très morcelés, en comparaison par exemple au secteur de la vente où les activités se déroulent en beaucoup moins d'étapes (BUONNANO *et al.*, 2005)<sup>368</sup>.

De plus, notre enquête nous a permis de constater que ces différentes entreprises ont déjà une expérience avec un mini ERP ou avec l'interfaçage de leurs logiciels. En effet, les études antérieures ont confirmé dans le cas des PME que l'existence de différents systèmes informatisés proches ou antérieurs à l'ERP (logiciels d'aide à la production, logiciels de planification...) favorise l'adoption d'un ERP. A l'inverse, l'absence d'expérience préalable d'un système d'information met une PME dans une situation de désinformation par rapport à ces nouvelles technologies et peut la décourager d'adopter un tel système<sup>369</sup>.

D'une part, notre enquête a révélé que 06 de ces entreprises utilisent un mini ERP (l'ERP sage) qui est intégré dans quelques fonctions seulement. Certaines entreprises l'ont intégré dans la fonction production seulement, d'autres ont relié la fonction production avec la gestion des stocks, quand à d'autres elles l'ont intégré dans la gestion comptable et financière, la gestion commerciale et la gestion des stocks. La plupart de ces entreprises utilisent dans les

<sup>368</sup> *Ibid.*

<sup>369</sup> *Ibid.*

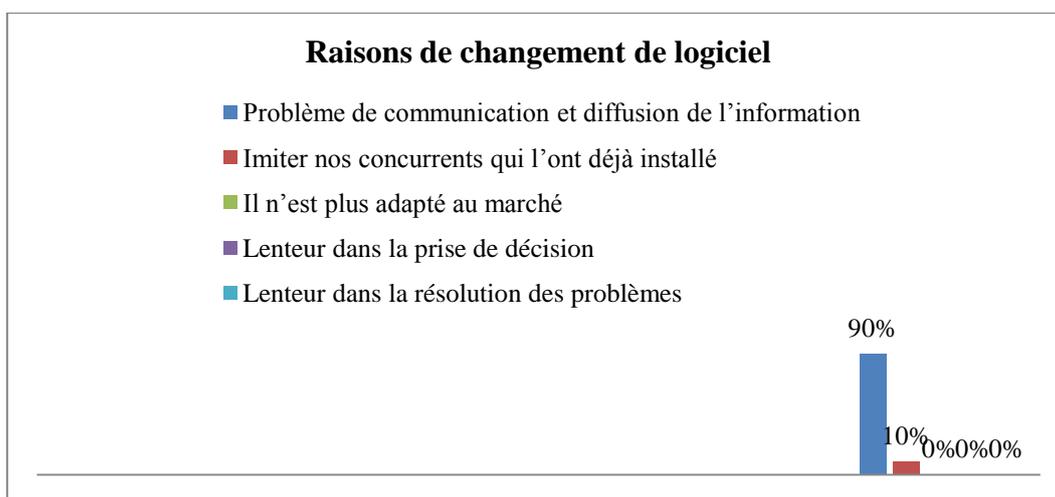
autres fonctions l'Excel ou/et d'autres logiciels qui ne sont pas interfacés et qui fonctionnent indépendamment de leur mini ERP. Ainsi, deux entreprises seulement ont procédé à l'interfaçage de leur mini ERP avec un logiciel de gestion de la paie.

D'autre part, 04 des entreprises enquêtées utilisent différents types de logiciels adaptés à chacune de leurs fonctions. Les responsables de ces entreprises nous ont spécifiés que certains de leurs logiciels sont interfacés et cela concerne certaines fonctions seulement.

Par ailleurs, les interviewés nous ont déclaré (dans les 10 entreprises) qu'ils ne sont pas satisfaits de leurs applications et logiciels utilisés. Ces derniers ne leurs permettent pas une intégration globale des informations et leurs partage dans toutes l'entreprises.

En effet, comme le montre la figure 15, 90% de notre échantillon (9 entreprises) avancent qu'elle rencontre des problèmes de communication et de partage des informations avec leurs logiciels actuels.

**Figure 15 : Raisons de changement des anciens logiciels dans les entreprises enquêtées**



**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Ainsi, ces dernières sont à la recherche d'une intégration informationnelle de l'ensemble des processus et fonctions, la raison pour laquelle elles ont opté pour l'installation des versions plus globales et plus avancé des ERP (SAP, Navision). Les responsables interrogés ont précisé que l'installation d'un système ERP leur permettra :

- Plus de centralisation et diffusion de l'information à tous les niveaux ;
- Le suivi des commandes, des ruptures de stock et détection des sources des problèmes ;
- Allègement des salariés qui sont aujourd'hui chargés et dépassés.
- Détection des employés qui ne font pas leur travail.
- Une amélioration de leur performance.

De ce fait, comme le résume un responsable interrogé « le recherche de l'information nous fait perdre beaucoup du temps. Par exemple avant de lancer la production, on a besoin de voir l'état de nos stocks donc on doit attendre cette information pour pouvoir lancer la production. Et aussi dans le département RH on utilise un logiciel pour avoir des états qui seront imprimés et transmis à la comptabilité où ils doivent refaire la saisie à leur niveau dans leur propre logiciel, pour pouvoir faire leur travail ; et parfois quand il y a une erreur dans la saisie ils doivent vérifier et refaire tout le travail ce qui dure des jours. Donc on compte installer un ERP pour éliminer cette perte de temps et d'énergie et alléger un peu les employés qui sont aujourd'hui débordés ; ce qui va leur permettre d'avoir du temps pour développer leurs compétences et être créatifs ».

De plus, 10% de notre échantillon (une seule entreprise) précise que leur projet ERP s'inscrit dans une tentative d'imitation de leurs concurrents qui l'ont déjà installé. Le responsable interrogé nous a déclaré, « nous avons tenté de l'installer plusieurs fois et à chaque fois c'est un échec, c'est notre quatrième fois. À chaque fois on abandonne le projet pour des raisons liées au manque de compétences et aux résistances des employés. A chaque fois que l'un de nos concurrents l'installe ou une nouvelle version de ce logiciel sort, le dirigeant nous convoque en urgence pour une réunion où il nous demande de relancer le projet et à chaque fois c'est le même scénario qui se répète. Actuellement on a relancé le projet pour la quatrième fois, on a acquis une nouvelle version et on procède au paramétrage et la formation des employés ».

Cela dit, les applications de base existantes et installées dans les différentes fonctions des entreprises enquêtées, ne permettent pas à leurs utilisateurs de partager un langage commun. Bien que des passerelles ont été créées entre les différents systèmes, elles ne permettent pas une communication en temps réel et il est fréquent de saisir plusieurs fois la même donnée pour traiter l'information. Ce qui induit des coûts importants en termes de temps perdu, perte d'efficacité, duplication d'effort, taux d'erreur élevé, processus décisionnel complexe... ce qui a poussé ces entreprises à opter pour l'implantation d'un système ERP qui englobe toutes les fonctions de l'entreprise.

#### **4.4.3. Les entreprises qui ont un système ERP fonctionnel**

Ce type d'entreprise représente 21,6% de notre échantillon (soit 11 entreprises). Comme le montre le tableau ci-après, 9,09% de ces entreprises sont des petites entreprises (1 entreprise), 45,45% sont des moyennes entreprises et 45,45% sont des grandes entreprises. Ce qui montre une fois de plus que les systèmes ERP ne sont pas exclusives aux grandes entreprises, mais ils existent aussi dans les PME qui s'intéressent de plus en plus à ces outils.

**Tableau 9 : Répartition des entreprises ayant un système ERP selon l'effectif**

Intervalle d'effectif	Nombre d'entreprise	% dans l'échantillon
Entre 10 et 49 salariés	01	9,09 %
Entre 50 et 249 salariés	05	45,45%
Plus de 250 salariés	05	45,45 %
Total	11	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Les entretiens réalisés auprès des DSI de ces entreprises nous ont permis de constater que le processus d'implantation des systèmes ERP a duré entre 06 et 08 mois dans 06 de ces entreprises, ce qui s'inscrit d'après les interrogés dans le planning fixé ; alors que pour les 5 entreprises restantes l'implantation a duré entre 12 et 15 mois, ce qui dépasse largement les délais fixés, d'après les interviewés.

Ces entreprises se situent actuellement dans la phase de post-implantation de l'ERP qui se caractérise par le basculement vers le nouveau système, la stabilisation, l'appropriation et l'amélioration continue du système installé ainsi que la recherche des avantages et des profits à tirer de cet outil. Ces entreprises feront l'objet d'une présentation et d'une analyse plus détaillée dans le prochain chapitre.

Notre enquête nous a permis de constater que les entreprises de la Wilaya de Bejaia cumulent encore un retard important dans le domaine de l'intégration des ERP. La plupart des entreprises de notre échantillon utilisent plusieurs petits systèmes disparates et obsolètes sans aucunes connexions entre eux ; et même certaines d'entre elles ignorent l'existence de l'outil ERP qui leur permettra de résoudre les problèmes liés à l'information et une gestion intégrée de plusieurs fonctions. De plus, malgré les tentatives de certaines entreprises d'interfaçage des systèmes pour créer une passerelle entre les différentes fonctions, ça reste insuffisant. Notre enquête a montré que cela ne répond pas à leurs besoin d'avoir un ERP qui leur fournira une meilleure communication dans l'entreprise, et qui permettra l'utilisation d'un vocabulaire unique et commun mais également offre la fiabilité des données obtenues par une saisie unique et à la source des informations, et une réduction des délais administratifs par leur disponibilité immédiate pour d'autres traitements.

Cette enquête révèle l'intérêt croissant des entreprises de la wilaya de Bejaia à l'égard des ERP. Plusieurs entreprises avaient réalisées une implantation de l'ERP ou au cours de le faire. Ainsi, comme notre étude porte sur l'impact de l'implantation de système ERP sur la performance des entreprises, nous nous intéresserons prochainement aux entreprises qui ont déjà implanté ce système.

## **Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons porté un regard sur les ERP dans les entreprises algériennes mais aussi dans les entreprises de la Wilaya de Bejaia, dans le but de connaître la réalité de ces outils dans le contexte algérien, ce qui nous permettra de déterminer un échantillon d'entreprises pour évaluer l'impact de l'implantation des ERP et de la gestion de leur mise en place sur leurs performances.

Dans un premier lieu, nous avons décrit le management des entreprises algériennes, pour voir le mode de fonctionnement de ces dernières ainsi que la place occupée par les outils de management dans leurs pratiques de gestion. Comme nous avons décrit le contexte d'émergence des systèmes ERP dans les entreprises algériennes. En effet, ce contexte s'inscrit dans le cadre des pratiques et des programmes de modernisation de mode de management entrepris par ces entreprises, pour sortir de leur archaïsme et devenir plus performante et plus compétitive. Les entreprises algériennes ont commencé alors à avoir un intérêt croissant pour les ERP et les intégrer dans le but de moderniser leurs pratiques managériales. Cette section est importante dans la mesure où elle nous a permis de retracer l'évolution des ERP dans les entreprises algériennes, mais aussi leurs apports dans la modernisation de ces entreprises.

Dans un deuxième lieu, nous avons fait un état des lieux sur l'utilisation des systèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia, qui constitue notre terrain d'étude. Pour se faire nous avons réalisé notre propre enquête sur un échantillon d'entreprise. L'objectif n'est pas seulement de découvrir la réalité de ces outils au sein de ces entreprises, mais aussi de sélectionner un échantillon d'entreprise possédant un système ERP fonctionnel. Nous avons constaté que ces entreprises accumulent un retard considérable dans le domaine des ERP et n'ont commencé que récemment à s'intéresser à ces outils. Ainsi, nous avons déterminé l'existence de trois types d'entreprises en fonction de l'existence de l'ERP. D'abord le premier type constitué des entreprises qui ne possèdent pas un ERP. Ceci regroupe la plupart des entreprises de notre échantillon qui utilisent diverses applications et qui ne possèdent pas une base unique pour une gestion intégrée de l'entreprise. Ensuite, un deuxième type d'entreprises qui sont entrain d'implanter un système ERP (projet en cours de réalisation). Enfin, le dernier type d'entreprise qui possède un système ERP fonctionnel, ces entreprises vont faire l'objet d'une étude plus détaillée pour sélectionner les entreprises à retenir pour notre recherche.

**Chapitre 05 :**

***Cadre Méthodologique de la recherche et  
processus d'implantation des ERP dans les  
entreprises de la Wilaya de Bejaia***

## **Chapitre 05 : Cadre Méthodologique de la recherche et processus d'implantation des ERP dans les entreprises de la Wilaya de Bejaia**

### **Introduction**

En Algérie, comme nous l'avons constaté dans le chapitre précédent, les systèmes ERP sont aujourd'hui d'actualité dans les entreprises, cependant ces dernières ont accumulé beaucoup de retard dans ce domaine. D'ailleurs, dans la Wilaya de Bejaia, qui constitue notre terrain de recherche, seulement onze entreprises possèdent un système ERP qui intègre les processus clés et qui se situe à la phase de post-implantation.

Notre travail consiste à évaluer l'impact de l'implantation des systèmes ERP et leur mise en place sur la performance des entreprises de la Wilaya de Bejaia. Ainsi, la collecte de données constitue une étape cruciale de notre processus de recherche. Elle nous permet de fonder une base empirique sur laquelle nous réaliserons notre travail. Pour ce faire, nous collecterons les données primaires directement sur le terrain, ce qui nécessite d'utiliser des instruments de collecte pertinents afin d'obtenir des données fiables pour la réalisation de notre recherche. Ces instruments ainsi que la méthodologie adoptée seront détaillés dans ce chapitre.

Dans ce chapitre nous développerons la démarche méthodologique adoptée pour effectuer la collecte des données, auprès des entreprises ayant un système ERP dans la Wilaya de Bejaia. Nous présenterons également le processus suivi par ces entreprises pour l'implantation de leur ERP ainsi que les caractéristiques de ces outils en analysant les données recueillies.

Ainsi, nous allons d'abord présenter notre modèle de recherche et les variables retenues pour la réalisation de notre enquête sur la contribution des ERP et la gestion de leur mise en place à la performance des entreprises de la wilaya de Bejaia. Puis nous présenterons notre démarche méthodologique à travers la justification de choix de l'étude de cas, comme nous expliquerons le choix de notre échantillon d'entreprise, en se basant sur les résultats de l'enquête réalisée précédemment sur les ERP dans les entreprises de la Wilaya de Bejaia, et aussi le choix de la population à interroger et nous décrivons le déroulement de notre enquête. Ensuite, nous présenterons les outils utilisés pour le traitement des données et la validation de nos hypothèses de recherche. Enfin, nous allons analyser le contexte dans lequel l'opération de l'implantation a été effectuée à travers l'évaluation de processus d'implantation et les

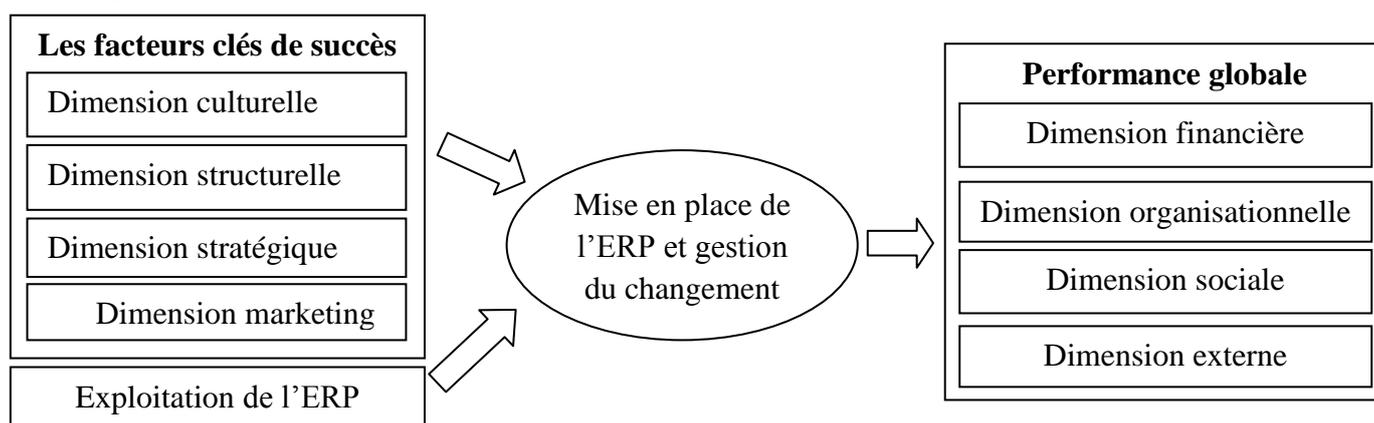
caractéristiques des ERP adoptés, en se focalisant sur les changements induits par l'intégration de l'ERP et les attitudes des utilisateurs de l'outil.

L'objectif de ce chapitre est de décrire les différentes étapes méthodologique mise en œuvre afin d'obtenir des données pertinentes et fiables dont l'analyse statistique, à l'aide du logiciel SPSS, nous permettra de vérifier nos hypothèses de recherche.

### **5.1. Présentation de modèle et des variables de la recherche**

Nous estimons que c'est à travers une analyse élargie et intégratrice que nous pouvons arriver à intégrer les effets interactifs de la méthodologie adoptée pour la mise en place de l'ERP et de son usage sur les déterminants de la performance des entreprises. Ce qui nous pousse à s'intéresser aux utilisateurs et au processus d'implantation de cet outil, d'une part, et aux résultats en termes d'améliorations des dimensions organisationnelle et managériale des entreprises, d'autre part. Nous tenterons en effet, de vérifier la validité de modèle suivant :

**Figure 16: Modèle de notre recherche : variables, dimensions et relations étudiées**



**Source : élaboré par nos soins**

Ce modèle représente l'ensemble des variables retenues dans notre recherche qui sont :

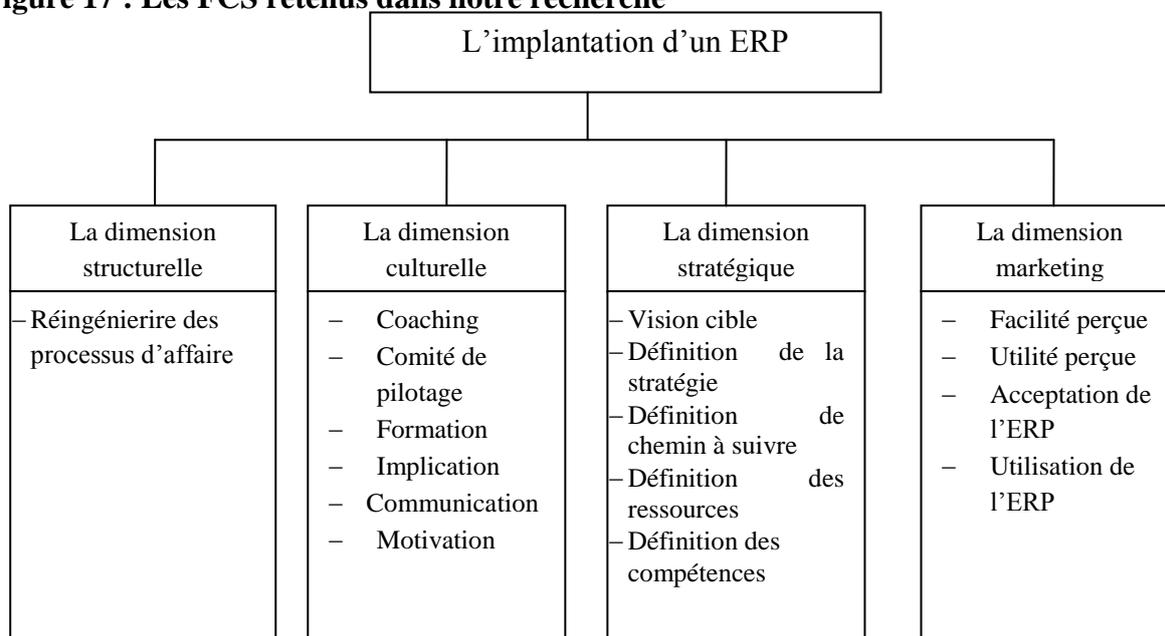
- Les facteurs clés de succès de l'ERP : la dimension structurelle, la dimension culturelle, la dimension stratégique, la dimension marketing.
- L'exploitation du système ERP;
- La performance globale : la dimension financière, la dimension organisationnelle, la dimension sociale et la dimension externe.

Gros au modo, les différentes relations illustrées dans cette figure démontrent l'influence que peut avoir l'une des variables sur l'autre et sur la performance de système ERP. Nous supposons dans notre travail que l'intégration d'un ERP dans une entreprise apporte des changements importants d'où la nécessité de mettre en place, d'une part, les facteurs clés de succès qui vont influencer le processus d'implantation de l'ERP et les attitudes des

utilisateurs, ce qui va influencer automatiquement la performance de l'entreprise ; et d'autre part, un bon usage et une pleine exploitation de l'ERP améliorera à son tour la performance globale.

Cela dit, nous vérifions la validité de notre modèle global fondé sur le principe que les facteurs jugés clés pour réussir la gestion des changements engendrés par les ERP, ainsi que l'exploitation de l'ERP influencent la performance globale de l'entreprise. Pour ce faire, partant de la revue de la littérature faite précédemment, nous allons retenir plusieurs variables et indicateurs pour l'évaluation des facteurs clés de succès de l'ERP et aussi pour la mesure de la performance. Ainsi, pour les FCS la figure ci-après montre les différentes variables retenues pour l'évaluation de chaque dimension :

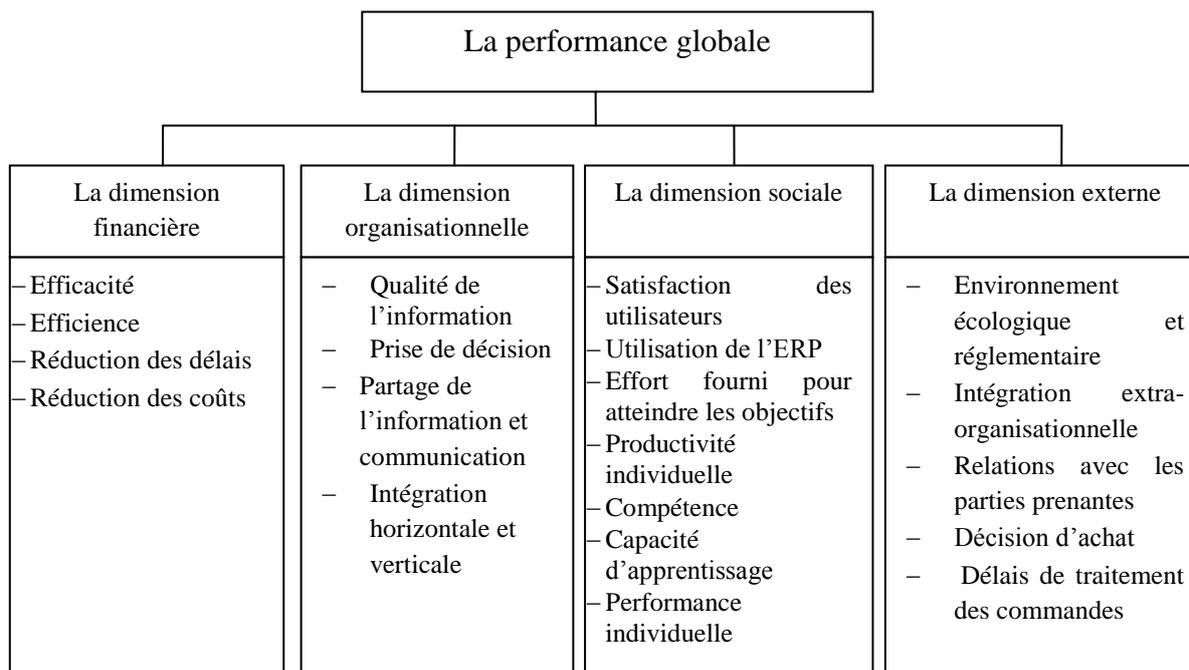
**Figure 17 : Les FCS retenus dans notre recherche**



**Source : élaboré par nos soins**

De même pour l'évaluation de la performance, nous avons retenus plusieurs indicateurs comme l'indique la figure 18.

**Figure 18 : Dimensions et critère de la performance retenus dans notre recherche**



**Source : élaboré par nos soins**

Nous tenons à souligner que dans le choix des indicateurs de mesure de la performance nous avons retenu un critère important à savoir la capacité des utilisateurs à nous fournir des réponses, vu qu'ils constituent l'unité de base dans notre enquête. Ainsi, nous avons évité les indicateurs financiers et ceux relevant de certains aspects externe comme les questions relatives aux parts de marché détenues par les entreprises, aux bénéfices réalisés après l'implantation de l'ERP, la croissance du chiffre d'affaire par rapport à la concurrence, la rentabilité financière...., et cela parce que les utilisateurs ne détiennent pas les informations sur ces items, ce qui a été également constaté au niveau des directions qui estiment que ces variables sont difficile à évaluer ou confidentielles.

## **5.2. Présentation de la démarche méthodologique**

Les résultats de l'enquête réalisée précédemment (chapitre 04) nous permettrons de dégager un échantillon d'entreprises pour la réalisation de notre travail sur l'évaluation de l'impact de l'utilisation des systèmes ERP sur la performance des entreprises de la Wilaya de Bejaia. En effet, dans cette partie nous expliquerons la méthodologie adoptée et nous justifierons les choix retenus. Ainsi, nous expliquerons d'abord, le choix de notre échantillon en présentant les critères retenus, ensuite nous détaillerons la méthodologie adoptée pour la réalisation de l'enquête et son déroulement.

### **5.2.1. Le choix des études de cas**

Pour la réalisation de notre travail de recherche nous allons nous appuyer sur la réalisation des études de cas. Le choix de l'étude de cas comme approche empirique initiale à notre recherche trouve de nombreuses justifications. Une des particularités de l'étude de cas, qui nous a semblé fortement correspondre au contexte théorique de la recherche, réside dans sa capacité à privilégier les méthodes déductives tout en reconnaissant, contrairement aux études «purement» exploratoires, une place importante au cadre conceptuel mobilisé. En effet, « certains chercheurs confondent élaboration de cas et accumulation de matériaux issus du terrain. Contrairement aux apparences, la recherche par étude de cas ne convient pas à des recherches de type exploratoire, du moins en GRH. L'étude de cas convient lorsqu'un cadre théorique a été clairement défini et lorsque la question de recherche consiste à vérifier certaines hypothèses»<sup>370</sup>. Du moment que les hypothèses de notre recherche sont issues de la revue de la littérature où nous faisons référence à l'existence des relations explicatives entre les différentes variables liées à l'ERP et à la performance, une démarche hypothético-déductive s'impose. Ainsi, d'après ROUSSEL P et IGALEN J (1998) : «la démarche hypothético-déductive part de propositions avancées par la théorie. Celle-ci repose sur un ensemble de concepts dont l'articulation constitue les bases d'un modèle qui reproduit une interprétation cohérente de phénomènes observables. L'hypothèse énonce le sens et le type des relations supposées exister entre les concepts inclus dans le modèle»<sup>371</sup>.

De plus, notre échantillon est constitué de quelques entreprises seulement, ce qui s'explique par le nombre réduit d'entreprises qui ont adopté l'outil ERP, mais également qui répondent à notre condition à savoir l'existence d'un ERP qui est opérationnel sur tous les niveaux (tous les modules sont fonctionnels) ou au moins une bonne partie de système l'est, depuis une période qui dépasse les deux ans, et cela pour pouvoir étudier sa contribution à la performance des entreprises enquêtées. Ainsi, nous avons opté pour la réalisation des études de cas pour approfondir et élargir notre travail de recherche.

Pour WACHEUX F (1996), l'étude de cas est une « analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications »<sup>372</sup>. Cela dit, l'étude de cas est justifiée lorsque la question de recherche est tournée vers la description (comment ?) ou l'explication (pourquoi ?) d'un événement contemporain, dans son contexte réel, et sur lequel le chercheur n'exerce pas ou peu de contrôle (YIN, 1989 :

---

<sup>370</sup> ROUSSEL P. et J. IGALENS, *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, op. cit, P84.*

<sup>371</sup> *Ibid.*, 17.

<sup>372</sup> WACHEUX F., *Méthode et instrument de collecte des données*, Économica., Paris, 1996, P89.

20)<sup>373</sup>. L'objectif de l'étude de cas est donc celui de proposer une description en profondeur d'un phénomène donné dans son contexte, et/ou de fournir une explication quant à la manière et aux causes de production de ce phénomène. Comme notre travail consiste à comprendre l'impact de l'implantation des ERP sur la performance en suivant son rythme d'évolution à travers les modalités de son intégration, de son adoption et de ses usages, et les variables intervenants et impactant son déploiement, une démarche de recherche fondée sur les études de cas nous semble alors plus appropriée.

### **5.2.2. Les instruments de collecte des données**

Plusieurs instruments peuvent être utilisés pour collecter les données nécessaires à la réalisation d'une enquête. Dans notre cas nous avons opté pour le questionnaire. Le questionnaire en face à face est un mode d'administration des questionnaires très fréquent en management. Notre choix de cet outil s'explique par le fait qu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées.

Par ailleurs, dans notre questionnaire nous avons présenté aux répondants des questions sous forme d'affirmations ou d'infirmités d'une attitude face à une situation donnée. Cette technique facilite les analyses statistiques sur les données recueillies, augmente la fiabilité des résultats et permet de quantifier des dimensions qualitatives. Pour cela, nous avons utilisé trois types de questions :

- Des questions fermées ;
- Des questions à choix multiples où nous proposons un certain nombre d'items parmi lesquels le répondant doit choisir ;
- Des questions à échelle graduée où le répondant doit noter les items proposés sur une échelle graduée selon ses préférences. Dans ce type de question nous avons retenu l'échelle de LIKERT comportant cinq positions, numérotées de 0 à 4.

Les types de questions choisis dans notre recherche offre plusieurs avantages. En premier lieu, ils permettent de faciliter le travail des répondants et, donc, réduire le temps de réponse au questionnaire et éliminer le taux de non-réponse. En deuxième lieu, ce type de question facilite la codification des variables, le dépouillement des questionnaires et l'analyse statistique des résultats. Et en dernier lieu, il permet d'aboutir à des résultats suffisamment affinés pour pouvoir différencier les comportements des personnes interrogées, grâce aux échelles d'attitude graduées.

---

<sup>373</sup> Cité par : ALBERT D., « Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Revue sciences de gestion*, 2003, P143.

Ainsi, nous avons élaboré un questionnaire qui nous permet d'analyser les variables retenues dans notre modèle de recherche ; et cela en s'inspirant de notre problématique et de notre partie théorique. Notre questionnaire (version finale présentée en annexe) est présenté sous la forme d'un document contenant 07 pages, scindé en deux parties :

**a) Une lettre d'introduction :** adressée aux répondants, cette partie a pour objectif de leur introduire notre enquête en leur expliquant le contenu et la portée de notre recherche, ainsi que le cadre académique de l'étude et son caractère garantissant la confidentialité et l'anonymat des réponses;

**b) Le corps du questionnaire :** contenant 61 questions étalées sur 06 pages. Cette partie est structurée en cinq parties présentées ainsi:

- ***Fiche signalétique :*** cette partie nous permet de recueillir des données sur les personnes interrogées (profil de formation, poste occupé, ancienneté...).
- ***Evaluation des changements organisationnels et attitudes des utilisateurs :*** cette partie comporte des questions sur les changements induits par l'intégration des ERP (sur le plan individuel et organisationnel), sur l'utilisation de système ERP, les difficultés rencontrées, les avantages apportés, les attitudes et les résistances des acteurs.
- ***Appréciation des facteurs clés de succès :*** cette partie comporte des questions sur les mesures d'accompagnement mise en place (formation, communication, coaching, motivation...) pour accompagner le changement, la préparation d'une structure adéquate à la réception d'un ERP, les appréciations des utilisateurs de système ERP et la définition claire d'une vision organisationnelle ainsi que le degré d'exploitation de système ERP dans les entreprises.
- ***Evaluation de lien entre le système ERP et la performance de l'entreprise :*** cette partie porte sur l'évaluation de la performance sur les quatre dimensions retenues dans notre recherche. Nous l'avons alors structurée en 04 axes. Le premier axe relatif à la dimension financière de la performance, comporte des questions sur l'atteinte des objectifs fixé (efficacité), la gestion des ressources allouées, la réduction des coûts et des délais. Le deuxième axe comporte des questions sur la dimension organisationnelle de la performance où nous avons évoqué la communication, la prise de décision, le partage de l'information, les échanges via l'ERP...le troisième axe relatif à la dimension sociale de la performance vise à évaluer la contribution de l'ERP à l'amélioration des compétences et la performance des utilisateurs ainsi que les

efforts fournis, leur satisfaction et leurs degrés d'implication dans l'atteinte des objectifs fixés par l'ERP. Enfin, le dernier axe sur la performance externe consiste à évaluer la contribution de l'ERP dans l'amélioration des relations avec les fournisseurs, les clients et l'environnement écologique et réglementaire.

Nous avons également mené des entretiens, le choix de cet instrument revient au fait que c'est un moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs. En effet, l'entretien révèle souvent l'existence de discours et de représentations profondément inscrits dans l'esprit des personnes interrogées et qui ne peuvent que rarement s'exprimer à travers un questionnaire. Il permet ainsi de compléter les résultats obtenus par un sondage quantitatif en apportant une richesse et une précision plus grandes dans les informations recueillies, grâce notamment à la puissance évocatrice des citations et aux possibilités de relance et d'interaction dans la communication entre les interviewés et l'intervieweur.

Par ailleurs, il existe trois types d'entretiens : l'entretien directif, l'entretien non directif et l'entretien semi-directif. Ainsi, l'entretien directif s'apparente sensiblement au questionnaire, à la différence que la transmission se fait verbalement plutôt que par écrit. Dans le cadre de cet entretien, l'enquêteur pose des questions selon un protocole strict, fixé à l'avance (il s'agit d'éviter que l'interviewé ne sorte des questions et du cadre préparé). Dans l'entretien non directif, l'investigateur définit un thème général sans intervenir sur l'orientation du propos du sujet. Ses interventions se limitent à une facilitation du discours de l'autre, à la manifestation d'une attitude de compréhension, à une relance fondée sur les éléments déjà exprimés par le sujet ou à un approfondissement des éléments discursifs déjà énoncés. Avec l'entretien semi-directif, appelé aussi entretien « centré », le chercheur applique les mêmes principes à la différence qu'il utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. L'intervieweur, pose des questions selon un protocole prévu à l'avance parce qu'il cherche des informations précises, s'efforce de faciliter l'expression propre de l'individu, et cherche à éviter que l'interviewé ne se sente enfermé dans des questions. Afin de mener à bien cet entretien, nous utilisons un guide faisant référence au processus de pilotage du projet ERP (coût, délais, planification...), aux changements organisationnels, aux attitudes des utilisateurs et à la contribution de l'ERP à l'amélioration des performances de ces entreprises.

### **5.2.3. La méthodologie de sélection de l'échantillon**

Dans cette partie nous présenterons la méthode utilisée pour la sélection de l'échantillon des entreprises enquêtées et aussi les employés à interviewer.

Dans notre choix de l'échantillon nous avons pris les entreprises qui ont intégré un système ERP dans toutes leurs fonctions ou dans leurs principales fonctions. Nous tenons à rappeler que nous n'avons pas pris les entreprises qui ont intégré leur ERP (mini ERP) dans certaines fonctions seulement ; et cela pour deux raisons. D'abord, notre thème porte sur l'impact induit par l'implantation d'un système ERP sur la performance globale, ainsi, nous considérons qu'il faut qu'il y ait une implantation de cet outil dans plusieurs fonctions et plus précisément dans les principales fonctions pour que nous puissions évaluer la performance globale. De plus, la plupart des entreprises qui ont un mini ERP sont en pleine transition vers un ERP global qui leur permettra une intégration de l'ensemble de leurs fonctions, ce qui ne nous permet pas d'évaluer la performance en cette période sensible de transition.

Ainsi, l'enquête que nous avons réalisé auprès des entreprises de la wilaya de Bejaia pour analyser la réalité des systèmes ERP dans les entreprises de cette région (chapitre 04), nous a permis de déterminer un échantillon constitué de 11 entreprises qui ont implanté un système ERP dans leurs principales fonctions. De ce fait, nous nous sommes focalisés sur les ERP adoptés par ces entreprises et plus précisément leurs utilisations et leurs fonctionnalités.

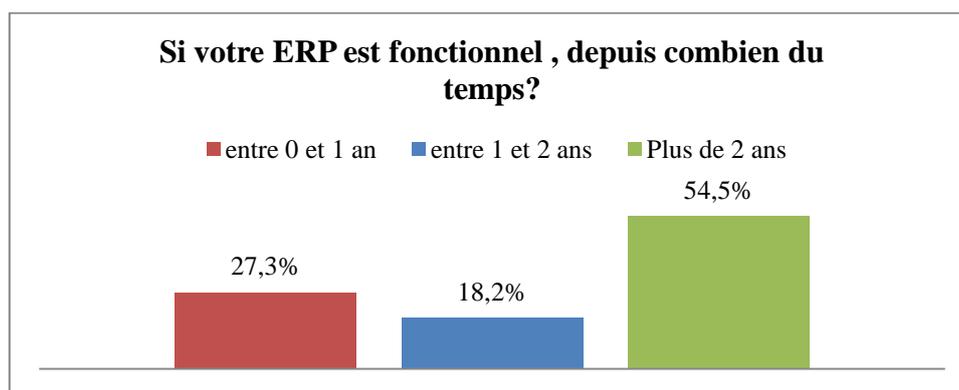
D'après une étude réalisée par le Panorama Consulting Groupe<sup>374</sup> sur la durée nécessaire pour pouvoir tirer des avantages d'une implantation d'un ERP, les résultats ont montré que certaines organisations réalisent les avantages plus tôt, et d'autre attendent de longues périodes pour en tirer parti. En effet, d'après cette étude certains avantages sont plus longs à réaliser que d'autres. Les organisations devraient en général, viser à ce que ces avantages se concrétisent dans les 18 à 24 mois suivant la mise en service.

En s'appuyant sur cette étude nous avons choisi de s'intéresser aux entreprises dont le système ERP est fonctionnel depuis plus de deux ans. Car à notre avis il faut qu'il y ait une période pour l'appropriation de l'outil et sa stabilisation au sein de l'entreprise avant qu'il puisse influencer sa performance. Ainsi comme le montre la figure19, 54,5% de notre échantillon soit six entreprises seulement qui répondent à ce critère.

---

<sup>374</sup> Report On ERP Systems And Enterprise Software (2016), A Panorama Consulting Solutions Research Report. Tiré de : <https://www.panorama-consulting.com/resource-center/2016-erp-report/> (février 2018) ;

**Figure 19 : La durée de mise en service de l'ERP dans les entreprises enquêtées**



**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Ainsi, dans les entreprises où la mise en service de l'ERP est inférieure à la durée de 2 ans, l'ERP est fonctionnel depuis seulement quelques mois (04 mois, 5 mois et 11 mois) dans trois entreprises qui représentent 27,3% de notre échantillon et entre une année et deux ans dans deux autres entreprises qui représentent 18,2% de notre échantillon. D'après les entretiens réalisés auprès des DSI de ces entreprises, nous constatons qu'elles rencontrent des difficultés et des problèmes liés aux résistances des employés et à l'utilisation des anciennes applications et logiciels au même temps, ce qui bloque l'intégration et l'appropriation de l'ERP dans ces entreprises. De plus, les ERP installés ne sont pas totalement fonctionnels dans toutes les fonctions de ces entreprises.

Cela dit, pour étudier l'impact de la mise en place des systèmes ERP sur la performance des entreprises de la région de Bejaia nous retenons un échantillon de six entreprises. Le tableau 10 présente l'ensemble des entreprises retenues dans notre enquête.

**Tableau 10 : Répartition des entreprises retenues selon le secteur d'activité, l'effectif, et nombre d'année de mise en service de l'ERP**

Entreprise	Secteur d'activité	Effectif	Nombre d'année de la mise en service de l'ERP
SPA Brasserie Star d'Algérie (BSA)	Industriel : boissons alcoolisées	Entre 50 et 249 salariés	10ans
SPA Profert	Industriel : production des fertilisants	Entre 50 et 249 salariés	07 ans
Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)	Prestation de service	Plus de 250 salariés	03 ans
SPA Tchinn lait	Industriel : laiterie	Plus de 250 salariés	09 ans
SPA Danone	Industriel : laiterie	Plus de 250 salariés	11 ans
SARL Laiterie Soummam	Industriel : laiterie	Plus de 250 salariés	09 ans

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Notre échantillon est constitué de 06 entreprises dont une publique et 05 privées, de différents effectifs (04 grandes entreprises et 02 moyennes entreprises) et secteur d'activité (05 entreprises industrielles et 01 entreprise de prestation des services).

Pour la construction de l'échantillon des employés à interroger, il est à noter que l'unité de cette étude est définie comme étant l'utilisateur d'un système ERP. Les utilisateurs regroupent les utilisateurs opérationnels qui utilisent le système ERP pour l'exécution des activités, mais aussi les managers utilisateurs ou les responsables des différentes fonctions et structures concernées, qui utilisent l'ERP pour piloter les activités. De ce fait, le répondant est soit le chef projet, soit le dirigeant, soit l'un des cadres supérieurs ou intermédiaires, ou enfin l'un des agents de saisie. Ce qui importait c'était l'utilisation du système ERP.

Ainsi, nous nous sommes appuyés sur des listes des utilisateurs qui nous ont été fournies par la direction des systèmes d'information des entreprises enquêtées pour la sélection de notre échantillon. Cependant, dans certaines entreprises (Tchin lait, Profert) nous n'avons pas pu toucher à tous les utilisateurs et cela est dû au fait que le nombre de questionnaires à distribuer nous a été limité par la direction de ces entreprises, tel que l'illustre le tableau 11.

**Tableau 11 : Répartition des entreprises selon le nombre d'utilisateurs ERP**

<b>Entreprise</b>	<b>Nombre total d'utilisateurs</b>	<b>Nombre d'utilisateurs à toucher par l'enquête</b>	<b>% des utilisateurs à toucher par l'enquête</b>
Tchin lait	62	26	<b>41,93%</b>
BSA	11	11	<b>100%</b>
Danone	51	51	<b>100%</b>
EPB	56	56	<b>100 %</b>
Soummam	32	32	<b>100%</b>
Profert	31	10	<b>32,25%</b>
<b>Total</b>	<b>243</b>	<b>186</b>	<b>76,54%</b>

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Sur un échantillon de 243 utilisateurs, nous avons retenu 186 utilisateurs, ce qui représente 76,54% de l'échantillon global. En effet, dans l'entreprise Tchin lait, la direction nous a fixé un échantillon composé d'une vingtaine d'utilisateurs. Du ce fait, nous avons élaboré une séance du travail avec le DSI qui nous a fourni une liste exhaustive qui contient 61 utilisateurs, répartis sur les trois sites de l'entreprise (2 site à Bejaia et un site à Oued Ghir), nous avons alors effectué un tri pour sélectionner notre échantillon. Nous avons pris en premier lieu les managers utilisateurs où nous avons sélectionné tous les responsables des structures concernées par l'ERP ; et en deuxième lieu nous avons élaboré une liste des

utilisateurs opérationnels qui réalisent leurs tâches avec l'ERP, car d'après le DSI certains employés quoique ils figurent sur la liste des utilisateurs, ils n'utilisent pas réellement l'ERP, soit ils assistent les utilisateurs dans son utilisation, ou ils fournissent seulement les informations aux employés chargés de la saisie et traitement par l'ERP. Cette opération nous a permis de sélectionner une liste de 26 utilisateurs qui a été approuvée par la direction, ce qui représente 41,93% de l'échantillon global des utilisateurs de cette entreprise.

Quand à l'entreprise Profert, la direction nous a fixé un échantillon de 10 utilisateurs, ce qui représente 32,25% de l'échantillon global de cette entreprise. En effet, la seule raison qui a été évoquée et qui justifie cette limitation de l'échantillon était la non disponibilité des utilisateurs. Ainsi, les utilisateurs à interroger ont été choisis d'une manière aléatoire parmi les utilisateurs managers et les utilisateurs opérationnels de cette entreprise.

#### **5.2.4. Le déroulement de l'enquête**

Notre enquête s'est étalée sur une période de 6 mois (du 04 novembre 2018 jusqu'au 02 mai 2019). Les données recueillies restent statiques dans le temps dans le sens où l'enquête n'a été administrée qu'une seule fois aux entreprises enquêtées. Dès lors, notre enquête s'est déroulée sur trois étapes.

- **La pré-enquête :**

En s'appuyant sur les résultats de l'enquête (présentée précédemment) réalisée auprès d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaia, nous avons sélectionné un échantillon de 06 entreprises qui possèdent un système ERP fonctionnel depuis une période qui dépasse les 2 ans.

Certaines entreprises ont accepté directement notre requête de réaliser une enquête auprès des utilisateurs pour déterminer l'impact de leur système ERP sur la performance ; quand à d'autres nous étions dans l'obligation de faire appel à notre réseau personnel pour en avoir l'accord des directions, qui nous ont, dans certains cas, imposé la condition de toucher à un échantillon limité d'utilisateurs.

- **Le pré-test du questionnaire :**

Nous avons préparé un questionnaire qui intègre toutes les variables intégrées dans notre modèle de recherche, tout en lui donnant un caractère réaliste et opérationnel pour que les dirigeants d'entreprises acceptent de nous répondre, et de nous donner les renseignements nécessaires.

Nous avons par la suite procédé au pré-test de notre première version du questionnaire auprès des DSI des entreprises, ce qui nous a permis de tester la forme de nos questions et

leur ordonnancement, vérifier la compréhension des répondants, la pertinence des modalités de réponses proposées, et la capacité des utilisateurs à répondre sur les questions posées.

- **L'administration des questionnaires**

Nous distinguons plusieurs types d'administration du questionnaire : l'administrer par voie postale, en face à face, par téléphone ou par voie informatique. Dès lors, dans notre enquête nous avons retenu le mode d'administration en face à face. Notre choix est dû au fait que ce mode permet de répondre directement aux interrogations que peuvent se poser les répondants mais aussi le recueil de leurs réactions non verbales.

Par ailleurs, certaines entreprises nous ont permis d'appliquer cette technique d'administration en face à face, quand à d'autre les questionnaires ont été distribués et récupérés soit par la direction des systèmes d'information ou par la direction générale qui nous les ont remis directement.

L'administration du questionnaire en face à face avec quelques répondants s'est avérée très utile et bénéfique à notre recherche. En effet, cela nous a permis de recueillir des informations plus complètes, plus détaillées et de meilleure qualité. De plus, cette méthode nous a permis d'apporter certaines précisions utiles aux répondants et à la validité de l'étude, grâce à la possibilité de reformuler, de clarifier et d'expliquer aux répondants les questions males comprises. Ajoutant à cela que cette technique nous a permis de rassurer les répondants en leur expliquant la nature scientifique et confidentielle de notre étude, ce qui nous a permis d'avoir leur collaboration. Le tableau 12 montre les détails de notre enquête.

**Tableau 12 : Taux de réponse obtenu**

<b>Entreprise</b>	<b>Nombre de questionnaires distribués</b>	<b>Nombre de questionnaires récupérés</b>	<b>Nombre de questionnaires exploitables</b>	<b>Taux de réponse</b>
Tchin lait	26	23	23	88,46%
BSA	11	05	03	27,27%
Danone	51	42	40	78,84%
EPB	56	32	32	57,14%
Soummam	32	20	19	59,37%
Profert	10	03	02	20%
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>125</b>	<b>119</b>	<b>63,97%</b>

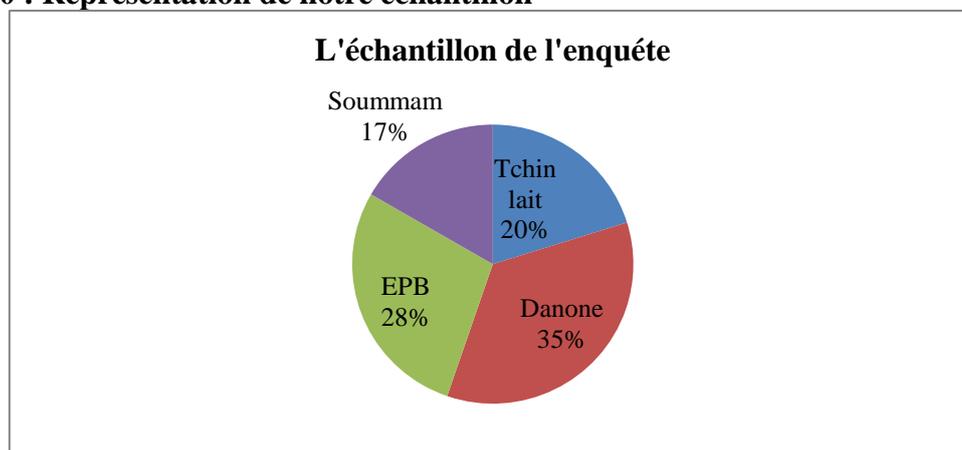
**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Ainsi, comme le montre le tableau 12, sur 186 questionnaires distribués 125 ont été récupérés et 119 questionnaires sont complets et exploitables, ce qui représente un taux de réponse de 63,97%. Cependant nous remarquons que le taux de réponse dans l'entreprise Profert et la BSA est très faible, ainsi nous considérons que l'échantillon obtenu n'est pas

représentatif et peut nous induire en erreur dans nos jugements et nos interprétations, ce qui nous pousse alors à éliminer ces deux entreprises de notre échantillon et de retenir seulement les quatre entreprises restantes à savoir : Tchik lait, Danone, Soummam et EPB.

La figure 20 montre le pourcentage que représente chaque entreprise dans notre échantillon final d'après les questionnaires exploitables récupérés.

**Figure 20 : Représentation de notre échantillon**



**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Notre échantillon final est alors constitué de 114 utilisateurs répartis dans quatre entreprises. L'entreprise Danone occupe la première position avec un taux de 35%, suivi de l'EPB avec un taux de 28%, vient ensuite Tchik lait avec 20%, et enfin nous trouvons la laiterie Soummam qui représente 17% de notre échantillon.

Lors de notre enquête nous avons pu réaliser en plus des questionnaires distribués cinq entretiens d'une durée qui variée entre une heure et deux heures. Ainsi, quatre entretiens ont été réalisés auprès des DSI des différentes entreprises enquêtées et un entretien auprès d'un dirigeant. Ces entretiens seront utilisés dans l'interprétation des données pour appuyer et détailler les résultats de l'enquête effectuée par questionnaire.

### **5.3. La méthodologie de traitement statistique des données**

Dans notre analyse des données nous suivrons deux tendances : la première consiste à décrire les variables en appréciant le volume des réponses pour chaque variable, la seconde consiste à analyser les relations existantes entre les différentes variables. Pour cela, plusieurs méthodes de traitement de données seront utilisées :

- Une analyse des fréquences des variables et une analyse des tableaux croisés ;
- Une analyse des corrélations entre les variables principales qui constitue la démarche de mise en place de l'ERP et les variables de résultats (performance) ;

- Une analyse de la fiabilité des variables par le calcul de l'indicateurs alpha de Cronbach ;
- Une régression linéaire multiple pour étudier l'influence des variables retenues de l'ERP sur la performance globale;
- Une analyse des correspondances multiples sur les variables résumant notre proposition de la démarche de l'implantation d'un ERP dans les entreprises.

### **5.3.1. Une analyse des fréquences des variables et les tableaux croisés**

Les tableaux de fréquence permettent de faire une analyse descriptive de chaque variable. Ce qui nous semble utile pour avoir un aperçu des détails de chaque variable et même pour détecter les anomalies.

Dans notre questionnaire nous avons des questions fermées à choix multiples notées de 0 à 4 ; où 0 représente un grand désaccord et 4 un grand accord. Ainsi, lorsque la valeur moyenne avoisine 4, elle représente une opinion penchée vers un accord ; par contre si elle est proche de 1, elle se penche vers un désaccord.

Par ailleurs, pour les interprétations nous avons utilisé les pourcentages des réponses en se basant en général sur les pourcentages qui ont dépassé la moyenne 50%. Ainsi, nous avons considéré que les pourcentages élevés pour des valeurs des réponses élevées proches de 4 indiquent des réponses orientées vers des accords. Les pourcentages élevés pour des faibles valeurs proches de 1 sont au contraire orientés vers des désaccords.

L'analyse des fréquences nous permet de faire une description des réponses mais également de mesurer l'intensité des réponses sur les variables portant sur les facteurs de succès de l'ERP et sur les variables de résultats. De plus cette analyse nous permet de réaliser une comparaison entre les différentes entreprises de notre échantillon.

Nous avons utilisé les tableaux croisés pour analyser et comprendre les relations entre deux variables.

### **5.3.2. L'analyse des corrélations**

Le coefficient de corrélation linéaire mesure l'intensité et le sens de la relation linéaire entre deux variables continues. Ainsi, ce coefficient est compris entre -1 et 1. Cela dit, il existe une relation linéaire effective entre deux variables si le seuil de signification associée est faible, la liaison est d'autant plus intense lorsque la valeur absolue de ce coefficient de corrélation est proche de 1. Nous distinguons les trois cas suivant :

- Un coefficient de corrélation proche de 1 indique une liaison intense dans le même sens de variation des deux variables ;

- Un coefficient de corrélation proche de  $-1$  indique une liaison intense en sens opposé de variation des deux variables ;
- Un coefficient de corrélation proche de  $0$  indique une indépendance linéaire de liaison entre les deux variables.

Dans nos interprétations des coefficients de corrélation nous prenons en considération le seuil de signification et les valeurs de coefficient. En effet, nous considérons qu'un coefficient est significatif lorsque son seuil de signification ne dépasse pas 5%.

### **5.3.3. La régression linéaire multiple**

La régression linéaire multiple est parmi les méthodes explicatives les plus connues et les plus utilisées. Elle permet de vérifier la relation cause (variable explicative) à effet (variable à expliquer) entre plusieurs variables. Ainsi, une variable endogène (dépendante) sera expliquée à l'aide de plusieurs variables exogènes (indépendantes). La relation mathématique déduite sera présentée sous forme d'une équation.

Dans notre étude nous cherchons à expliquer la performance globale des entreprises en fonction des caractéristiques de la démarche de mise en place et d'usage de système ERP. Cela dit, pour réaliser la régression nous allons prendre les variables résumées qui représentent les différentes dimensions des facteurs de l'ERP. Nous obtiendrons, ces variables, à travers le calcul de la moyenne des variables détaillées pour chaque dimension. Dès lors, notre variable dépendante est la performance globale, et les variables indépendantes sont : la dimension structurelle, la dimension culturelle, la dimension stratégique, la dimension marketing et l'exploitation de l'ERP. Cela va nous permettre également de détecter les variables de l'ERP les plus influentes sur la performance.

L'interprétation des résultats d'une régression se fait au niveau de la significativité de la liaison et de la qualité de l'ajustement du modèle dont les indicateurs sont le coefficient de détermination linéaire ( $R^2$ ) et le test F de Fisher. Ainsi, quand le  $R^2$  dépasse 50% et la significativité de F de Fisher est inférieure à 5% (ou également le F calculé supérieur au F observé), nous considérons que notre modèle est globalement significative.

Au cours de ce traitement nous utilisons aussi la méthode de régression pas à pas, qui est un outil automatisé qui permet d'identifier un sous-ensemble utile de prédicteurs. A chaque étape, le procédé ajoute la variable la plus significative ou supprime la variable la moins significative. En d'autre terme, cette méthode permet d'affiner l'analyse de régression multiple puisqu'elle permet de déterminer un sens dans l'analyse. Soit rechercher les éléments déterminants avec méthode ascendante ou descendante.

La première étape de cette méthode consiste à déterminer, la variable explicative la plus corrélée avec la variable dépendante. Puis, au cours des étapes qui suivent, vont être sélectionnées parmi les variables explicatives restantes, celle qui possède la plus forte corrélation partielle avec la variable dépendante, ceci, se fera grâce à l'amélioration du coefficient de détermination  $R^2$  du modèle. Cette procédure est répétée jusqu'à ce que l'introduction de nouvelles variables ne permette plus d'améliorer le modèle. Autrement dit, alternativement, toutes les variables sont entrées dans le modèle et les variables sont progressivement exclues, en fonction de celles qui contribuent le moins au modèle.

Ainsi, cette méthode nous permettra de déterminer les variables qui influencent la performance globale et d'éliminer celles qui ne le font pas

#### **5.3.4. Analyse de la fiabilité des variables**

Le coefficient alpha de Cronbach est une estimation de la variance du score total due à tous les facteurs communs propres aux items de l'échelle testée. L'indice alpha nous renseigne sur la cohérence interne et l'homogénéité des items. La cohérence interne nous informe sur le degré de corrélation de chaque item d'une échelle avec au moins un autre item de celle-ci. Cela dit, si les items mesurent le même phénomène, ils doivent être corrélés.

La valeur d'alpha de Cronbach varie entre 0 et 1. Ainsi, un alpha de Cronbach qui se rapproche de 1 signifie que l'ensemble des items ont une bonne cohérence interne et mesure le même phénomène. Alors qu'un alpha de Cronbach qui se rapproche de 0 indique que les items mesurent des phénomènes différents et ont une cohérence interne faible.

D'un point de vue pratique, les travaux d'EVARD Y, PRAS B et ROUX E (2003)<sup>375</sup> laissent entendre que pour une étude exploratoire, l'indice alpha est acceptable s'il est compris entre 0.6 et 0.8, et que pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0.8 est recommandée.

Par ailleurs, lorsque ce coefficient est inférieur à un seuil déterminé, il est nécessaire d'éliminer certains items pour améliorer la cohérence globale. Lorsque l'alpha d'une échelle est inférieur au seuil retenu, il faut s'intéresser au score de chaque item (corrélation entre l'item et le score de l'échelle) en vérifiant si le score total de l'échelle augmente au-delà de ce seuil après suppression de l'item qui lui est le moins corrélé. Dans ce cas, l'item en question peut être éliminé et la cohérence globale s'en trouve rehaussée. Autrement dit, il est recommandé de supprimer les items qui affaiblissent la valeur d'alpha de Cronbach et refaire l'analyse sans les items supprimés.

---

<sup>375</sup> EVARD Y., P. BERNARD, et E. ROUX, *Marketing: études et recherches en marketing*, Dunod, Paris, 2003, P 305.

Dans notre cas nous allons utiliser l'indicateur d'alpha de Cronbach, afin de déterminer les items à retenir pour la réalisation de l'ACM.

### **5.3.5. Analyse en correspondances multiples**

L'Analyse des Correspondances Multiples (ACM) est une méthode qui permet d'étudier l'association entre au moins deux variables qualitatives. Cette méthode consiste, en effet, à décrire les relations existantes entre plusieurs variables catégorielles. Ainsi, l'ACM est aux variables qualitatives ce que l'Analyse en Composantes Principales est aux variables quantitatives. Elle nous donne des cartes de représentation sur lesquelles nous pouvons visuellement observer les proximités entre les catégories des variables qualitatives et les observations.

Ainsi, le but de l'ACM est de détecter les liens existants entre les variables qualitatives et de positionner les individus par rapport à ces liens. Dans notre étude nous allons utiliser l'ACM pour analyser les liens entre les variables retenues à savoir les variables détaillées qui constituent les FCS des ERP et la performance. Ainsi, nous se baserons dans notre analyse sur la représentation de la carte factorielle où nous se focalisons sur la représentation des points. Cela dit, les points rapprochés représentent des variables corrélées et traduisent des comportements voisins.

## **5.4. Présentation des résultats relatifs au processus d'implantation des ERP dans les entreprises enquêtées**

L'évaluation de processus d'implantation de l'ERP dans les différentes entreprises de notre échantillon est une étape incontournable qui nous permettra de comprendre le déroulement du projet et ces conséquences sur le plan organisationnel et humain. Ainsi, nous analyserons d'abord la méthodologie d'implantation ainsi que les caractéristiques des ERP choisis dans chaque entreprise, ce qui va nous permettre de dégager les similitudes mais également les différences entre les stratégies et les ERP adoptées par chaque entreprise. Puis, nous évaluerons les changements organisationnels induits par l'implantation de l'ERP. Ensuite, nous reviendrons sur les attitudes et les réactions des différents utilisateurs de l'ERP. Enfin, nous explorons les obstacles rencontrés lors de l'implantation des ERP dans les entreprises enquêtées.

### **5.4.1. Analyse de processus d'implantation et caractéristiques des ERP choisis**

Le tableau 13 illustre les caractéristiques des différents ERP intégrés dans les entreprises touchées par notre enquête.

**Tableau 13 : Présentation des caractéristiques des ERP intégrés dans entreprises enquêtées**

Entreprise	Type d'ERP	Modules de l'ERP intégrés
EPB	Big Soft	Gestion des stocks, finance et comptabilité, GRH et paie, approvisionnements, comptabilité analytique
Tchin lait	Navision	Gestion des stocks, achat et logistique, commercial, finance et comptabilité, GRH et paie, opération et production
Danone	SAP	Gestion des stocks, commercial, achat, supply chaine, finance et comptabilité, GRH, opération et production, maintenance, qualité
Laiterie Soummam	Navision	Gestion des stocks, commercial, finance et comptabilité, GRH et paie, achat et logistique

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

L'analyse des caractéristiques des ERP utilisés dans les entreprises de notre échantillon nous permet de distinguer l'existence de trois modèles d'ERP : Navision, SAP et Big Soft.

➤ **Présentation de l'ERP Navision**

L'ERP Navision est choisi par l'entreprise Tchin lait et la laiterie Soummam. La figure 21 présente ce système.

**Figure 21 : Présentation de l'ERP Navision**



**Source :** documents internes des entreprises enquêtées

Navision est constitué de l'ensemble de modules suivants :

**Finance :** ce module offre un vaste éventail de solutions intégrées constitué des rapports; des données de compagnie; le contrôle des coûts; gestion des actifs, des allocations et assurances; gestion des immobilisations, gestion des paiements et règlements, trésorerie, comptabilité générale, comptabilité analytique, budget...

**Business Intelligence (BI) :** le module d'intelligence économique comprend des informations détaillées sur les clients, les ventes et les états financiers de l'entreprise.

**Production (manufacturing)** : ce module concerne la gestion de la production : planification de la production, suivie de la production, contrôle de la production, contrôle de la capacité à produire...

**Supply Chain Management (SCM)** : ce module offre des options pour la gestion de la chaîne de l'approvisionnement jusqu'à la production : gestion des inventaires, gestion des stocks, gestion des commandes, fournisseurs....

**Ventes et marketing (sales and marketing)** : ce module concerne la gestion des ventes et des relations avec les clients.

**Gestion des services** : ce module concerne la gestion des contrats, des articles, des commandes et des tarifs de service,

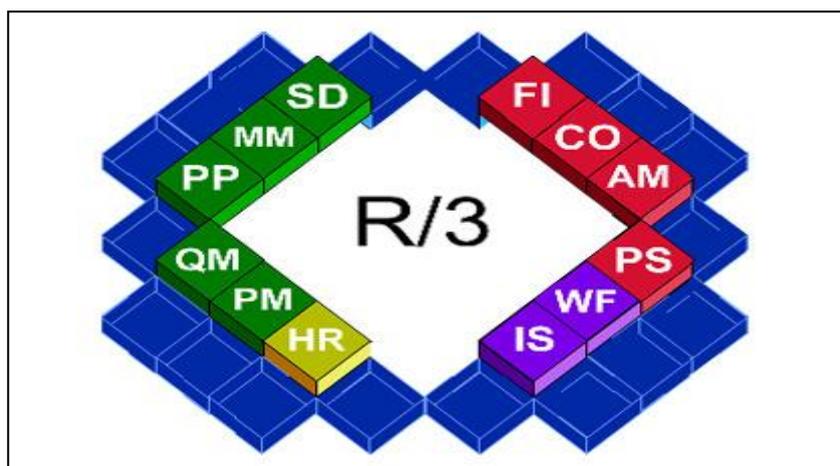
**Gestion de projet (project management)** : ce module permet la gestion et le suivi de l'ensemble des projets de l'entreprise : planification, tâches, gestion des ressources...

**Ressources humaines** : ce module prend en charge la gestion des stratégies RH. Il permet d'avoir des informations relatives aux employés (expériences, compétences, formation...), suivi du temps de travail, suivi des carrières, gestion des paies...

➤ **Présentation de SAP R/3**

Le SAP R/3 est l'ERP utilisé par l'entreprise Danone. Ce système est composé d'applications standards et couvre trois grands domaines : finance, le logistique et la gestion du personnel. Cette figure reprend les abréviations de l'ensemble des modules compris dans le produit SAP.

**Figure 22 : Présentation de SAP R/3**



Source : documents internes des entreprises enquêtées

Nous allons expliquer les tâches essentielles qui sont affectées pour chaque module :

**Module SD (Sales and Distribution)** : le module SD concerne l'administration des ventes où sont intégrées des notions telles que, la gestion des appels d'offres, les offres, les commandes clients, les expéditions et livraisons, la facturation.

**Module MM (Material Management)** : concerne la gestion des articles d'un point de vue achats et gestion des stocks, où sont intégrées des notions telles que, le calcul des besoins, des réapprovisionnements, la gestion des achats (contrats, demandes d'achats, commandes de biens et de services), mouvements de stocks (réception de marchandises), contrôle des factures, gestion des stocks (entrées, sorties et transferts de stocks), gestion des emplacements magasin (WM Warehouse Management) et inventaire.

**Module PP (Production Planning)** : le module PP concerne la gestion de la Production, où sont intégrées des notions telles que, la planification de la production, le calcul des besoins (MRP I, MRP II), planification des capacités, contrôle de la fabrication, suivi de la production, calcul du coût de revient, gestion des nomenclatures et gestion des gammes.

**Module QM (Quality Management)** : le module QM est dédié à la gestion de la qualité telles que la planification de la qualité, le plan d'inspection, le contrôle qualité et la documentation.

**Module PM (Plant Maintenance)** : le module PM assure la gestion de la maintenance telles que la maintenance préventive et curative, le traitement des ordres de maintenance, la gestion des confirmations d'achèvements.

**Module HR (Human Resources)** : le module HR offre des données de base personnelles concernant le suivi du temps de travail, le suivi des carrières, le suivi des frais de déplacement et la gestion de la paie.

**Module PS (Project Systems)** : le module PS concerne la gestion des projets. Il comprend la structuration des projets, le suivi des coûts et des budgets, planning et calendrier.

**Module AM (Asset Management)** : le module AM concerne la gestion des immobilisations et concerne toutes les techniques de gestion des investissements.

**Module CO (Controlling)** : le module CO concerne la comptabilité analytique. Il touche au contrôle de gestion de l'entreprise, l'analyse des coûts par le centre de frais, la comptabilité des ordres et des projets, la comptabilité des centres de profits, le calcul des coûts de production, le compte de résultat et l'analyse de segment du marché, le reporting et l'analyse financière.

**Module FI (Financial)** : le module FI contient toutes les écritures de ventes et d'achats, lesquelles se déversent dans la comptabilité générale via la comptabilité client ou fournisseur

(la comptabilité générale, comptabilité client, comptabilité fournisseur, comptabilité des immobilisations, comptabilité bancaire, consolidations).

Il existe aussi deux autres modules qui sont le **Module IS (Industry Solutions)** et le **Module WF (Workflow)**.

➤ **Présentation de l'ERP BIG SOFT**

L'ERP BIG SOFT adopté par l'EPB est conçu selon les besoins spécifiques de cette entreprise. Il est constitué d'un ensemble de modules tel que l'illustre la figure ci-après :

**Figure 23 : Présentation de l'ERP BIG SOFT**



Source : document interne de l'EPB

**BIG finance** : permet l'enregistrement des écritures comptables et des charges par centre de coût pour les besoins analytiques, il est constitué de : comptabilité générale, la gestion de la fiscalité, la gestion des immobilisations, la gestion de la trésorerie, la comptabilité analytique.

**BIG gestion** : prend en charge l'ensemble des aspects liés à la gestion des stocks et approvisionnement : la gestion de la fiche stock, la gestion des mouvements, la gestion des approvisionnements, la gestion de l'inventaire, l'édition et reporting.

**BIG gestion du temps (BIGGT)** : est un système de gestion du temps, il prend en charge : la déclaration des jours fériés, la déclaration des week-end, la création des régimes de travail, la création des équipes, génération des plannings, les types d'absence, les types de congé, rubriques de pointage.

**BIG gestion des ressources humaines (BIGGRH)** : couvre les fonctions liées aux ressources humaines : gestion de l'organisation, fiche signalétique, gestion des mouvements, gestion des contrats de travail, gestion des congés et absences, gestion des prêts, gestion des sanctions disciplinaires, gestion de la formation, gestion des recrutements et sélections.

**BIG paie** : prend en charge les fonctionnalités suivantes : saisie des éléments variables de la paie, calcul de la paie, édition et reporting.

**BIG analytique** : ce module permet de : récupérer des données (BIG finance, BIG paie, BIG gestion); répartir les charges des centres principaux par niveau hiérarchique de produit/projet ; répartir les charges des centres auxiliaires par les différents centres de coûts principaux.

Ces différents ERP sont intégrés dans les principales fonctions des entreprises enquêtées, excepté l'entreprise la laiterie Soummam qui ne l'a pas encore intégré dans la fonction production. L'opération de l'implantation de l'ERP dans la fonction production est lancée récemment, ce qui s'inscrit dans la stratégie d'implantation adoptée par l'entreprise Soummam. Mais cette entreprise a interfacé le logiciel utilisé dans la production avec son système ERP, ce qui lui permet une gestion global de l'ensemble de ses fonctions.

De plus, les quatre entreprises ont commencé à exploiter leurs systèmes à des périodes différentes, entre 2008 et 2015, ce qui fait qu'au moment de la présente étude elles avaient une expérience différente avec le système ERP. Cela dit, ces entreprises ont toutes dépassé la phase projet proprement dite (intégration, paramétrage...) et sont aujourd'hui en quête de rentabilisation des investissements qu'elles ont déjà consentis. Ainsi, plus le temps écoulé depuis l'adoption est long, plus l'entreprise en tire des bénéfices. Ce qui fait de ces entreprises un terrain idéal pour évaluer l'impact de l'utilisation de cet outil et de sa mise en place sur la performance.

Le choix de modèle de l'ERP adopté par les différentes entreprises a été justifié par les spécificités des besoins de chacune d'entre elle. Autrement dit, chaque entreprise a choisi le modèle qui, selon elle, correspond le plus à ses besoins. De plus, l'implantation de ces systèmes dans toutes les entreprises de notre échantillon a été faite d'une façon modulaire (module par module). Le processus d'implantation a durée entre 6 et 15 mois dans les différentes entreprises. Ainsi, ces entreprises ont procédé au changement de leurs anciens systèmes et/applications pour plusieurs raisons, les plus citées sont les suivantes :

- Rapprocher l'information de la prise de décision et éliminer les problèmes de communication et de la diffusion de l'information ;
- Améliorer l'organisation interne de l'entreprise ;
- Répondre aux exigences de la maison mère (l'entreprise Danone) ;
- Mettre en place un SI car les anciennes applications ne sont plus adaptées au marché et engendre une lenteur dans la résolution des problèmes.

Notre enquête au sein de ces entreprises nous a permis de constater que ces dernières avant l'intégration de l'ERP n'ont pas eu des systèmes d'informations et n'avaient aucune

expérience avec les ERP. Elles utilisaient l'Excel et des applications/logiciels disparates installé dans quelques services seulement, ce qui ne leur permettait pas le partage et la diffusion de l'information. D'où leur besoin d'implanter un système ERP pour assurer une gestion intégrée et globale des différentes fonctions.

A partir de là, deux remarques peuvent être formulées. Premièrement, les défaillances des anciens systèmes et applications qui ne permettaient pas une organisation interne des activités et une offre des informations de qualité et en temps réel pour la prise de décision, ont déclenché la décision de l'implantation de l'ERP dans les différentes entreprises enquêtées. Deuxièmement, les objectifs d'augmentation de la rentabilité ou des parts de marché ne figurent pas parmi les raisons de choix de l'ERP, ce qui nous permet de dire que les raisons d'adoption de l'ERP sont beaucoup plus d'ordre organisationnel que financier.

#### **5.4.2. Les changements organisationnels induits par l'implantation des l'ERP dans les entreprises enquêtées**

Le tableau ci-dessous résume le degré des changements ressentis par les utilisateurs après l'implantation de l'ERP :

**Tableau 14 : les changements engendrés par l'intégration de l'ERP**

	<b>0(aucun changement)</b>	<b>1(très faible)</b>	<b>2 (faible)</b>	<b>3 (moyen)</b>	<b>4 (important)</b>	<b>5(très important)</b>
Les tâches quotidiennes	0%	7,9%	14,9%	17,5%	26,3%	33,4%
Les méthodes de travail	0,9%	5,2%	10,5%	26,3%	21,1%	36%
Les valeurs partagées	0%	8,8%	17,5%	22,8%	14%	36,9%
Le mode de communication avec les collègues	2,6%	4,4%	11,4%	22,8%	15,8%	43%
Le mode de communication avec vos supérieurs hiérarchiques	3,5%	7,9%	16,7%	14%	18,4%	39,5%
Les relations et les liens avec les collègues	7,9%	7,9%	14%	28,1%	18,4%	23,7%
Les habitudes et les pratiques quotidiennes	5,3%	7,1%	14,9%	21,9%	17,5%	33,3%
Les comportements	7%	14,9%	28,1%	23,7%	14,9%	11,4%
Les zones de pouvoir	9,6%	24,6%	17,5%	21,1%	14%	13,2%
Les compétences nécessaires pour la réalisation des tâches	1,8%	17,5%	13,2%	27,2%	18,4%	21,9%
Votre implication dans la prise de décision	14,9%	6,1%	14%	18,4%	14,9%	31,6%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Ce tableau montre que l'implantation de système ERP dans les entreprises enquêtées engendre des changements sur les aspects suivants :

**Les tâches quotidiennes :** les ERP prennent en charge des opérations à faible valeur ajoutée et facilitent d'autres opérations plus complexes, ce qui modifie profondément les tâches assurées par les utilisateurs. Ceci a été confirmé par les résultats de notre enquête où nous remarquons un degré important de changements dans les tâches quotidiennes. En effet, 77,2% des utilisateurs sont partagés entre un changement moyen, un changement important et même très important dans leurs tâches quotidiennes, contre 14,9% qui ont souligné un changement faible et 7,9% qui ont motionné un changement très faible.

**Les méthodes de travail :** les utilisateurs affirment que l'ERP introduit des changements importants dans les méthodes utilisées pour la réalisation du travail, ce qui est partagé par 83,4% des utilisateurs interrogés. En effet, l'intégration de l'ERP nécessite l'abandon des anciens outils et des anciennes méthodes de faire le travail et l'adoption des nouvelles façons exigée par la mise en place de l'ERP.

**Les valeurs partagées :** la plupart des utilisateurs sondés indiquent un changement moyen et même considérable dans les valeurs partagées après l'implantation de l'ERP (73,7%).

**Le mode de communication avec les collègues et le mode de communication avec les supérieurs hiérarchiques :** l'intégration de l'ERP dans une entreprise modifie les modes de communication entre les personnes, désormais ces derniers partageront les informations et communiqueront en utilisant leur ERP. Ce qui a été confirmé par les résultats de notre enquête où nous remarquons que les utilisateurs ont motionné des changements considérables dans le mode de communication avec les collègues (81,6%) et le mode de communication avec les supérieurs hiérarchiques (71,9%).

**Les relations et les liens avec les collègues :** les utilisateurs soulignent des changements considérables dans leurs relations avec les collègues après l'intégration de l'ERP soit 70,2% des utilisateurs qui sont partagés entre un changement moyen, important et très important, contre 29,8% qui sont partagés entre aucun changement et un changement faible ou très faible. Dès lors, l'utilisation de l'ERP supprime les liens et les échanges direct entre les utilisateurs, ces derniers n'auront plus besoin de se déplacer ou de se réunir pour avoir les données ou pour prendre des décisions. Ce qui modifie la nature des rapports entre eux.

**Les habitudes et les pratiques quotidiennes :** la mise en œuvre de l'ERP se concrétise à travers de nouvelles habitudes de travail des utilisateurs, ce qui entraîne la mise à niveau des façons de faire et des expertises du personnel. Dans notre cas 72,7% des utilisateurs ont

confirmé que l'implantation de l'ERP a entraîné des changements moyens, importants et très importants dans leurs habitudes et leurs pratiques quotidiennes.

**Les comportements et les zones de pouvoir :** La maîtrise de l'information que permet la mise en œuvre d'une solution ERP modifie profondément la structure du travail, les comportements et la distribution du pouvoir au sein de l'organisation. Cependant, les résultats de notre enquête sont mitigés quand à leur degrés. En effet, concernant les changements des comportements 50% des réponses suivent une tendance moyenne, importante et très importante, 43% sont partagés entre des changements faibles et très faibles, et seulement 7% confirment qu'il n'y a aucun changement. Quand aux zones de pouvoir 48,3% des utilisateurs soulignent des changements moyens, importants et très importants contre 42,1% qui affichent une tendance faible et très faible des changements et 9,6% seulement soulignent qu'il n'y a aucun changement.

**Les compétences nécessaires pour la réalisation des tâches :** l'utilisation de l'ERP demande la détention de compétences spécifiques qui permettront aux utilisateurs de faire fonctionner correctement cet outil. Notre sondage affiche des changements considérables dans les compétences requises pour la réalisation des tâches après l'implantation de l'ERP, ce qui est affirmé par 67,5% des utilisateurs.

**L'implication des interrogés dans la prise de décision :** les utilisateurs indiquent des changements plutôt important dans leurs implication dans la prise de décision ce qui est confirmé par 64,9% des interrogés. Ce qui est lié au poste occupé et au rôle joué dans le pilotage de projet ERP. Autrement dit, les utilisateurs managers et les utilisateurs clés qui ont contribué à la mise en place de ce système, par l'accompagnement et la supervision des utilisateurs, sont de plus en plus impliqués dans la prise de décision et cela est dû au fait qu'ils connaissent le projet et les utilisateurs mieux que quiconque dans l'entreprise. De plus, l'utilisation de système ERP dans les entreprises enquêtées est limitée à un groupe d'employés seulement, ce qui permet à ces derniers de détenir les informations nécessaires pour la prise de décision d'où leurs implications et l'augmentation de leurs capacités décisionnelles.

Gros au modo, l'intégration de l'outil ERP dans les entreprises de notre enquête était accompagnée par des changements important dans le travail, ce qui a bouleversé considérablement le quotidien des utilisateurs d'où les changements dans leurs habitudes, leurs pratiques, leurs valeurs et les rapports entre eux.

### 5.4.3. Les attitudes des utilisateurs et les résistances aux changements

L'implantation d'un système ERP a induit des changements importants dans les entreprises enquêtées, ce qui peut engendrer des résistances de la part des utilisateurs qui sont au cœur de ces changements et le vivent pleinement.

L'analyse des attitudes des utilisateurs face à l'implantation de l'ERP montre dans le tableau ci-dessous que 51,8% d'entre eux n'ont pas eu des résistances contre 48,2% qui ont déclaré avoir eu des résistances face à l'implantation de l'ERP.

**Tableau 15 : Résistances des utilisateurs face à l'implantation de l'ERP**

	Effectifs	Pourcentage
Oui	55	48,2
Non	59	51,8
Total	114	100,0

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Ces résistances sont expliquées par plusieurs facteurs. Le croisement effectué dans le tableau ci-après entre les résistances des utilisateurs face à l'implantation de l'ERP et le poste occupé, montre que les résistances ont été exprimées beaucoup plus par les cadres que par les autres catégories. Ce qui s'explique par l'augmentation de leurs charges de travail et leurs responsabilités, vu que la plupart d'entre eux ont été désignés comme des utilisateurs clés ou membres de l'équipe de pilotage.

**Tableau 16 : Croisement entre les résistances face à l'implantation de l'ERP et le poste occupé**

		Poste occupé			
		Cadre	Agent de maitrise	Agent d'exécution	Total
Résistances face à l'implantation de l'ERP	Oui	38	14	3	55
	Non	31	22	6	59
Total		69	36	9	114

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Puis, en croisant les résistances face à l'implantation de l'ERP et l'ancienneté, nous remarquons que ceux ayant une ancienneté inférieure à 5 ans ont exprimé plus de résistances que les autres. Manifestement, les plus anciens résistent peu au changement et cela parce que ces derniers sont les plus sollicités pour faire partie de projet de pilotage, en tant meneur de projet. Cela dit, leur intégration et leur participation dans le projet a fait en sorte de minimiser leurs résistances.

**Tableau 17 : Croisement entre les résistances face à l'implantation de l'ERP et l'ancienneté**

		Ancienneté			Total
		inférieur à 5ans	entre 6 et 10 ans	plus de 10 ans	
Résistances	Oui	32	10	13	55
	Non	23	15	21	59
Total		55	25	34	114

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

De plus, le croisement effectué dans le tableau ci-après entre les résistances des utilisateurs et l'augmentation de leur capacité décisionnelle, montre que la plupart des utilisateurs résistants sont ceux qui ont vu leur capacité décisionnelle augmentée avec l'implantation de l'ERP. Ce qui s'explique par la pression qui s'exerce sur eux suite à leur intégration dans la prise de décision.

**Tableau 18 : Croisement entre les résistances des utilisateurs et l'augmentation de leurs capacités décisionnelles**

		augmentation de la capacité décisionnelle		
		Oui	Non	Total
Résistances	Oui	42	13	55
	Non	29	30	59
Total		71	43	114

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

De même, les utilisateurs dont les charges et les responsabilités ont changé avec l'arrivée de l'ERP sont ceux qui ont exprimé plus de résistances par rapport aux autres. Tel que le montre le croisement effectué dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 19 : Croisement entre les résistances des utilisateurs et le changement de leurs charges et les responsabilités**

		Changement dans les charges et les responsabilités		
		Oui	Non	Total
Résistances	Oui	45	10	55
	Non	34	25	59
Total		79	35	114

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Nous constatons également d'après le croisement effectué dans le tableau 20 Entre les résistances des utilisateurs et les difficultés rencontrées quand à leur adaptation avec ce

système, que ceux qui ont eu des difficultés à s'adapter sont ceux qui ont exprimé plus de résistance face à l'implantation de l'ERP.

**Tableau 20 : Croisement entre les résistances des utilisateurs et les difficultés rencontrées pour s'adapter avec l'ERP**

		Difficultés rencontrées		
		Oui	Non	Total
Résistances	Oui	35	20	55
	Non	24	35	59
Total		59	55	114

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

De plus, les ERP éliminent un certain nombre de postes de travail. Dans notre cas, comme l'indique le tableau ci-dessous, 76,3% des utilisateurs affirment que dans leurs services l'ERP n'a pas supprimé des postes de travail contre 23,7% qui attestent que l'ERP a éliminé certains postes dans leurs services. Les postes qui ont été évoqués sont : des postes dans les services comptabilité, consommateur et logistique. Notre enquête au sein de ces entreprises nous a permis de constater que les postes supprimés n'ont pas abouti au licenciement des employés. Ces derniers ont été reconvertis dans d'autres postes.

**Tableau 21 : L'ERP et l'élimination de postes de travail**

	Effectifs	Pourcentage
Oui	27	23,7
Non	87	76,3
Total	114	100,0

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

L'implantation d'un ERP entraine un déséquilibre dans l'organisation. En effet, les individus doivent simultanément faire face à plusieurs changements, ce qui entraine chez eux une surcharge de travail ainsi qu'un stress mental pour trouver les solutions adaptées. Les utilisateurs peuvent de ce fait être sollicités dans d'autres domaines, se trouvant ainsi dans l'incapacité de répondre aux différentes pressions qui s'exercent sur eux. Ils se voient alors confrontés à la discontinuité de leurs activités et à un problème d'allocation de temps et de moyens. Cette situation entraine le stress et des émotions chez les utilisateurs, ce qui provoque des comportements de résistances. Cela dit, les résistances peuvent prendre plusieurs formes actives ou passives. Dans les entreprises enquêtées aucune forme de résistances actives n'a été détectée, ce qui nous a menés à vérifier l'existence de formes passives et plus précisément les conflits et l'utilisation des anciennes pratiques.

Ainsi, notre enquête révèle dans le tableau ci-après l'existence de conflits dans les entreprises enquêtées avec l'arrivée de l'ERP. Dès lors, 45,6% des utilisateurs jugent qu'avec

l'arrivé de l'ERP les conflits ont été moyen, 31,6% estiment que les conflits ont été très nombreux et 22,8% considèrent qu'ils étaient rares.

**Tableau 22 : L'existence des conflits avec l'arrivé de l'ERP**

	Effectifs	Pourcentage
Très nombreux	36	31,6
Moyen	52	45,6
Rare	26	22,8
Total	114	100,0

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Le tableau ci-après montre le type de conflits détecté dans les entreprises de notre échantillon avec l'intégration de l'ERP.

**Tableau 23 : Type de conflits engendré par l'intégration de l'ERP**

	Effectifs	Pourcentage
Des conflits liés à la définition des tâches et la manière de les réaliser	72	63,2
Des conflits de métier	15	13,2
Des conflits de valeur	6	5,3
Des conflits de pouvoir	21	18,4
Total	114	100,0

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Notre enquête révèle l'existence de quatre types de conflit. D'abord, en première position, nous trouvons les conflits liés à la définition des tâches et la manière de les réaliser avec un taux de 63,2%. Ce type de conflit porte sur la détermination des processus et des procédures qui seront retenus dans l'implantation du système ERP et la manière dont les tâches seront exécutées avec l'ERP. Puis, en deuxième position, vient les conflits de pouvoir qui concernent la répartition de l'autonomie entre les acteurs et leurs capacités d'influence. Ce type de conflit est présent dans notre cas avec un taux de 18,4%. Ensuite en troisième position, nous trouvons les conflits de métier avec un taux de 13,2%. Ces conflits portent sur les compétences requises pour la réalisation d'une tâche. Enfin, en dernière position, arrive les conflits de valeur qui s'affiche lorsqu'il y a inadéquation culturelle entre les valeurs portées par la technologie à adopter et celles des acteurs de l'entreprise. Ces conflits sont présents avec un taux de 5,3%.

De plus, il n'est pas rare d'observer que, dans la pratique, les ERP sont très souvent sous-utilisés et que les utilisateurs ont recours à des pratiques de contournement du progiciel pour exécuter certaines tâches (DAVENPORT, 1998 ; SAINT-LEGER, 2004, SLIMANI, 2015).

Autrement dit, les utilisateurs peuvent faire recours à l'utilisation des leurs anciens progiciels ou des tableurs Excel pour éviter l'exploitation de l'ERP, ce qui est considéré comme une forme de résistance passive. Notre enquête montre l'existence de cette pratique dans les entreprises enquêtées. Ainsi, comme l'indique le tableau suivant, la plupart des utilisateurs soit 89,5% confirment qu'ils leurs arrivent d'utiliser les anciens logiciels ou les tableurs Excel pour effectuer leurs tâches au lieu d'utiliser le système ERP.

**Tableau 24 : Utilisation les anciens logiciels ou les tableurs Excel pour effectuer les tâches**

	Effectifs	Pourcentage
Oui	102	89,5
Valide Non	12	10,5
Total	114	100,0

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Cela a été confirmé par l'entretien réalisé avec un DSI d'une des entreprises enquêtées qui nous a affirmé : « cette pratique qui consiste à utiliser Excel ou les anciennes pratiques a toujours existé dans notre entreprise depuis l'implantation de l'ERP. Au début la direction a mis en place des mesures strictes sous forme de sanctions pour obliger les utilisateurs à utiliser seulement le système ERP. Au début ça a marché mais aujourd'hui ce n'est plus le cas ».

Dès lors, 83,6% des utilisateurs qui ont déclaré avoir eu des résistances face à l'implantation de l'ERP confirment qu'aujourd'hui ils ont changé leurs attitudes contre 16,4% qui soulignent qu'ils résistent toujours.

**Tableau 25 : Changement d'attitude de résistance face à l'implantation de l'ERP**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Oui	46	40,4	83,6
Non	9	7,9	16,4
Total	55	48,2	
Systeme manquant	59	51,8	
Total	114	100,0	100,0

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Ce changement d'attitude est dû, comme l'indique le tableau ci-dessous, à plusieurs raisons. 56,5% des utilisateurs avancent la découverte de l'utilité de l'ERP comme raison principale de changement de leurs attitudes de résistance, 30,4% soulignent que c'est la découverte des bénéfices de l'ERP qui a influencé leurs attitudes et 13% reconnaissent que le changement de leurs attitudes est dû à la compréhension des objectifs de l'ERP.

**Tableau 26 : Raisons de changement d'attitude des utilisateurs**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
La découverte de l'utilité de l'ERP	26	22,8	56,5
La compréhension des objectifs de l'ERP	6	5,3	13,0
La découverte des bénéfices de l'ERP	14	12,3	30,4
Total	46	40,4	100,0
Système manquant	68	59,6	
Total	114	100,0	

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

L'implantation de système ERP dans les différentes entreprises a engendré des changements organisationnels considérables qui ont été à l'origine des attitudes de résistances détectées chez les utilisateurs. Ces résistances ont été exprimées sous forme de conflits entre les utilisateurs et le recours à l'utilisation d'Excel et des anciennes applications pour détourner l'utilisation de l'ERP. Actuellement la plupart des utilisateurs déclarent qu'ils ont surpassé leurs résistances grâce à leur découverte de l'utilité de l'ERP et de ces bénéfices. Cependant, nous avons observé que la pratique liée à l'utilisation d'Excel au lieu de l'ERP existe toujours au sein de ces entreprises. Ce qui a été expliqué par certains par l'absence de certaines fonctionnalités dans l'ERP, ce qui les obligent à utiliser Excel pour réaliser certaines tâches ; et par d'autres par la facilité de réaliser la tâche avec Excel qu'avec l'ERP, ce qui les poussent alors à éviter d'utiliser l'ERP.

#### 5.4.4. Les barrières et obstacles à l'implantation d'un ERP

Les barrières et les obstacles rencontrés durant la mise en place de l'ERP dans les entreprises enquêtées sont résumés dans le tableau ci-après :

**Tableau 27 : Barrières à la mise en place d'un système ERP**

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
Culture de l'entreprise	34	17,1%	33,3%
La résistance des employés	52	26,1%	51,0%
Manque de motivation des employés	36	18,1%	35,3%
Manque d'implication de la DG	43	21,6%	42,2%
Absence d'une structure adaptée à l'intégration de l'ERP	34	17,1%	33,3%
Total	199	100,0%	195,1%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Les utilisateurs interrogés citent en première position, les résistances des employés comme barrière principale à la mise en place d'un système ERP, suivie en deuxième position du

manque d'implication de la direction, vient en troisième position le manque de motivation des employés, enfin, en dernière position nous trouvons la culture d'entreprise et l'absence d'une structure adaptée à la mise en place d'un ERP.

Nous constatons, en effet, que le facteur humain est cité à la tête des variables qui bloquent l'implantation de l'ERP, suivi de l'implication de la direction. Cela dit, les utilisateurs doivent être impliqués dans le projet, ce qui relève du rôle de la direction qui doit s'impliquer d'avantage dans le projet en mettant à la disposition des utilisateurs les moyens et les ressources nécessaires pour la réussite du projet mais aussi en leur expliquant les bénéfices, l'utilité et les objectifs de l'ERP.

## **Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons justifié les choix méthodologiques effectués pour la collecte et le traitement des données. Comme nous avons analysé les premières données obtenues sur les caractéristiques des systèmes ERP et les modèles d'implantation retenus dans les différentes entreprises.

Dans un premier temps, nous avons présenté et justifié la méthodologie adoptée dans notre enquête. Dès lors, nous avons sélectionné les entreprises qui possèdent un système ERP fonctionnel depuis plus de deux ans. Cette durée est recommandée pour pouvoir évaluer l'impact des ERP sur la performance. Nous avons alors retenu six entreprises qui répondent à ce critère mais seulement quatre entreprises ont participé à notre enquête. Ainsi, nous avons effectué des études de cas en s'appuyant sur une enquête par questionnaire. Le choix de type de questions et des items de notre questionnaire est fait en fonction de nos hypothèses de recherche. Quand au traitement des données nous avons retenu plusieurs outils en fonction de notre modèle et de nos hypothèses de recherche. Nous comptons d'abord effectuer une analyse des fréquences et une analyse des tableaux croisés. Puis, nous réaliserons une analyse de corrélations entre les variables composantes de l'ERP et les variables de résultats. Ensuite, nous opterons pour la régression linéaire multiple pour déterminer la fiabilité de notre modèle et les groupes de variables qui ont plus d'influence sur la performance. Par la suite, nous procéderons à une analyse de la fiabilité des variables par l'utilisation de l'indicateur d'Alpha de Cronbach pour déterminer les variables qui représentent le phénomène étudié, et aussi celles à retenir dans la réalisation de l'ACM. Enfin, nous effectuerons une Analyse des Correspondances Multiples (ACM) dans le but de trouver les variables détaillées qui ont une influence sur l'obtention de la performance.

Ainsi, pour la réalisation de la régression linéaire nous comptons prendre les variables résumées dans le but de simplifier et d'analyser globalement leurs contributions dans la réalisation de la performance ; quand à l'ACM nous envisageons prendre les variables détaillées regroupées dans les variables résumées, pour donner une explication détaillée de processus menant à la réalisation d'une performance par l'utilisation et la mise en place des ERP. L'interprétation des résultats obtenus fera l'objet de notre dernier chapitre.

Dans un deuxième temps, nous avons analysé le processus d'implantation des ERP dans les entreprises de notre échantillon. Nous avons constaté que l'implantation de l'ERP dans les différentes entreprises enquêtées était un choix clé suite à l'absence d'un système d'information assurant une gestion intégrée et une diffusion de l'information. Dès lors, la mise en place de l'ERP a induit des changements importants en termes de méthode et des pratiques quotidiennes mais également sur tous les aspects organisationnels, managériaux et culturels. Ce qui a engendré certaines attitudes négatives des utilisateurs et des résistances essentiellement passives.

## **Chapitre 06 :**

***Impact de l'adoption des ERP et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises de la Wilaya de Bejaia : interprétation des données de l'enquête***

## **Chapitre 06 : Impact de l'adoption des ERP et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises de la Wilaya de Bejaia : interprétation des données de l'enquête**

### **Introduction**

L'évaluation de processus menant à la réalisation de la performance par l'utilisation des ERP peut être étudiée différemment en fonction des composantes de l'ERP intégré ou des indicateurs de la performance retenus. Dans notre travail en démarrant de principe que l'implantation des systèmes ERP est avant tout un projet du changement, qui concerne tous les acteurs, nous supposant qu'une démarche qui implique la prise en charge des changements doit être déployer afin d'assurer la performance de ces outils.

Ainsi, la revue de la littérature dans les chapitres précédents nous a permis de retenir certains facteurs organisés sous forme de dimension, que nous avons appelé facteurs clés de succès de l'ERP, comme préalable à l'implantation de ce dernier. A ces facteurs clés de succès nous avons rajouté une autre variable relative à l'usage et l'exploitation de l'ERP. Ces facteurs que nous considérons comme les composantes d'un ERP performant, sont regroupés sous forme de cinq : la dimension structurelle, la dimension culturelle, la dimension stratégique, la dimension marketing et l'exploitation de l'ERP. Quand à l'évaluation de la performance nous avons retenus les différentes facettes de la performance : organisationnelle, financière, sociale et externe. Ce qui nous permettra de représenter correctement la performance globale sous tous ses aspects.

Notre objectif est de déterminer les impacts que puissent avoir les composantes clés de l'ERP, sur la performance des entreprises de la Wilaya de Bejaia. Pour ce faire, nous allons effectuer quatre études de cas. Dans ce chapitre nous effectuerons le traitement statistique des données de l'enquête.

Nous présenterons, en premier lieu, les résultats portant sur le degré de maîtrise des préalables nécessaires à la mise en place de l'ERP au sein des entreprises de la Wilaya de Bejaia, ainsi que les conséquences que cette implantation a engendrée sur les différentes dimensions financière, organisationnelle, sociale et externe de la performance. L'objectif à travers cette présentation est de faire une analyse descriptive des différentes variables afin de détecter et d'analyser les lacunes qui puissent exister, ce qui nous permettra d'expliquer les dysfonctionnements et l'absence des influences de certaines variables dans l'analyse explicative.

En deuxième lieu, nous mettons en évidence les influences et les dépendances des composantes de l'ERP et la performance globale. Pour ce faire nous adopterons une analyse globale des données que nous tenterons de confirmer par l'analyse de deux études de cas. D'abord nous utiliserons la régression linéaire qui va nous permettre de vérifier notre modèle et d'expliquer la performance en fonction des facteurs clés de succès liés aux dimensions structurelle, culturelle, marketing, stratégique et l'exploitation de l'ERP et de détecter les dimensions de l'ERP qui influencent le plus la performance globale et les variables les plus représentatives. Enfin, à travers la réalisation de l'ACM nous détaillerons les relations et les influences existantes entre les différentes composantes de l'ERP et la performance globale.

## **6.1. Appréciation des facteurs liés à la mise en place des ERP dans les entreprises enquêtées**

Nous considérons l'implantation d'un système ERP dans une entreprise comme un projet du changement organisationnel qui doit être piloté en mettant en place une démarche rigoureuse pour conduire le changement. Ceci ne peut se faire à notre avis sans la disponibilité de certains facteurs que nous allons vérifier dans notre enquête.

### **6.1.1. La dimension structurelle**

Dans cette dimension nous allons vérifier la mise en place d'une réingénierie des processus d'affaire ou Business Process Reengineering (BPR) dans les entreprises enquêtées. Les systèmes ERP sont conçus pour être utilisés dans des contextes diversifiés (différents processus, différentes fonctions, différentes industries). Cela dit, le paramétrage du système permet à l'entreprise d'adapter son ERP à son contexte d'utilisation et de s'en approprier. De plus, en fonction de l'option privilégiée par l'entreprise entre l'adaptation du système et l'adaptation de ses processus, elle aura un système implanté plus ou moins éloigné du système générique de départ. Le tableau ci-après montre que deux entreprises enquêtées ont procédé au paramétrage de leur ERP, ce qui a été confirmé par les utilisateurs interrogés, alors que les deux autres entreprises ont opté pour les deux solutions à la fois à savoir le paramétrage et la réorganisation des processus pour créer une structure adaptée à l'ERP, ce qui a été confirmé par l'ensemble des utilisateurs interviewés.

**Tableau 28 : ERP entre paramétrage et la réorganisation de l'entreprise**

	Paramétrage de l'ERP	Réorganisation de l'entreprise	Les deux solutions citées	Total
Tchin lait	0	0	23	23
Danone	0	0	40	40
EPB	32	0	0	32
Soummam	19	0	0	19
Total	51	0	63	114

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Le tableau ci-après confirme en effet que les deux entreprises ont effectué une réorganisation de leur processus d'affaire.

**Tableau 29 : Réalisation de BPR par les entreprises de notre échantillon**

	Non	Oui	Total
Tchin lait	0	23	23
Danone	0	40	40
EPB	32	0	32
Soummam	19	0	19
Total	51	63	114

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Par ailleurs, la revue de la littérature nous a permis de conclure que le succès de l'installation d'un ERP n'est pas uniquement et entièrement dû aux caractéristiques de ce dernier, mais aussi à l'effort de reengineering qui l'accompagne. En effet, nous pourrions dire qu'en bout de ligne, les entreprises se retrouvent avec des systèmes potentiellement différents, même quand elles ont acheté le même produit d'un même fournisseur. Il importe alors de pouvoir caractériser un système ERP installé. Le design particulier et les caractéristiques spécifiques de ce dernier peuvent en effet être déterminants dans sa plus ou moins bonne contribution à la performance organisationnelle. Cependant, le BPR réalisé dans les entreprises de notre échantillon se résume en quelques réorganisations dans les différents processus seulement. Cette stratégie a été justifiée par l'ampleur du changement que la réalisation d'un BPR va engendrer mais aussi la durée que ça va prendre, ce qui n'est pas facile à prendre en charge par ces entreprises d'où leurs choix de s'appuyer beaucoup plus sur le paramétrage de l'ERP pour l'adapter, dans la mesure de possible, à l'entreprise.

### 6.1.2. La dimension culturelle

L'intégration d'un système ERP dans une entreprise engendre des changements importants et affecte directement la culture de l'entreprise. Comme nous l'avons constaté précédemment, elle engendre des changements dans les pratiques, les habitudes, les valeurs et les façons de

faire le travail. Pour gérer ces changements et assurer la contribution de cet outil à la performance de l'entreprise, une gestion du projet sur le plan culturel est primordiale. Pour ce faire, plusieurs éléments doivent être mis en place à savoir : un comité de pilotage, la formation, la communication, l'implication des acteurs, le coaching et la motivation. Nous allons vérifier dans, ce qui suit la mise en place de ces facteurs dans les entreprises enquêtées.

➤ **Le comité de pilotage**

Les dirigeants de l'entreprise sont appelés à mettre en place un comité de pilotage du projet lors de l'implantation d'un système ERP. Ce comité a pour rôle d'anticiper et de justifier les changements. Ainsi, notre présence sur le terrain nous a permis de constater qu'un comité de pilotage a été mis en place dans chaque entreprise. La direction des systèmes d'information était à la tête de cette équipe dans toutes les entreprises enquêtées. Dès lors, ces comités de pilotage ont été dirigés, dans toutes les entreprises enquêtées, par les directeurs des systèmes d'information (DSI) qui sont au même titre les responsables de processus d'implantation. Ce comité est constitué des membres de l'organisation, un consultant ou/et des représentants du fournisseur (le nombre de représentants du fournisseur variait en fonction de l'intensité des opérations dans le processus d'implantation). Les autres membres du personnel de l'entreprise provenaient de tous les départements, et ils avaient été choisis en raison de leur maîtrise des processus d'affaires chacun dans son champ de compétences (en général c'est les responsable des différents départements qui ont été retenus). Ce sont eux qui sont devenus par la suite les utilisateurs-clés du système.

Dans l'exploitation du système, les utilisateurs-clés jouent un rôle important. Ils appuient le reste du personnel dans l'utilisation du système. Non seulement ils maîtrisent les processus d'affaires chacun dans son service, mais aussi, du fait de leur participation à l'équipe de projet et d'une formation poussée qu'ils ont reçue, ils comprennent mieux les différentes fonctionnalités du système et l'utilisation qui peut en être faite dans leurs activités respectives.

Quoique les réponses des utilisateurs montrent dans le tableau 30 que la plupart d'entre eux (64,03%) soient au courant de l'existence d'un comité de pilotage, nous remarquons que les autres (35,96%) ignorent son existence. Cela s'explique par le manque d'information et la mise à l'écart de certains utilisateurs.

**Tableau 30 : Existence d'un comité de pilotage dans les entreprises enquêtées**

	Non	Oui	Total
Tchin lait	8	15	23
Danone	15	25	40
EPB	11	21	32
Soummam	7	12	19
Total	41	73	114
<b>Pourcentage</b>	<b>35,96%</b>	<b>64,03%</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia, 2019

➤ **Le coaching**

Le coaching est considéré comme une technique nécessaire pour gérer les bouleversements que le changement provoque dans le fonctionnement de l'entreprise, et pour répondre aux inquiétudes du personnel concernant le fonctionnement de la nouvelle organisation ou la maîtrise de la nouvelle technologie.

Le coaching est une action d'accompagnement individuel ou collectif, des managers par des spécialistes, portées sur la manière de mise en œuvre du changement. Il leur permet de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leur action du changement. Il les oblige à prendre de recul sur leurs propres pratiques, à les comprendre et à envisager des pistes d'amélioration. De ce fait, le coaching aide à renforcer les comportements individuels qui favorisent le déroulement et les objectifs du changement et inversement, à corriger ou vaincre ceux qui bloquent ou freinent le changement.

Les résultats de notre étude montrent que les différentes entreprises ont fait appel à un cabinet de conseil externe pour les aider dans le processus d'implantation, ce qui a été confirmé par la plupart des utilisateurs interrogés soit un taux de 70,17% tel que le montre le tableau ci-après :

**Tableau 31 : Le recours au coaching dans les entreprises enquêtées**

	Non	Oui	Total
Tchin lait	7	16	23
Danone	11	29	40
EPB	10	22	32
Soummam	6	13	19
Total	34	80	114
<b>Pourcentage</b>	<b>29,82%</b>	<b>70,17%</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia, 2019

➤ **La formation**

L'arrivée d'un système ERP dans une entreprise nécessite l'acquisition et l'intégration de compétences nouvelles, mais aussi de comportements et de modes de pensées nouveaux. Ce qui ne pourrait se faire sans la formation. Cette dernière permet de doter les utilisateurs des savoirs, des savoirs faire et des comportements nécessaires pour l'utilisation de l'ERP, mais aussi facilite leur insertion dans le nouveau contexte et permet de les adapter aux nouvelles technologies acquises. Notre enquête révèle, d'après le tableau 32, que la majorité des utilisateurs soit 65,78% ont bénéficié d'une formation sur le système ERP contre 34,21% qui ne l'ont pas fait. Pourtant au niveau de toutes les entreprises enquêtées, la DSI nous a confirmé que tous les utilisateurs ont été formés sur l'utilisation des systèmes ERP. Cependant, la minorité qui ont nié avoir suivis une formation nous ont confirmé qu'ils étaient formés sur le tas en bénéficiant d'une aide des utilisateurs-clés ou de leurs collègues.

**Tableau 32 : la formation des utilisateurs les ERP**

	Non	Oui	Total
Tchin lait	13	10	23
Danone	13	27	40
EPB	6	26	32
Soummam	7	12	19
Total	39	75	114
Pourcentage	34,21%	65,78%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

De plus, nous avons constaté d'après nos entretiens que les responsables des équipes de pilotage de projet (DSI) n'ont pas bénéficié d'une formation sur les ERP, ce qui est justifié par certains par le fait qu'ils maîtrisent déjà le système ERP suite à des formations faites durant leurs cursus ou durant leurs expériences antécédentes dans d'autres entreprises, certains d'autres ont déclaré qu'ils n'utilisent pas cet outil donc ils n'ont pas besoin d'une formation. Cependant, nous jugeons que cela est insuffisant vu que leurs connaissances portent seulement sur les aspects techniques des ERP. En effet, les pilotes en tant que meneurs de projet jouent un rôle important non seulement dans l'adaptation de l'ERP aux spécificités internes, mais également dans l'accompagnement des utilisateurs, donc ils leur faut, à notre avis, des formations à la gestion du changement et à la communication. Toutefois, ces derniers nous ont tous confirmé qu'ils ne ressentent aucun besoin de faire une formation.

Ainsi, nous nous sommes alors interrogés sur l'efficacité de ces programmes de formation suivis par les utilisateurs. Les réponses sont plutôt partagés, en effet 38,6% des utilisateurs

affirment qu'ils sont bien et très bien satisfaits, 25,3% ont répondu qu'ils sont moyennement satisfaits et 36,1% sont partagés entre peu satisfaits, pas de tout satisfaits et très peu satisfait.

**Tableau 33** : Appréciation de la formation par les bénéficiaires

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Pas de tout satisfait	11	9,6	14,6
Très peu satisfait	6	5,3	8
Peu satisfait	10	8,8	13,3
Moyennement satisfait	19	16,7	25,3
Pas très satisfait	16	14,0	21,3
Très satisfait	13	11,4	17,3
Total	75	65,8	
Systeme manquant	39	34,2	
Total	114	100,0	100,0

**Source** : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Globalement ces résultats révèlent l'insuffisance des formations suivies par les utilisateurs en termes de nombre, de contenu et de qualité. Ce qui est dû, d'après notre enquête, à plusieurs raisons :

- Les formations ont été trop brèves faites en quelques jours (entre trois et quatre jours), et délivrées en un seul coup ;
- Les formations ont été faites avant le basculement vers l'ERP, donc elles n'étaient pas adaptées en fonction des problèmes et des difficultés rencontrés par les utilisateurs. Cela dit, il n'y a pas eu un retour d'expérience de la part des utilisateurs vers les formateurs car il n'y a pas eu une utilisation de l'ERP par les acteurs concernés.
- Les formations ont porté sur l'aspect technique de l'ERP, elles avaient pour but de former les utilisateurs à l'utilisation du système, ce qui est à notre avis insuffisant car ces formations doivent aussi faciliter l'intégration des personnes dans le nouveau contexte et leur adaptation avec le nouvel outil et avec leurs nouveaux rôles.

Cela dit, nous rejoignons TOMAS J-L (2006) qui confirme que « la seule formation distillée quelque temps avant la mise en production est nécessaire mais grandement insuffisante. C'est un vrai programme de formation permanent que l'entreprise doit mettre en place autour des dysfonctionnements constatés et des améliorations à apporter. Cet effort particulier et lourd doit faire partie des objectifs et du plan initiaux du projet de déploiement de l'ERP. Sinon, la perte de matière grise et d'expertise sera la sanction »<sup>376</sup>.

<sup>376</sup> TOMAS J.-L., *ERP et PGI sélection, méthodologie de déploiement et gestion du changement: les clés du succès et les facteurs de risques*, 5ème édition, Dunod, 2006.

De plus, les utilisateurs qui n'ont pas bénéficié des programmes de formation sur les ERP ont pour la plupart exprimé leurs besoins de suivre une formation avec un taux de 61,5% partagé dans l'ensemble des entreprises enquêtés, contre 38,5% qui ont déclaré le contraire (tableau 34).

**Tableau 34 : Le besoin de faire une formation**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Non	15	13,2	61,5
Oui	24	21,1	38,5
Total	39	34,2	
Système manquant	75	65,8	
Total	114	100,0	100,0

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

➤ **La participation et l'implication des différents acteurs**

L'implantation d'un système ERP dans une entreprise nécessite que les acteurs changent leurs façons de faire, de penser et d'agir. Ce qui ne peut se faire sans une appropriation profonde de l'outil. Cela dit, cette appropriation dépend de la participation et de l'implication des acteurs concernés dans le processus de mis en œuvre. Dans ce qui suit nous allons évaluer l'implication des directions, des cadres et des utilisateurs dans les différentes entreprises enquêtées.

• **L'implication de la direction générale :**

La revue de la littérature nous a permis de conclure que l'implication de la direction générale dans le processus de l'implantation d'un ERP est l'un des facteurs qui déterminent sa réussite. Ainsi, les résultats présentés dans le tableau 35 dans toutes les entreprises enquêtés, indiquent que la direction était impliquée dans le processus de mise en place de l'ERP avec un taux de 68,42% contre et 31,57% des utilisateurs qui jugent le contraire. Par ailleurs le rôle de la direction consiste à être présente durant les différentes étapes de l'implantation, comprendre et gérer les difficultés et mettre en place tout les moyens et les ressources nécessaires pour le bon déroulement de l'implantation. Cependant, les différents DSI interrogés nous ont affirmé que la direction se focalise seulement sur la fixation, le suivi et la vérification des objectifs à atteindre, ce que nous jugeons comme insuffisant. Dès lors, cette dernière, comme nous l'a confirmé un responsable de projet, « considère que l'implantation de l'ERP est un projet informatique dont l'installation concerne la DSI seulement ».

**Tableau 35 : Evaluation de l'implication de la direction générale des entreprises enquêtées dans le processus de l'implantation de l'ERP**

	Non	Oui	Total
Tchin lait	10	13	23
Danone	12	28	40
EPB	7	25	32
Soummam	7	12	19
Total	36	78	114
Pourcentage	31,57%	68,42%	

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

- **L'implication des cadres et des employés**

L'implication des employés concernés dans l'implantation de l'ERP est indispensable pour assurer son bon fonctionnement vu que tout le projet repose sur eux et sur la manière dont ils vont accueillir et utiliser l'ERP. Ainsi, d'après les réponses des interrogés (tableau 36) nous constatons que les cadres sont impliqués dans le processus de l'implantation dans les différentes entreprises concernés, ce qui est confirmé par 72,8% des répondants.

**Tableau 36 : Evaluation de l'implication des cadres dans le processus de l'implantation de l'ERP**

	Non	Oui	Total
Tchin lait	6	17	23
Danone	10	30	40
EPB	8	24	32
Soummam	7	12	19
Total	31	83	114
Pourcentage	27,19%	72,8%	

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

De plus, les résultats de notre enquête concernant l'implication des employés dans le processus de l'implantation (tableau 37) quoiqu'ils affichent une tendance qui confirme globalement leurs implications avec un taux de 61,4% dans les différentes entreprises enquêtés, ces résultats sont les plus faibles en les comparants avec les résultats obtenus sur l'implication des autres acteurs, car tous les employés concernés doivent être impliquer. En effet, comme nous l'a confirmé l'un des employés interrogés : « ce que je reproche au mode d'exécution lors de l'implantation de l'ERP, c'est que le premier concerné (l'employé) n'est jamais sollicité afin d'adapter l'ERP à ces tâches réelles. Par exemple toutes les informations quelles soit du coté client ou fournisseur sont reportés sur l'ERP, mais lors de l'analyse on revient toujours à Excel ».

Dès lors, les utilisateurs finaux doivent être tous impliqués dans l'implantation de l'ERP en les responsabilisant et en les sollicitant sur tous aspects du projet, ce qui va permettre de gérer leurs résistances. Ainsi comme le confirme CHAABOUNI A (2003) « plus les utilisateurs seront impliqués, plus ils adoptent le système pour l'adapter à leurs spécifications »<sup>377</sup>.

**Tableau 37 : Evaluation de l'implication des employés des entreprises enquêtées dans le processus de l'implantation de l'ERP**

	Non	Oui	Total
Tchin lait	10	13	23
Danone	17	23	40
EPB	10	22	32
Soummam	7	12	19
Total	44	70	114
Pourcentage	38,59%	61,40%	

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Gros au modo, en s'appuyant sur les résultats globaux de notre enquête nous constatons, que les différents acteurs, allant de la direction jusqu'au employés, sont impliqués dans le processus de l'implantation de l'ERP dans les différentes entreprises enquêtées.

➤ **La motivation**

Pour assurer l'implication des utilisateurs dans le projet ERP la direction doit intervenir pour les aider à cerner leurs attentes et à découvrir les leviers susceptibles de les motiver. La motivation consiste à faire accepter aux acteurs, dont les enjeux sont différents, l'idée de travailler ensemble sur le même projet et partager les sacrifices induits par le changement. Ainsi, il est impératif d'associer à tout changement un intéressement quelconque qui peut prendre plusieurs formes : prime, augmentation de salaire, plan de carrière, séminaire de formation, promotion, etc. Cependant, les réponses obtenues dans les entreprises enquêtées indiquent que 64,91% des utilisateurs révèlent une absence de mesures de motivation dans leurs entreprises, contre 35,08% qui affirment le contraire (tableau 38). Ainsi, ces derniers, comme le montre le tableau 39, indique avoir bénéficié d'une augmentation de salaire pour 32,5%, d'une prime pour 30% d'entre eux, d'une promotion pour 30% et d'autres avantages sociaux pour 7,5 %.

<sup>377</sup> CHAABOUNI A., « Implantation d'un ERP ( Entreprise Resource Planning): Antécédents et conséquences », *op. cit.*

**Tableau 38 : Les mesures de motivations**

	Non	Oui	Total
Tchin lait	14	9	23
Danone	27	13	40
EPB	21	11	32
Soummam	12	7	19
Total	74	40	114
Pourcentage	64,91%	35,08%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

**Tableau 39 : Type de motivation attribuée aux utilisateurs**

	Prime	Augmentation de salaire	Promotion	Avantages sociaux	Total
Tchin lait	6	2	1	0	9
Danone	3	3	4	3	13
EPB	0	5	6	0	11
Soummam	3	3	1	0	7
Total	12	13	12	3	40
Pourcentage	30%	32,5%	30%	7,5%	40

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Nous avons constaté, d'après notre enquête, que les mesures de motivation ont été attribuées en fonction de rôle joué et de la fonction occupée dans le processus d'intégration de l'ERP.

➤ **La communication**

La communication joue un rôle primordial dans la réussite de projet ERP. En effet, la direction de l'entreprise doit fournir aux utilisateurs toutes les informations nécessaires sur l'ERP et cela pendant et après l'implantation. Elle permet une meilleure implication, une meilleure appropriation et une meilleure utilisation de l'outil. Ainsi, concernant notre enquête dans toutes les entreprises enquêtées, la plupart des utilisateurs jugent que la direction a suffisamment communiqué pour fournir les informations sur le système ERP (objectifs, raisons, stratégie et plan d'implantation) soit un taux global de 68,43%, contre 31,57% qui affirment le contraire (tableau 40). Les outils utilisés pour assurer cette communication sont : l'affichage, les sites web, les conférences et réunion.

**Tableau 40 : Evaluation de la communication par les utilisateurs**

	Non	Oui	Total
Tchin lait	10	13	23
Danone	13	27	40
EPB	5	27	32
Soummam	8	11	19
Total	36	78	114
Pourcentage	31,57%	68,43%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Après les résultats obtenus sur la communication nous nous sommes interrogés sur le degré de satisfaction des utilisateurs de cette communication, les résultats sont présentés dans le tableau 41. Dès lors, nous remarquons que 50% des interrogés sont partagés entre pas de tout satisfait, très peu et peu satisfait, contre 37,7% qui sont partagés entre pas très et très satisfait et 12,3% qui déclarent être moyennement satisfait. Ce qui remet en question la qualité de la communication dans les différentes entreprises enquêtées.

**Tableau 41 : Appréciation de la communication par les utilisateurs**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Pas de tout satisfait	21	18,4	18,4
Très peu satisfait	20	17,5	17,5
Peu satisfait	16	14,0	14,0
Moyennement satisfait	14	12,3	12,3
Pas très satisfait	9	7,9	7,9
Très satisfait	34	29,8	29,8
Total	114	100,0	100,0

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Malgré les efforts fournis par les entreprises pour assurer une gestion efficace de la dimension culturelle, en mettant en place des programmes de formation, de motivation, de communication et d'implication, notre enquête nous a permis de constater plusieurs lacunes dans les mesures prises et une absence d'une véritable prise en charge des acteurs concernés.

### 6.1.3. La dimension stratégique

La dimension stratégique consiste à déterminer les contours de projet en définissant une vision organisationnelle cible à travers la mise en place d'un planning qui comprend la gestion des tâches à effectuer, le temps alloué à chacune de ces tâches, les ressources humaines affectées, et des ressources financières allouées à l'accomplissement du projet dans ses différentes étapes. Les entretiens réalisés auprès des différentes directions des entreprises enquêtées révèlent qu'elles ont toutes défini une vision organisationnelle cible. Cependant,

l'enquête réalisée auprès des utilisateurs montre globalement que plus de la moitié des utilisateurs dans les différentes entreprises enquêtées soit 58,77% des employés confirment que la direction a procédé à la définition d'une vision organisationnelle cible contre 41,22% qui affirment le contraire, comme le montre le tableau ci-après. Ce que nous pousse à conclure que la vision n'a pas été suffisamment partagé et diffusé auprès de tous les utilisateurs.

**Tableau 42 : La définition d'une vision organisationnelle cible**

	Non	Oui	Total
Tchin lait	9	14	23
Danone	18	22	40
EPB	12	20	32
Soummam	8	11	19
Total	47	67	114
Pourcentage	41,22%	58,77%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

En effet, la dimension stratégique de l'ERP n'est pas une affaire exclusive à la direction. La planification de projet et sa vision future ne doivent pas rester confidentielle, elles doivent être diffusées est connues par tous les utilisateurs afin que ces derniers puisse comprendre l'étendu et l'intérêt de projet ERP, se situer et s'impliquer d'avantage.

#### **6.1.4. La dimension marketing**

La dimension marketing concerne l'intention des utilisateurs quand à l'utilisation de l'ERP. Rappelons que dans notre travail nous comptons mobiliser le modèle TAM selon lequel une facilité d'utilisation perçue (de l'outil) entraine une utilité d'utilisation perçue puis des attitudes (acceptation ou rejet) et enfin une intention comportementale.

Dans un premier temps, nous avons commencé par l'évaluation de la facilité d'utilisation perçue (tableau 43). 71,92% des utilisateurs affirment que l'ERP est facile à utiliser contre 28,07% qui déclarent le contraire.

**Tableau 43 : Evaluation de la facilité d'utilisation perçue de l'ERP**

	Non	Oui	Total
Tchin lait	7	16	23
Danone	9	31	40
EPB	13	19	32
Soummam	3	16	19
Total	32	82	114
Pourcentage	28,07%	71,92%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Dans un deuxième temps, nous nous sommes interrogés sur l'utilité perçue de l'ERP. Le tableau ci-après montre que 75,43% des utilisateurs trouvent que l'ERP est utile dans leur travail contre seulement 24,56% qui affichent le contraire.

**Tableau 44 : Evaluation de l'utilité d'utilisation perçue de système ERP**

	Non	Oui	Total
Tchin lait	5	18	23
Danone	10	30	40
EPB	10	22	32
Soummam	3	16	19
Total	28	86	114
Pourcentage	24,56%	75,43%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

En troisième lieu, nous nous sommes intéressés aux attitudes d'acceptation ou de rejet de système ERP, ainsi, nous constatons que 71,92 % ont confirmé qu'ils sont pour l'implantation et l'utilisation de l'ERP au sein de leur entreprise contre 28,07% qui ont affirmé le contraire (tableau 45).

**Tableau 45 : Attitudes des utilisateurs face à l'ERP**

	Non	Oui	Total
Tchin lait	6	17	23
Danone	12	28	40
EPB	8	24	32
Soummam	6	13	19
Total	32	82	114
Pourcentage	28,07%	71,92%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

En dernier lieu, nous avons évalué l'intention comportementale à travers l'utilisation de l'ERP. Les résultats de notre enquête (tableau 46) montrent que 83,33% affirment qu'ils utilisent efficacement l'ERP dans l'exécution de leur tâche contre 16,66% qui déclare qu'ils ne l'utilisent pas efficacement. Nous constatons que le taux d'utilisation de l'ERP est très important, ce qui s'explique par le fait que son utilisation est une obligation dans toutes les entreprises enquêtées ; comme nous l'a été confirmé à plusieurs reprises par les utilisateurs en soulignant que leurs avis sur son utilité, leurs attentes ou même leurs attitudes n'est pas important, car ils sont obligés de l'utiliser du moment que la direction l'a mis en place et l'a imposé.

**Tableau 46 : L'utilisation de l'ERP par les utilisateurs**

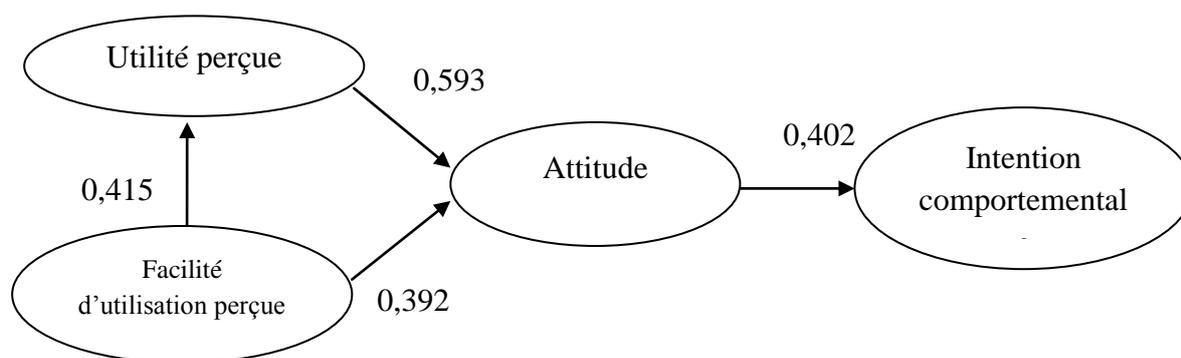
	Non	Oui	Total
Tchin lait	7	16	23
Danone	6	34	40
EPB	4	28	32
Soummam	2	17	19
Total	19	95	114
Pourcentage	16,66%	83,33%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

A travers cette analyse, nous voulons vérifier la conception théorique présentée dans la partie théorique de ce travail. Il s'agit, en effet, de vérifier l'existence d'une relation entre l'utilisation de l'ERP, la facilité d'utilisation perçue, l'utilité d'utilisation perçue, les attitudes (acceptation ou rejet) et l'intention comportementale des utilisateurs. Cette relation sera vérifiée par l'analyse de corrélation de Pearson entre les différentes variables. Nous tenons à souligner que notre étude ne porte pas sur l'analyse des intentions futures des utilisateurs mais plutôt sur leurs comportements actuels vu qu'ils utilisent déjà le système ERP.

Ainsi, nous constatons effectivement, qu'entre ces différentes variables il existe des relations positives et significatives. La figure ci-après illustre le modèle ainsi que les valeurs de corrélation entre les variables.

**Figure 24 : Corrélation entre l'utilisation de l'ERP et les variables de la facilité, l'utilité et les attitudes des utilisateurs**



**Source:** élaboré par nos soins à partir du modèle d'acceptation de la technologie AMOAKO-GYAMPAH K. (2004)<sup>378</sup>

L'analyse des corrélations montre l'existence d'une corrélation positive entre les différentes variables. Cela dit, une facilité d'utilisation perçue de l'ERP influence positivement l'utilité perçue de l'outil, ce qui entraîne des attitudes d'acceptation de l'ERP

<sup>378</sup> AMOAKO-GYAMPAH K., « ERP implementation factors: A comparison of managerial and end-user perspectives », *op. cit.*

par les utilisateurs, et enfin des comportements positives qui se concrétisent par l'utilisation de l'outil. Cependant, les coefficients de corrélation obtenus entre les différentes variables restent faibles. Cela s'explique par l'absence de la consultation des acteurs et/ou la prise en considération de leurs avis sur le sujet. Autrement dit, ces deniers se trouvent dans l'obligation d'utiliser l'outil peu importe leurs opinions ou leurs attitudes.

### 6.1.5. Exploitation de l'ERP dans les entreprises enquêtées

L'implantation de l'ERP dans une entreprise n'est pas une solution miracle qui va permettre à cette dernière d'accroître sa compétitivité et sa performance. Autrement dit, l'entreprise n'accroît pas sa compétitivité par l'implantation d'un système ERP, mais par sa juste configuration, son bon déploiement et sa pleine exploitation. Dès lors, pour pouvoir bénéficier des bénéfices apporté par cet outil, ce dernier doit être pleinement exploité. La pleine exploitation de l'ERP nécessite son intégration totale dans toute l'entreprise et une utilisation efficace de ses fonctionnalités.

Les résultats de notre enquête présentés dans le tableau ci-après montrent, d'après les réponses des utilisateurs, que le système ERP est moyennement exploité dans toutes les entreprises de notre échantillon, ce qui a été confirmé globalement par 44,73% des utilisateurs interrogés. 32,45% jugent qu'il est sous-exploité et seulement 22,8% considèrent qu'il est pleinement exploité.

**Tableau 47 : Degrés d'exploitation des ERP dans les entreprises enquêtées**

	Sous-exploité	Moyennement exploité	Pleinement-exploité	Total
Tchin lait	7	11	5	23
Danone	14	16	10	40
EPB	10	15	7	32
Soummam	6	9	4	19
Total	37	51	26	114
Pourcentage	32,45%	44,73%	22,8%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Effectivement dans les entreprises enquêtées nous constatons une absence d'une exploitation complète des différentes fonctionnalités des ERP implantés.

## 6.2. Evaluation de la performance dans les entreprises enquêtées

Dans notre travail nous allons tenter d'évaluer la performance générée par l'implantation de l'ERP à travers l'analyse de quatre dimensions qui constituent la performance globale : la dimension financière, la dimension organisationnelle, la dimension sociale et la dimension externe.

### 6.2.1. L'évaluation de la performance financière

Le coût total d'acquisition et d'installation de l'ERP est un sujet tabou dans toutes les entreprises observées. En effet, certaines ont refusé de nous communiquer ces informations sous prétexte que « c'est confidentielles » et d'autres nous ont avancé qu'elles ne disposent pas de données chiffrées. Nous avons également constaté que ces différentes entreprises n'ont pas procédé à l'évaluation de l'impact de l'intégration de l'ERP ni en termes de coût, ni en terme de bénéfices apportés. Elles n'ont pas réalisé une évaluation d'un retour sur investissement de l'outil, ce qui est expliqué par le fait que l'ERP n'est pas un outil de production et les bénéfices attendus de ce système sont d'ordre organisationnel et non pas financier.

Ainsi, faute d'une évaluation rigoureuse des coûts et des bénéfices des ERP dans les entreprises enquêtées et vu l'impossibilité d'obtenir les données financières de ces entreprises, nous procéderons à une évaluation qualitative des différentes dimensions de la performance. Cette évaluation sera fondée sur l'analyse et le jugement des utilisateurs qui sont les premiers concernés par l'utilisation de l'outil, et ont vécu, pour la plupart d'entre eux, la transition dans leurs entreprises. Ce qui leur permet de porter alors un jugement sur les conséquences de cet outil sur tous les aspects.

Pour l'évaluation de l'impact de l'utilisation de l'ERP sur la dimension financière de la performance nous allons retenir comme variable de résultats : l'efficacité, l'efficience, la réduction des coûts et des délais.

Ainsi, l'évaluation de l'efficacité par rapport à l'atteinte des objectifs fixés révèle d'après les réponses des utilisateurs (tableau 48) qu'elle suit une tendance au dessus de la moyenne voir bonne et très bonne dans toutes les entreprises enquêtées, soit un taux de 46,48% des répondants sont partagés entre bonne et très bonne et 36,84% jugent qu'elle est moyenne quand aux 16,4% restant, sont partagés entre faible et très faible.

**Tableau 48 : L'évaluation de l'efficacité par rapport aux atteintes des objectifs fixés**

	Très faible	Faible	Moyenne	Bonne	Très bonne	Total
Tchin lait	2	2	12	2	5	23
Danone	2	6	9	8	15	40
EPB	1	3	13	7	8	32
Soummam	1	2	8	3	5	19
Total	6	13	42	20	33	114
Pourcentage	05%	11,40%	36,84%	17,54%	28,94%	100%

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Quand à la gestion des ressources dans la réalisation des objectifs de l'ERP (l'efficience), comme le montre le tableau ci-après, 44,73% des interrogés jugent qu'elle est moyenne, 38,59% trouvent qu'elle est au dessus de la moyenne (bonne et très bonne) et 16,66% déclarent qu'elle est au dessous de la moyenne (faible et très faible).

**Tableau 49 : Evaluation de l'efficience par rapport aux atteintes des objectifs**

	Très faible	Faible	Moyenne	Bonne	Très bonne	Total
Tchin lait	2	1	13	2	5	23
Danone	2	7	13	6	12	40
EPB	1	3	16	5	7	32
Soummam	1	2	9	3	4	19
Total	6	13	51	16	28	114
Pourcentage	5,26%	11,4%	44,73%	14,03%	24,56%	100 %

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Quand aux délais de réalisation des opérations avec l'utilisation des ERP, notre enquête révèle dans le tableau ci-dessous que la plupart des utilisateurs dans toutes les entreprises enquêtées, soit 64,9% des utilisateurs qui considèrent que l'ERP a permis une réduction de délais (une réduction très importante et importante), 21,92% jugent que l'ERP a permis une réduction moyenne, 6,14% déclare qu'il a réalisé une réduction faible et seulement 7,01% avancent qu'il n'a réalisé aucune réduction.

**Tableau 50: Evaluation de la réduction dans les délais des opérations avec l'ERP**

	Aucune réduction	Faible réduction	Réduction moyenne	Réduction importante	Réduction très importante	Total
Tchin lait	1	1	5	4	12	23
Danone	4	2	8	11	15	40
EPB	2	2	7	8	13	32
Soummam	1	2	5	4	7	19
Total	8	7	25	27	47	114
Pourcentage	7,01%	6,14%	21,92%	23,68%	41,22%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Concernant la réduction des coûts des opérations, comme le montre le tableau ci-après, notre enquête révèle que l'utilisation de système ERP dans les entreprises enquêtées a permis de réduire globalement les coûts des opérations. En effet, 43% des utilisateurs sont partagés entre une réduction importante et très importante des coûts avec l'adoption de l'ERP, 31,57% jugent qu'il y a une réduction moyennement des coûts des opérations, par contre 13,15% trouvent qu'il n'a réalisé aucune réduction et 12,28% affirment que la réduction réalisée est plutôt faible.

**Tableau 51 : Evaluation de la réduction des coûts des opérations avec l'ERP**

	Aucune réduction	Faible réduction	Réduction moyenne	Réduction importante	Réduction très importante	Total
Tchin lait	1	2	6	6	8	23
Danone	2	8	11	9	10	40
EPB	7	2	13	4	6	32
Soummam	5	2	6	6	0	19
Total	15	14	36	25	24	114
Pourcentage	13,15%	12,28%	31,57%	21,92%	21,05%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Par ailleurs, nous allons également tenter de savoir l'avis des utilisateurs sur le rôle joué par les ERP dans l'évolution des indicateurs financiers de leurs entreprises. Ainsi, nous constatons que les avis sont divergents, dès lors, 50,87% des utilisateurs avancent qu'ils sont convaincus que l'augmentation de la performance financière de l'entreprise est en partie due à l'intégration de l'ERP, contre 49,13% qui admettent le contraire. Cette tendance est observée dans toutes les entreprises à part l'EPB où la plupart des utilisateurs considèrent que l'ERP a joué un rôle dans l'évolution des différents indicateurs financiers de leurs entreprises, ce qui peut alors signifier que les utilisateurs ont conscience de la place que l'ERP occupe dans leur entreprise.

**Tableau 52 : Evaluation de la contribution de l'ERP à l'évolution des indicateurs financiers**

	Oui	Non	Total
Tchin lait	11	12	23
Danone	17	23	40
EPB	28	4	32
Soummam	2	17	19
Total	58	56	114
Pourcentage	50,87%	49,13%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

La plupart des utilisateurs interrogés nous ont affirmé que depuis l'intégration de l'ERP leur entreprise a connu un développement important et une amélioration significative de la performance financière. Cependant ils ne peuvent pas confirmer que c'est grâce à l'ERP et cela pour deux raisons. D'une part, l'absence des données sur le sujet ou d'une enquête réalisée au sein des différentes entreprises pour déterminer le rôle joué par l'ERP. Et d'autre part ces entreprises ont procédé, ces dernières années, à la modernisation de leurs équipements, méthodes et pratiques de management et à l'introduction de plusieurs nouveaux

outils de management. Ce qui rend difficile de porter un jugement sur l'outil ou la pratique qui a contribué au développement de l'entreprise ou à l'amélioration de la performance.

De plus, une partie des interrogés n'arrivent pas à faire le lien entre l'ERP et l'amélioration de la performance financière, pour eux, il y a que les moyens et les outils intervenant directement dans la production des biens et services et la conquête des marchés qui puissent améliorer la performance financière. En effet, ils réduisent le système ERP à un simple outil informatique et ignorent son importance, ce qui peut à notre avis influencer négativement son utilisation. Ce qui a été également confirmé par les DFC et les DSI interrogés, en effet, cette confirmation d'un DSI résume la situation : « depuis l'intégration de l'ERP dans notre entreprise nous avons constaté une évolution importante dans les différents indicateurs de la performance (chiffre d'affaire, rentabilité...) mais est-ce que c'est grâce à l'ERP ? On ne le sait vraiment pas et personne ne peut vous le confirmer. On l'a introduit depuis presque 8 ans et pendant cette période on a développé plusieurs autres pratiques et outils et on a élargit notre liste de clients et acquit des parts de marché ... ce qui a amélioré la performance de l'entreprise. L'ERP a joué surement un rôle quelconque dans tout ce développement mais ce n'est pas grâce à lui tout seul, ça reste un outil parmi d'autres ».

Nous constatons que les entreprises de notre échantillon ont connu une évolution positive des différents indicateurs retenus dans notre travail après l'implantation de l'ERP. Le tableau ci-après montre la tendance globale de cette évolution.

**Tableau 53 : Impact de l'intégration de l'ERP sur la performance financière**

	Pas du tout important	Très peu important	Moyen	Pas très important	Très important	Total
Tchin lait	2	1	11	5	4	23
Danone	5	4	14	10	7	40
EPB	2	7	12	6	5	32
Soummam	0	4	8	5	2	19
Total	9	16	45	26	18	114
Pourcentage	7,89%	16%	39,47%	22,8%	15,78%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Globalement, les utilisateurs jugent que le système ERP a un impact moyen sur la performance financière, ce qui est affirmé par 39,47% ; 22,8% jugent que son impact n'est pas très important, seulement 15,78% considère que son impact est important, 23,89% songent, en revanche qu'il est très peu et pas du tout important. Cette tendance est observée dans toutes les entreprises enquêtées.

### **6.2.2. L'évaluation de la performance organisationnelle**

La dimension organisationnelle est une variable très importante dans l'étude de la contribution de l'ERP à la performance, et cela parce que les effets de l'ERP sont plus visibles sur ce plan, du fait qu'il mise sur la qualité de l'information et la prise de décision mais aussi l'instauration d'une formalisation et standardisation et l'adoption des best practices dans la réalisation des opérations.

Ainsi, pour détailler l'aspect organisationnel nous allons nous intéresser aux effets constatés sur les items retenus (la qualité de l'information, la prise de décision, le partage de l'information et la communication, le contrôle de l'organisation, et l'intégration horizontale et verticale) après l'intégration de l'ERP.

Pour les items concernant la qualité de l'information, la prise de décision, le partage de l'information et la communication, le contrôle de l'organisation, nous les avons évalués au moyen des énoncés sur lesquels le répondant devait dire s'il était totalement en désaccord (1) ou totalement en accord (4). Nous présenterons globalement les résultats dans les entreprises enquêtées sachant que la tendance globale reflète la tendance observée dans chaque entreprise.

D'abord, pour l'évaluation de la qualité de l'information nous avons retenu les critères de l'exactitude, l'exhaustivité, la célérité et l'uniformité. Ainsi, d'après les réponses des utilisateurs nous constatons que l'utilisation de système ERP permet de fournir des informations claires, exactes, exhaustives et actualisées (53,5%), offre une accessibilité plus rapide à ces informations (63,2%) et les présente dans un format adaptés à l'utilisation (53,5%). Cela dit, les acteurs interrogés, dans le cadre de cette enquête, affirment que les informations leurs paraissent claires, exactes, actualisés et offrent un contenu informationnel qui répond, parfaitement, à leurs besoins et par conséquent permettant une bonne prise de décision. Par ailleurs les ERP offrent une unicité de l'information du fait que la saisie de cette dernière est localisée dans un référentiel unique, ce qui évite les redondances et les incohérences.

**Tableau 54 : Evaluation de la qualité des informations fournies par le système ERP**

Affirmation	1	2	3	4
Le système ERP fournit des informations claires, exactes, exhaustives et actualisées	6,1%	14%	26,3%	53,5%
Le système ERP permet l'accès à l'information en temps réel	7%	6,1%	23,7%	63,2%
Les informations fournies par le système ERP sont présentées dans un format adapté à l'utilisation de chacun des divers services	8,8%	14,9%	22,8%	53,5%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Les systèmes ERP permettent la standardisation, l'intégration, l'unicité de l'information et la gestion intégrée de celle-ci. Ce qui fait de ces systèmes une base solide pour la prise de décision au sein de l'entreprise. En effet, les utilisateurs s'accordent sur le fait que le système ERP améliore le processus de prise de décision (47,4%), assure une meilleure prise de décision (39,5%) et réduit le temps nécessaire pour la prise de décision (45,5%).

**Tableau 55 : Evaluation de la contribution de l'ERP dans la prise de décision**

Affirmation	1	2	3	4
Le système ERP améliore le processus de prise de décision	11,4%	8,8%	32,5%	47,4%
Le système ERP assure une meilleure prise de décision	11,4%	20,2%	28,9%	39,5%
Le système ERP réduit le temps nécessaire pour la prise de décision	9,6%	17,5%	27,2%	45,5%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Cependant, nous considérons que ces résultats sont plutôt faibles, ce qui s'explique par le fait que la prise de décision au sein de ces différentes entreprises est formalisée et centralisée. Autrement dit, le système ERP pour ces différentes entreprises est implanté pour aider les dirigeants (ou personne chargée de la prise de décision) dans le processus de prise de décision, grâce à sa base de données centralisée, aux informations en temps réel qu'il fournit et à sa capacité d'analyser les données, et non pas pour donner plus d'autonomie et intégrer les utilisateurs dans la prise de décision. En effet, comme le confirme LEMAIRE L (2003)<sup>379</sup> : « un ERP peut avoir à la fois des effets centralisateurs en améliorant les conditions du contrôle de gestion et un effet décentralisateur en offrant aux gestionnaires et plus largement aux travailleurs, un meilleur accès à l'information et une plus grande autonomie de gestion. Tout dépend de la stratégie organisationnelle qui oriente la mise en place du progiciel ».

Concernant, la contribution de l'ERP à la standardisation des pratiques et l'adoption d'un langage commun au sein de l'entreprise. Notre enquête révèle que les résultats ont une

<sup>379</sup> LEMAIRE L., *ERP : L'impact des PGI sur l'emploi et le travail*, Centre de recherche Travail & Technologies, Paris, 2003, P06.

tendance positive. En effet, 50,9% des utilisateurs confirme que l'ERP permis l'adoption d'un langage commun dans toutes les unités de l'entreprise, 28,1% sont moyennement en accord et 21,1% sont en désaccord. Quand à la standardisation des pratiques, nous constatons que, 47,4% sont totalement en accord, 28,1% sont moyennement en accord et 24,6% sont en désaccord.

**Tableau 56 : Les ERP et la standardisation des pratiques**

<b>Affirmation</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
L'adoption du système ERP a permis l'adoption d'un langage commun dans toutes les unités de l'entreprise	7,9%	13,2%	28,1%	50,9%
L'adoption du système ERP a contribué à la standardisation des pratiques au sein de l'entreprise	12,3%	12,3%	28,1%	47,4%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Cela dit, l'implantation du système ERP permet l'unification et la centralisation de tous les SI de l'entreprise en un système unique. Toutes les données utilisées par les différents modules sont définis d'une manière standardisée unique (format identique) et les interfaces homme-machine sont définies de façon identique. Ce qui fournit aux acteurs organisationnels un langage commun et une base de données commune et permet la standardisation des pratiques au sein de l'entreprise. Cette normalisation forte des données et des langages simplifie la communication et réduit les difficultés d'apprentissage des utilisateurs.

Nous avons par la suite procédé à l'évaluation de partage de l'information et la communication à travers l'analyse de l'accès aux informations, la coordination, le développement d'une vue d'ensemble et la coopération entre les différents unités de l'entreprise. Ainsi, au-delà de la moitié des utilisateurs interrogés sont d'accord sur le fait que les données entrées par un utilisateur du système sont immédiatement disponibles à tous les utilisateurs autorisés où qu'ils soient dans l'organisation soit 52,6% qui confirme cela. Nous constatons la même tendance sur les résultats concernant la coordination des différentes opérations grâce à l'utilisation de l'ERP, où 45,6% des utilisateurs confirment que l'adoption du système ERP a contribué à une meilleure coordination des différentes opérations.

Cependant, concernant le développement d'une vue d'ensemble et la coopération entre les unités de l'entreprise les résultats enregistrés sont faibles. Seulement 32,5% des utilisateurs sont d'accord qu'avec le système ERP, les employés à tous les échelons de l'entreprise ont mieux développé une vue d'ensemble, ce qui s'explique par le fait que les utilisateurs ont un accès limité à l'ERP, ils ne peuvent accéder qu'au données et aspects portant sur leurs tâches.

Dans la même optique, seulement 39,5% des utilisateurs estiment que le système ERP a largement contribué à une meilleure coopération entre les différentes unités de l'entreprise,

ces résultats sont également faible et peuvent être expliqué par le degré de l'intégration horizontale et verticale de l'ERP dans les différentes entreprises enquêtées, ce que nous allons détailler juste après.

**Tableau 57 : Evaluation de partage de l'information et la communication réalisée via L'ERP**

Affirmation	1	2	3	4
Les données entrées par un utilisateur du système sont immédiatement disponibles à tous les utilisateurs autorisés où qu'ils soient dans l'organisation	11,4%	11,4%	24,6%	52,6%
L'adoption du système ERP a contribué à une meilleure coordination des différentes opérations	10,5%	14%	29,8%	45,6%
Avec le système ERP, les employés à tous les échelons de l'entreprise ont mieux développé une vue d'ensemble	13,2%	25,4%	28,9%	32,5%
Le système ERP a largement contribué à une meilleure coopération entre les différentes unités de l'entreprise	12,3%	20,2%	28,1%	39,5%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

L'intégration a été mesurée en considérant l'importance des échanges d'informations, de données et de documents qui se font via le système ERP, soit entre les différents niveaux hiérarchiques (intégration verticale), soit entre différentes fonctions (intégration horizontale). Elle est mesurée sur une échelle de 0 à 4, 0 correspondant à l'absence d'échange via le système ERP, et 4 à un niveau d'échanges très importants (75-100%). Les tableaux 58 et 59 Résumement les résultats de notre enquête.

Nous constatons pour l'intégration verticale (tableau 58) que seulement 25,43% des utilisateurs confirment qu'ils réalisent des échangent très importants avec les différents niveaux hiérarchiques via leur ERP, 42,1% affirment que les échangent réalisés sont moyens, 13,15% estiment qu'ils sont faibles, 12,28% jugent que ces échanges sont très faible et 7,01% avancent qu'ils ne réalisent aucun échanges via leur ERP avec les niveaux hiérarchiques.

**Tableau 58 : Niveau d'intégration verticale réalisée par l'ERP**

	Pas d'échanges via le système ERP (0%)	échanges très faible (entre 0-25%)	échanges faible (entre 25-50%)	échanges moyens (entre 50-75%)	échanges très importants (entre 75-100%)	Total
Tchin lait	1	1	1	12	8	23
Danone	5	6	4	16	9	40
EPB	0	4	6	13	9	32
Soummam	2	3	4	7	3	19
Total	8	14	15	48	29	114
Pourcentage	7,01%	12,28%	13,15%	42,10%	25,43%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Quand à l'intégration horizontale (tableau 59), 25,43% des utilisateurs déclarent qu'ils réalisent des échanges très importants entre les départements/services via leur ERP, 40,35% confirment que ces échanges sont moyens, 26,3% sont partagés entre des échanges faibles et très faibles et seulement 7,89% déclarent qu'ils n'utilisent pas l'ERP pour échanger avec les autres départements et services.

**Tableau 59 : Niveau d'intégration horizontale réalisée par l'ERP**

	Pas d'échanges via le système ERP (0%)	échanges très faibles (entre 0-25%)	échanges faibles (entre 25-50%)	échanges moyens (entre 50-75%)	échanges très importants (entre 75-100%)	Total
Tchin lait	0	3	2	10	8	23
Danone	5	4	6	15	10	40
EPB	3	3	4	15	7	32
Soummam	1	2	6	6	4	19
Total	9	12	18	46	29	114
Pourcentage	7,89%	10,52%	15,78%	40,35%	25,43%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

L'analyse de ces résultats sur l'intégration horizontale et verticale réalisée grâce à l'utilisation de l'ERP nous permet de constater que la plupart des utilisateurs utilisent leur système ERP pour échanger des données et de documents soit avec les différents niveaux hiérarchiques ou avec les autres services de l'entreprise, cependant le degré d'échanges n'est pas très important, nous jugeons qu'il est moyen, ce qui ne permet pas une intégration globale et importante au sein des entreprises enquêtées. Ce qui explique également les réponses

obtenus dans la première partie sur la coopération, la coordination et la vue d'ensemble que l'ERP permet de réaliser au sein de ces entreprises.

Sur le plan organisationnel l'implantation des ERP impacte positivement la qualité de l'information, la prise de décision, la standardisation des pratiques, la communication et le partage de l'information. En effet, l'impact de l'intégration de l'ERP sur la performance organisationnelle paraît important et même beaucoup plus important que son impact sur le plan financier. Comme le montre le tableau ci-après 42,98% des utilisateurs jugent que la contribution de l'ERP à l'amélioration de la performance organisationnelle est très importante, 23,68% trouvent qu'elle est importante, 16,68% estiment qu'elle est moyenne et les 16,66% restant sont partagés entre très peu et pas du tout important.

**Tableau 60 : Impact de l'intégration de l'ERP sur la performance organisationnelle**

	Pas du tout important	Très peu important	Moyen	Pas très important	Très important	Total
Tchin lait	1	1	6	4	11	23
Danone	4	4	6	9	17	40
EPB	2	3	4	10	13	32
Soummam	2	2	3	4	8	19
Total	9	10	19	27	49	114
Pourcentage	7,89%	8,77%	16,66%	23,68%	42,98%	100%

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

### 6.2.3. L'évaluation de la performance sociale (humaine)

L'individu est au cœur de processus de l'implantation du système ERP et de son utilisation. Pour l'évaluation de la contribution de l'ERP à l'amélioration de la performance sociale nous avons retenus les items suivants : amélioration des compétences, amélioration de la productivité individuelle, amélioration des capacités d'apprentissage, l'implication dans la réalisation des objectifs, l'effort fourni, l'exploitation de l'ERP, la satisfaction des utilisateurs et l'amélioration de la performance individuelle.

Le tableau 61 représente les résultats de notre enquête relatifs aux items portant sur l'amélioration des compétences, la productivité individuelle et de la capacité d'apprentissage des utilisateurs.

**Tableau 61 : Evaluation des items relatifs à l'amélioration des compétences de la productivité et de la capacité d'apprentissage des utilisateurs**

	Pas du tout	Très peu	Moyennement	Bien	Très bien
Compétences des utilisateurs	12,3%	14,9%	36%	14,9%	21,9%
Productivité individuelle	11,4%	14,9%	35,1%	15,8%	22,8%
Capacité d'apprentissage	12,3%	14,9%	42,1%	14%	16,7%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Sur ces trois aspects nous constatons que les résultats suivent la même tendance. En effet, les utilisateurs soulignent que l'ERP contribue à améliorer moyennement leurs compétences (36%), leurs productivités individuelles (35,1%) et leurs capacités d'apprentissage (42,1%).

De plus, l'évaluation sur les items relatifs à la motivation des utilisateurs, les efforts fournis, l'exploitation et l'exploration des différentes options de l'ERP, nous permet de constater d'après le tableau 62 que les résultats affichent une tendance moyenne. Ce qui nous pousse à dire que globalement les utilisateurs dans les différentes entreprises enquêtées s'impliquent moyennement dans le projet en se limitant au minimum demandé.

**Tableau 62 : Résultats relatifs à la motivation, effort et exploitation de l'ERP**

	Pas du tout	Très peu	Moyennement	Bien	Très bien
Degrés de motivation	7%	19,3%	37,7%	14,9%	21,1%
Effort fourni	8,8%	8,8%	34,2%	23,7%	24,6%
Exploitation des options	7,9%	17,5%	35,1%	16,7%	22,8%
Exploration des options	7,9%	22,8%	46,5%	7%	15,8%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Concernant, la question portant sur l'exploration de l'ERP pour découvrir d'autres options utiles dans leur travail, les utilisateurs affirment qu'ils le font moyennement avec un taux de 35,1%, et très peu avec un taux de 17,5%, ou pas du tout avec un taux de 7,9%. Ce qu'ils ont justifié pour certains par le fait qu'ils ont un accès limité au système ERP ; quand à certains d'autres, ils jugent que ça ne fait pas parti de leurs tâches, c'est aux informaticiens de réaliser ça, eux ils se contentent d'appliquer ce qu'on leur demande de faire et d'utiliser l'ERP comme on leur demande de le faire.

Les utilisateurs sont les premiers concernés par l'utilisation de l'ERP et les mieux placés pour l'évaluer, ainsi, il est primordial que ces derniers découvrent les limites de l'ERP et communiquent leurs besoins pour adapter cet outil en fonction de leurs tâches et des activités de l'entreprise. Cependant, nous constatons que ces derniers ne s'impliquent pas suffisamment dans les entreprises enquêtées.

La satisfaction des utilisateurs est jugé dans la littérature comme un facteur déterminant de l'augmentation de leur productivité et de leur performance individuelle. Nous avons alors interrogé les utilisateurs sur leurs degrés de satisfaction de leur ERP. Le tableau ci-après résume les résultats de notre enquête. La plupart des utilisateurs affirment qu'ils sont très satisfaits de l'ERP soit un taux de 34,2%, certains affirment qu'ils sont moyennement satisfaits soit 27,2%, et certains d'autres déclarent qu'ils ne sont pas très satisfaits soit 18,4%, quand à la minorité restante, ils sont partagés entre pas du tout et peu satisfaits avec un taux de 20,2%.

**Tableau 63 : Evaluation de la satisfaction des utilisateurs**

	Effectifs	Pourcentage
Pas du tout	13	11,4
Très peu	10	8,8
Moyennement	31	27,2
Pas très bien	21	18,4
Très bien	39	34,2
Total	114	100,0

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Sur le plan individuel, les résultats de notre enquête présentés dans le tableau ci-dessous, montrent que la performance des utilisateurs s'est améliorée moyennement avec l'intégration de l'ERP, ce qui est confirmé par 42,1% des interrogés, 40,3% sont partagés entre le fait que l'ERP améliorent d'une manière significative et très significative leur performance, et 17,6% seulement affirment que l'ERP améliorent très peu ou pas du tout leur performance et efficacité individuelle.

**Tableau 64 : Evaluation de la performance individuelle des utilisateurs**

	Effectifs	Pourcentage
Pas du tout	6	5,3
Très peu	14	12,3
Moyennement	48	42,1
Pas très bien	17	14,9
Très bien	29	25,4
Total	114	100,0

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

#### 6.2.4. L'évaluation de la performance externe

Pour évaluer l'impact de l'intégration du système ERP sur la performance externe, nous avons retenu comme variable : l'intégration extra-organisationnelle ; l'amélioration des

relations avec l'environnement écologique et réglementaire ; les relations avec les parties prenantes, le choix des fournisseurs, le délai de traitement des commande.

L'intégration extra-organisationnelle est mesurée en considérant l'importance des échanges d'informations, de données et de documents qui se font via le système ERP, entre l'entreprise et ses partenaires d'affaires (fournisseurs et clients). Elle est mesurée sur une échelle de 0 à 4, 0 correspondant à l'absence d'échange via le système ERP, et 4 à un niveau d'échanges très importants (75-100%).

Concernant le partage des informations avec les partenaires d'affaires via l'ERP, les résultats de notre enquête présentés dans les tableaux 65 et 66 montrent que pour les clients les résultats affichent une tendance très importante (75-100%) dans toutes les entreprises enquêtées avec un taux global 37,71%. Quand au partage des informations avec les fournisseurs via l'ERP les résultats suivent plutôt une tendance moyenne (50-75%), ce qui est confirmé par 30,7% des utilisateurs dans toutes les entreprises enquêtées.

**Tableau 65 : Degrés de partage d'information via l'ERP avec les clients**

	Pas d'échanges via le système ERP (0%)	échanges très faible (entre 0-25%)	échanges faible (entre 25-50%)	échanges moyens (entre 50-75%)	échanges très importants (entre 75-100%)	Total
Tchin lait	1	1	2	9	10	23
Danone	6	5	8	9	12	40
EPB	0	1	8	9	14	32
Soummam	2	2	3	5	7	19
Total	9	9	21	32	43	114
Pourcentage	7,89%	7,89%	18,42%	28,07%	37,71%	100%

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

**Tableau 66 : Degrés de partage d'information via l'ERP avec les fournisseurs**

	Pas d'échanges via le système ERP (0%)	Echanges très faible (entre 0-25%)	Echanges faible (entre 25-50%)	Echanges moyens (entre 50-75%)	Echanges très importants (entre 75-100%)	Total
Tchin lait	8	0	3	6	6	23
Danone	8	3	8	11	10	40
EPB	1	4	8	12	7	32
Soummam	3	5	2	6	3	19
Total	20	12	21	35	26	114
Pourcentage	17,54%	10,52%	18,42%	30,7%	22,8%	100%

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Sur les points relatifs aux partages des documents via l'ERP avec les clients et les fournisseurs, les résultats de notre enquête (tableaux 67 et 68) affichent une tendance moyenne soit un taux de 33,33% concernant les clients et 35,8% concernant les fournisseurs.

**Tableau 67 : Degrés de partage de document via l'ERP avec les clients**

	Pas d'échanges via le système ERP (0%)	Echanges très faible (entre 0-25%)	Echanges faible (entre 25-50%)	Echanges moyens (entre 50-75%)	Echanges très importants (entre 75-100%)	Total
Tchin lait	8	2	4	8	1	23
Danone	7	6	10	10	7	40
EPB	0	6	4	16	6	32
Soummam	2	3	5	4	5	19
Total	17	17	23	38	19	114
Pourcentage	14,91%	14,91%	20,17%	33,33%	16,66%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

**Tableau 68 : Degrés de partage de document via l'ERP avec les fournisseurs**

	Pas d'échanges via le système ERP (0%)	Echanges très faible (entre 0-25%)	Echanges faible (entre 25-50%)	Echanges moyens (entre 50-75%)	Echanges très importants (entre 75-100%)	Total
Tchin lait	8	0	3	8	4	23
Danone	8	2	5	13	12	40
EPB	7	4	5	14	2	32
Soummam	5	1	4	5	4	19
Total	28	7	17	40	22	114
Pourcentage	24,56%	6,14%	14,91%	35,08%	19,29%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Concernant la coopération avec les principaux partenaires via l'ERP dans le développement des produits, les résultats de notre enquête dans les tableaux ci-après montrent l'absence d'échange via l'ERP avec les clients (85,96%) et avec les fournisseurs (86,84%) sur les aspects liés au développement des produits dans toutes les entreprises enquêtées. Ce qui se justifie par la quasi-absence de cette pratique dans ces entreprises.

**Tableau 69 : Degrés de coopération dans le développement des produits via l'ERP avec les clients**

	Pas d'échanges via le système ERP (0%)	Echanges très faible (entre 0-25%)	Echanges faible (entre 25-50%)	Total
Tchin lait	20	3	0	23
Danone	30	9	1	40
EPB	32	0	0	32
Soummam	16	3	0	19
Total	98	15	1	114
Pourcentage	85,96%	13,15%	0,87%	100%

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

**Tableau 70 : Degrés de coopération dans le développement des produits via l'ERP avec les fournisseurs**

	Pas d'échanges via le système ERP (0%)	Echanges très faible (entre 0-25%)	Total
Tchin lait	20	3	23
Danone	34	6	40
EPB	30	2	32
Soummam	15	4	19
Total	99	15	114
Pourcentage	86,84%	13,14%	100%

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Quand à la réception, le traitement et le suivi des commandes via l'ERP les résultats présentés dans les tableaux 71 et 72 montrent une utilisation très importante (75-100%) de l'ERP avec les clients, ce qui est confirmé globalement par un taux de 42,98%, et avec les fournisseurs, ce qui est affirmé par 43,85% des interrogés partagés dans toutes les entreprises enquêtées.

**Tableau 71 : Degrés d'utilisation de l'ERP pour la réception/traitement et suivi des commandes des clients**

	Pas d'échanges via le système ERP (0%)	Echanges très faible (entre 0-25%)	Echanges faible (entre 25-50%)	Echanges moyens (entre 50-75%)	Echanges très importants (entre 75-100%)	Total
Tchin lait	0	0	6	7	10	23
Danone	6	4	7	7	16	40
EPB	3	1	5	10	13	32
Soummam	1	1	0	7	10	19
Total	10	6	18	31	49	114
Pourcentage	8,77%	5,26%	15,78%	27,19%	42,98%	100%

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

**Tableau 72 : Degrés d'utilisation de l'ERP pour la réception/traitement et suivi des commandes des fournisseurs**

	Pas d'échanges via le système ERP (0%)	Echanges très faible (entre 0-25%)	Echanges faible (entre 25-50%)	Echanges moyens (entre 50-75%)	Echanges très importants (entre 75-100%)	Total
Tchin lait	4	0	5	7	7	23
Danone	5	5	5	6	19	40
EPB	1	4	4	8	15	32
Soummam	2	1	1	6	9	19
Total	12	10	15	27	50	114
Pourcentage	10,52%	8,77%	13,15%	23,68%	43,85%	100%

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Ainsi, nous constatons que l'ERP est utilisé en force pour la réception, le traitement et le suivi des commandes en provenance des partenaires externes ; et moyennement pour le partage des informations et des documents avec eux, et il n'est pas utilisé pour la coopération dans les développements des produits. Ces résultats suivent la même tendance dans toutes les entreprises de notre échantillon, ce qui nous permet alors d'affirmer que l'intégration extra-organisationnelle est globalement insuffisante, vu que l'ERP n'est pas intégré et utilisé suffisamment pour assurer les échanges avec les partenaires externes dans toutes les activités concernées.

Sur l'aspect lié à l'amélioration des relations de l'entreprise avec son environnement écologique et réglementaire, les répondants dans les différentes entreprises (tableau 73) ont

confirmé qu'il y a une amélioration très importante soit un taux de 40,35% et importante soit un taux de 28,07%. En effet, cet outil permet une meilleure traçabilité des stocks pour répondre à la réglementation et une meilleure réactivité par rapport aux problèmes de sécurité et d'environnement. De plus, il permet de garantir la qualité du produit puisqu'il permet d'améliorer le contrôle.

**Tableau 73 : L'utilisation de l'ERP et l'amélioration des relations de l'entreprise avec l'environnement écologique et réglementaire**

	aucune amélioration	Médiocre	Moyenne	Bonne	Très bonne	Total
Tchin lait	0	1	5	7	10	23
Danone	5	4	6	9	16	40
EPB	0	4	7	10	11	32
Soummam	0	0	4	6	9	19
Total	5	9	22	32	46	114
Pourcentage	4,38%	7,89%	19,29%	28,07%	40,35%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Pour la question relative à la décision d'achat et du choix des fournisseurs (tableau 74) 37,71% des utilisateurs partagés à travers toutes les entreprises enquêtées confirment que le système ERP a permis une amélioration moyenne, 23,68% jugent qu'il y a une amélioration importante, 18,42% estiment qu'elle est très importante, 14,91% déclarent qu'elle est médiocre et seulement 5,26% révèlent qu'il n'y a aucune amélioration.

**Tableau 74 : L'ERP et l'amélioration de la décision d'achat et du choix des fournisseurs**

	aucune amélioration	Médiocre	Moyenne	Bonne	Très bonne	Total
Tchin lait	1	2	8	6	6	23
Danone	4	8	12	9	7	40
EPB	1	5	15	7	4	32
Soummam	0	2	8	5	4	19
Total	6	17	43	27	21	114
Pourcentage	5,26%	14,91%	37,71%	23,68%	18,42%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

En revanche, concernant les délais de traitement des commandes les réponses des utilisateurs dans toutes les entreprises enquêtées (tableau 75) se penchent vers une amélioration très importante avec un taux de réponse global de 40,35%, suivi par une amélioration importante soit un taux de 23,68% et une amélioration moyenne soit 18,42% des interrogés.

**Tableau 75 : L'utilisation de l'ERP et les délais de traitement des commandes**

	aucune amélioration	Médiocre	Moyenne	Bonne	Très bonne	Total
Tchin lait	0	1	6	6	10	23
Danone	4	10	5	8	13	40
EPB	0	3	6	8	15	32
Soummam	0	2	4	5	8	19
Total	4	16	21	27	46	114
Pourcentage	3,5%	14,03%	18,42%	23,68%	40,35%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Quand à l'amélioration des relations des entreprises avec les parties prenantes, les résultats de notre enquête (tableau 76) affichent que la plupart des utilisateurs mentionnent une amélioration moyenne avec un taux de réponse de 41,22%, d'autre soulignent une amélioration importante soit 26,31% des répondants et 18,42% déclarent qu'il y a une amélioration très importante, 10,52% révèlent qu'il y a une amélioration médiocre et seulement 3,5% signalent qu'il n'y a aucune amélioration.

**Tableau 76 : La contribution de l'ERP à l'amélioration des relations avec les parties prenantes**

	aucune amélioration	Médiocre	Moyenne	Bonne	Très bonne	Total
Tchin lait	1	0	9	8	5	23
Danone	2	5	16	10	7	40
EPB	0	6	14	7	5	32
Soummam	1	1	8	5	4	19
Total	4	12	47	30	21	114
Pourcentage	3,5%	10,52%	41,22%	26,31%	18,42%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Globalement la plupart des utilisateurs dans toutes les entreprises enquêtées estiment que le système ERP permet une amélioration moyenne de la performance externe, ce qui est confirmé par 42,98% des utilisateurs partagés à travers les différentes entreprises (tableau 77).

**Tableau 77 : L'impact de l'ERP sur la performance externe des entreprises**

	Pas du tout important	Très peu important	Moyen	Pas très important	Très important	Total
Tchin lait	1	1	12	5	4	23
Danone	4	5	18	7	6	40
EPB	2	5	11	9	5	32
Soummam	2	1	8	5	3	19
Total	9	12	49	26	18	114
Pourcentage	7,89%	10,52%	42,98%	22,80%	15,78%	100%

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Nous tenons à souligner également pour la performance externe que notre évaluation s'est basée sur l'appréciation des utilisateurs qui sont les premiers concernés mais également parce qu'ils ont vécu la transition et peuvent évaluer les changements constatés après l'implantation de l'ERP. De plus, sur cette dimension, nous avons éliminé les questions relatives aux parts de marché détenues par les entreprises, aux bénéfices réalisés et à la croissance du chiffre d'affaire par rapport à la concurrence après l'implantation de l'ERP, et cela parce que les utilisateurs ne détiennent pas les informations sur ces items, ce qui a été également constaté au niveau des directions qui estiment que ces variables sont difficile à évaluer.

L'analyse descriptive des données réalisée, nous permet de conclure que les entreprises enquêtées ont fourni des efforts afin d'assurer le bon déroulement de l'implantation des systèmes ERP, en mettant en place les facteurs clés de succès sur les différentes dimensions culturelle, structurelle, marketing, stratégique et l'exploitation de l'ERP. Cependant, plusieurs lacunes sont enregistrées relevant entre autre du manque d'implication des acteurs et leur mise à l'écart et manque de partage des informations liées à l'ERP avec eux et la négligence de plusieurs autres aspects qui sont primordiaux pour le succès de projet. Quand à l'impact de l'implantation des ERP sur la performance des entreprises enquêtées, il s'avère être moyen sur les plans financier, social et externe, en revanche ses effets sont plus visibles et plus importants sur le plan organisationnel. Le lien entre ces deux aspects (FCS et performance) sera étudié dans la partie suivante.

### **6.3. Evaluation de lien entre les variables de l'ERP et la performance globale**

Nous tenterons de vérifier notre modèle à travers l'analyse de lien entre les variables liées à la mise en place de l'ERP et la performance. La démarche que nous avons adopté consiste à faire, d'une part, une analyse des résultats obtenus, et cela en utilisant d'abord la régression linéaire pour déterminer globalement l'impact des différentes dimensions liées à la mise en place et à l'usage de l'ERP sur la performance et déterminer les dimensions qui influencent réellement la performance puis nous peaufinons davantage les différents impacts à travers la réalisation d'une Analyse des Correspondance Multiple (ACM) où nous prenons les variables détaillées qui constituent les différentes dimensions de l'ERP et la performance globale. D'autre part, nous allons analyser le cas de deux entreprises afin de détailler et de vérifier nos résultats.

### 6.3.1. Analyse globale des données

Dans cette partie nous effectuons un traitement global des données collectées dans les quatre entreprises enquêtées.

#### 6.3.1.1. La régression linéaire

Nous allons tenter de vérifier l'impact des facteurs clés de succès retenus dans notre recherche sur la performance globale. Pour ce faire nous allons utiliser la régression linéaire multiple qui va nous permettre d'expliquer la performance en fonction des facteurs clés de succès liés aux dimensions structurelle, culturelle, marketing stratégique, comme nous intégrons également le degré d'exploitation de l'ERP. Cela dit, la régression linéaire va nous permettre d'expliquer le lien entre les différentes dimensions de la performance globale prise comme variable endogène avec les variables exogènes liées à la dimension structurelle, la dimension culturelle, la dimension marketing, la dimension stratégique et le degré d'exploitation de l'ERP. Le modèle avec les variables retenues se présente comme suit :

$$PG = a_0 + a_1 DS_a + a_2 DC + a_3 DS + a_4 DM + a_5 EX + \varepsilon$$

Avec : PG : la performance globale

DS<sub>a</sub> : dimension structurelle

DC : dimension culturelle

DS : dimension stratégique

DM : dimension marketing

EX : exploitation de l'ERP

$\varepsilon$  : erreur de spécification, cette erreur est inconnue et restera inconnue

Ainsi, la dimension structurelle, la dimension stratégique et le degré d'exploitation de l'ERP sont représentées respectivement par les questions 19, 33 et 38 du questionnaire. En revanche, les dimensions culturelles et marketing sont constituées de plusieurs items, cela dit pour les regrouper nous allons procéder par le calcul de la moyenne. Nous allons procéder par la même démarche pour regrouper les différents items qui constituent les différentes dimensions de la performance, pour avoir la performance globale.

Nous commençons par l'analyse des coefficients de corrélation afin de déterminer l'existence des relations entre les variables retenues. Le calcul des coefficients de corrélation permet de donner une mesure synthétique de l'intensité de la relation existante entre deux variables, il nous informe sur l'existence d'une relation linéaire entre deux variables. Le tableau ci-après monte les corrélations existantes entre les différentes variables.

**Tableau 78 : Corrélation entre les FCS et la performance globale**

	PG	DS <sub>a</sub>	DS	DC	DM	EX
PG	1	,043	,424	,790	,791	,679
DS <sub>a</sub>	,043	1	-,037	-,080	-,015	,002
DS	,424	-,037	1	,405	,449	,422
DC	,790	-,080	,405	1	,742	,579
DM	,791	-,015	,449	,742	1	,545
EX	,679	,002	,422	,579	,545	1

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

A priori, l'analyse des corrélations des facteurs clés de succès avec la variable de résultat révèle une très forte relation positive avec l'ensemble des variables sauf avec la dimension structurelle qui est très faible (4,3%). Ainsi, par ordre de corrélation des différentes variables avec la performance, nous avons la dimension marketing (79,1%), la dimension culturelle (79%), le degré d'exploitation de l'ERP (67,9%) et enfin la dimension stratégique (42,4%). Nous remarquons également une très forte corrélation positive entre la dimension culturelle et la dimension marketing (74,2%), entre la dimension culturelle et le degré d'exploitation de l'ERP (57,9%) et entre la dimension marketing et le degré d'exploitation de l'ERP (54,5%). Ce qui signifie que les mesures prises en termes de formation, communication, motivation... influencent les perceptions des utilisateurs, l'exploitation de l'outil et leurs intentions et vice versa. De plus, les variables de la dimension marketing liées aux perceptions des utilisateurs les conduisent à suivre et à participer efficacement dans les actions mise en place par l'entreprise, ce qui influence leur dimension culturelle et leur exploitation de l'outil.

Par ailleurs, d'après les résultats d'estimation obtenus par le logiciel SPSS 20, sur le modèle de la régression linéaire, nous pouvons déduire les valeurs des paramètres estimées comme suit :

**Tableau 79 : Estimation des paramètres de la régression multiple**

Modèle	Coefficients standardisés	Sig.	t	R <sup>2</sup>	F	Sig. Variation de F
(Constante)	-1,035	,000	-4,520			
DS <sub>a</sub>	,078	,099	1,666			
DC	,362	,000	4,951	0,769	71,751	0,000
DM	,381	,000	5,278			
DS	-,002	,977	-,028			
EX	,262	,000	4,410			

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

L'interprétation des résultats nous permet de constater que les variables retenues influencent la relation globale, car la probabilité de F statistique est inférieure à 0,05 autrement dit le F calculé ( $F_c=71,754$ ) est supérieur à F observé ( $F_t=2,31$ ). Ce qui indique que le modèle global de la régression est acceptable. De plus, nous avons  $R^2=0,769$  ce qui signifie que les variables explicatives retenues contribuent à raison de 76,9% dans la variabilité de la variable à expliquer à savoir la performance globale.

Cependant, à la lecture des coefficients des variables liées aux dimensions structurelle ( $DS_a$ ) et stratégique (DS), nous constatons qu'elles n'ont pas un effet significatif sur la performance globale car leurs probabilité est supérieure à 0,05 et leurs T statistique respectifs : 1,666, 0.028 sont inférieurs à 1,96. Ce qui signifie que ces deux variables n'influencent pas la performance globale.

Cela dit, même si le modèle de régression est acceptable selon le tableau précédent, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas juste et que le coefficient de corrélation ( $R^2$ ) est erroné du moment que certaines variables indépendantes n'ont pas d'effet significative sur la variable dépendante<sup>380</sup>. Selon BOURBONNAIS R (2011), il est nécessaire de procéder à un retraitement qui se traduira par le retrait d'une ou de plusieurs variables indépendantes jusqu'à obtenir un modèle ne contenant que des variables explicatives ayant un effet significatif sur la variable expliquée<sup>381</sup>.

Le retraitement des données par le biais de la régression pas à pas abouti à la suppression de la dimension structurelle et la dimension stratégique comme le montre ce tableau :

**Tableau 80 : Les variables indépendantes qui influencent la variable dépendante**  
**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	DM		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,05$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$ ).
2	DC		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,05$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$ ).
3	EX		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,05$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$ ).

a. Variable dépendante : PG

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Nous obtiendrons alors ces résultats :

<sup>380</sup> BOURBONNAIS R., *Économétrie : manuel et exercices corrigés*, Dunod., Paris, 2011.

<sup>381</sup> *Ibid.*

**Tableau 81 : Estimation des paramètres de la régression multiple après le retraitement**

Modèle	Coefficients standardisés	Sig.	t	R <sup>2</sup>	F	Sig. Variation de F
(Constante)	-,848	,000	-4,292			
DM	,387	,000	5,764	0,763	117,824	0,000
DC	,348	,000	4,781			
EX	,267	,000	4,574			

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Les estimations sur la relation par la régression multiple nous permettent de présenter la fonction de régression linéaire multiple de la performance globale comme suite :

$$PG = -,848 + 0,348DC + 0,387DM + 0,267EX + \varepsilon$$

L'interprétation des résultats nous permet de constater que les variables retenues à savoir les dimensions culturelles, marketing et le degré d'exploitation de l'ERP influencent globalement la relation globale, car la probabilité de F statistique est inférieure à 0,05. De plus, nous avons R<sup>2</sup>=0,763 ce qui signifie que les variables explicatives retenues contribuent à raison de 76,3% dans la variabilité de la variable à expliquer à savoir la performance globale.

Nous remarquons que les variables dimension culturelle, dimension marketing et le degré d'exploitation ont un effet positif et significatif sur la performance globale, car la probabilité est inférieure à 0,05 (T statistique DC=4,781, T statique DM=5,764, T statistique EX= 4,574 sont supérieur à 1,96 selon le test de student). Ces résultats sont conforme à notre cadre théorique où la revue de la littérature nous a permis de voir que dans un projet ERP, il est primordial de prendre en considération le contexte culturel, les intentions des utilisateurs et assurer la pleine exploitation de l'ERP pour assurer la réussite du projet. Comme le confirme XU et al. (2002) : « il devrait y avoir plus de soutien aux personnels à utiliser le système, sinon ils seront peu disposés au changement »<sup>382</sup>.

En revanche, concernant la dimension structurelle qui se concrétise à travers la réalisation d'une restructuration de leurs processus d'affaire (BPR), quoique nos résultats aient montré que cette dimension n'influence pas la performance globale, il est évident que cette dimension est décisive dans la conduite de projet ERP. Cela dit, nous remarquons dans notre échantillon deux types d'entreprises. D'un coté celle qui ont choisi d'adapter leur système ERP par le paramétrage et d'un autre coté celle qui ont tenté de s'adapter à leur ERP en réalisant une restructuration de leurs processus d'affaire (BPR) accompagné d'un paramétrage de l'ERP. Néanmoins dans le BPR réalisé dans ces entreprises les changements dans les processus ont

<sup>382</sup> XU H., J. HORN-NORD, G. DARLY-NORD, et B. LIN, « Key issues of accounting information quality management, Australian case studies », *op. cit.*

été minimales. Autrement dit, ces entreprises ont concentré leurs efforts beaucoup plus sur le rapprochement des standards de leurs ERP aux procédures de leurs entreprises, et cela parce que la réalisation d'un BPR nécessite un changement radical et une restructuration des processus, chose qui n'est pas facile à réaliser. D'abord, le premier obstacle qui rend difficile la réalisation d'un BPR, dans ces entreprises, est la culture d'entreprise qui se concrétise à travers les schémas de fonctionnement qui ont pris des années à se mettre en place qui, effectivement, il ne sera pas facile à changer de jour au lendemain. Ensuite, le changement qui accompagne le BPR ne s'applique pas seulement sur les processus, mais aussi et en priorité sur les hommes, ce qui peut engendrer des résistances qui bloquent le projet. Cela dit, la stratégie adoptée par ces entreprises consistant à éviter de réaliser un BPR et s'appuyer beaucoup plus sur le paramétrage, ce qui a fait que cette variable n'a pas influencé la performance.

En effet, nous considérons qu'il s'avère encore tôt de parler de la réalisation de BPR comme facteur déterminant de la performance dans les entreprises algériennes. D'ailleurs la majorité de ces entreprises rejoint l'affirmation de SAINT-LEGER G (2004) qui décrit le terrain de sa recherche de mise en œuvre d'un système ERP : « l'histoire du projet peut se résumer ainsi : plaquer un progiciel intégré sur une organisation non intégrée (cloisonnement des fonctions) est un non-sens socio-économique »<sup>383</sup>.

Quand à la dimension stratégique, nous avons constaté dans les entreprises enquêtées que tous les détails liés à la planification et les décisions sur la vision future du projet sont considérés comme une tâche réservée à la direction et ne concerne en aucun cas les utilisateurs. En effet, nous avons constaté le manque de la diffusion de la vision organisationnelle auprès des utilisateurs concernés. Ces entreprises considèrent que la définition d'une vision organisationnelle cible qui engage l'avenir de l'entreprise à moyen et long terme est seulement une affaire du sommet stratégique de l'entreprise et négligent le rôle que joue les acteurs dans sa réalisation. Ce qui a fait que cette variable n'a pas influencé la performance. En effet, la diffusion de la vision organisationnelle permet d'unir les acteurs autour d'un seul but et leur montrer le chemin à emprunter afin de réaliser les changements qui permettront la réussite de l'implantation de l'ERP et sa bonne utilisation. En revanche, l'absence de cette vision engendrera de la confusion et de l'ambiguïté des objectifs à atteindre et désoriente les acteurs. Ainsi, cette dimension a eu un effet négligeable sur la performance.

---

<sup>383</sup> SAINT-LEGER G., « L'après projet ERP : Retour d'expérience sur un changement qui n'a pas eu lieu », *Systèmes d'Information et Management*, 2005, vol. 9, n° 2, p. 79.

### 6.3.1.2. Analyse en Correspondances Multiple (ACM)

Dans l'Analyse en Correspondances Multiples (ACM), nous allons utiliser les variables détaillées qui constitue les différentes dimensions de la mise en place et d'usage de l'ERP retenues précédemment. Autrement dit, pour chaque dimension nous prenons les variables retenues pour son évaluation et nous chercherons à détecter les liaisons entre ces variables et déterminer les variables qui influencent la performance globale. Cela va nous permettre de mieux analyser et détailler les liens existants et les chemins menant à la réalisation de la performance. Ainsi, les variables retenues sont :

- Pour la dimension structurelle : le BPR
- Pour la dimension culturelle : le coaching, le comité de pilotage, la formation, la communication, la motivation, l'implication.
- Pour la dimension stratégique : la vision cible
- Pour la dimension marketing : la facilité perçue, l'utilité perçue, l'attitude et utilisation de l'ERP.
- L'exploitation de l'ERP.

Nous allons, en premier lieu vérifié la cohérence interne des items retenus par le calcul d'Alpha de Cronbach. L'approche par élimination nous permet de constater que le degré de cohérence interne s'affaiblit en éliminant progressivement les différentes dimensions, excepté la dimension structurelle. L'élimination de cette dernière permet d'améliorer nettement la valeur d'alpha de Cronbach qui passe à 0,875. Ce qui nous permet de dire que les variables retenus représentent le phénomène étudié à hauteur de 87,5% ce qui est considéré comme très satisfaisant. Ainsi, nous éliminons la dimension structurelle pour avoir des résultats plus significatifs.

**Tableau 82 : Analyse de la fiabilité des items retenus**

Alpha de Cronbach	Nombre d'item	Alpha de Cronbach	Nombre d'item
0,855	15	0,875	14

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

En deuxième lieu, l'analyse des corrélations, dans le tableau ci-après, indique une corrélation positive entre la performance globale et les différentes variables retenues. Quand à l'intensité de ces corrélation nous constatons qu'elle est très forte entre l'exploitation, l'implication de la DG, l'implication des cadres, l'implication des employés, la communication, l'utilité perçue, les attitudes des utilisateurs, utilisation de l'ERP et la performance globale. Tandis que la corrélation enregistrée entre la performance globale les

autres variables (l'existence d'un comité de pilotage, la formation, le coaching, la motivation et la facilité perçue) est positive significative mais faible.

**Tableau 83 : Corrélation entre les variables retenues et la performance**

Corrélations des variables transformées															
	Performance	vision cible	Exploitation	comité de pilotage	Formation	coaching	L'implication de la direction	L'implication des cadres	L'implication des employés	motivation	communication	facilité	utilité	attitude	utilisation
Perf	1,000	,406	,624	,490	,457	,351	,656	,716	,580	,387	,608	,430	,718	,609	,615
vision	,406	1,000	,413	,189	,260	,194	,313	,249	,361	,205	,313	,270	,309	,230	,343
exploitation	,624	,413	1,000	,415	,360	,267	,433	,385	,299	,456	,374	,336	,554	,261	,363
comité de pilotage	,490	,189	,415	1,000	,269	,151	,356	,487	,382	,359	,238	,305	,379	,264	,302
formation	,457	,260	,360	,269	1,000	,217	,385	,307	,188	,220	,505	,084	,319	,331	,471
coaching	,351	,194	,267	,151	,217	1,000	,382	,248	,231	,078	,382	,105	,296	,318	,171
L'implication de la direction	,656	,313	,433	,356	,385	,382	1,000	,518	,430	,262	,553	,374	,489	,500	,506
L'implication des cadres	,716	,249	,385	,487	,307	,248	,518	1,000	,568	,243	,433	,320	,567	,540	,467
L'implication des employés	,580	,361	,299	,382	,188	,231	,430	,568	1,000	,281	,430	,347	,469	,467	,371
Motivation	,387	,205	,456	,359	,220	,078	,262	,243	,281	1,000	,262	,214	,377	,214	,181
communication	,608	,313	,374	,238	,505	,382	,553	,433	,430	,262	1,000	,122	,401	,374	,456
facilité	,430	,270	,336	,305	,084	,105	,374	,320	,347	,214	,122	1,000	,415	,392	,192
utilité	,718	,309	,554	,379	,319	,296	,489	,567	,469	,377	,401	,415	1,000	,596	,510
attitude	,609	,230	,261	,264	,331	,318	,500	,540	,467	,214	,374	,392	,596	1,000	,402
utilisation	,615	,343	,363	,302	,471	,171	,506	,467	,371	,181	,456	,192	,510	,402	1,000

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Le tableau suivant représente le pourcentage de variance expliquée. Il ressort deux composantes qui expliquent 51,04% de la variance.

**Tableau 84 : Valeurs propres et pourcentage de variance**

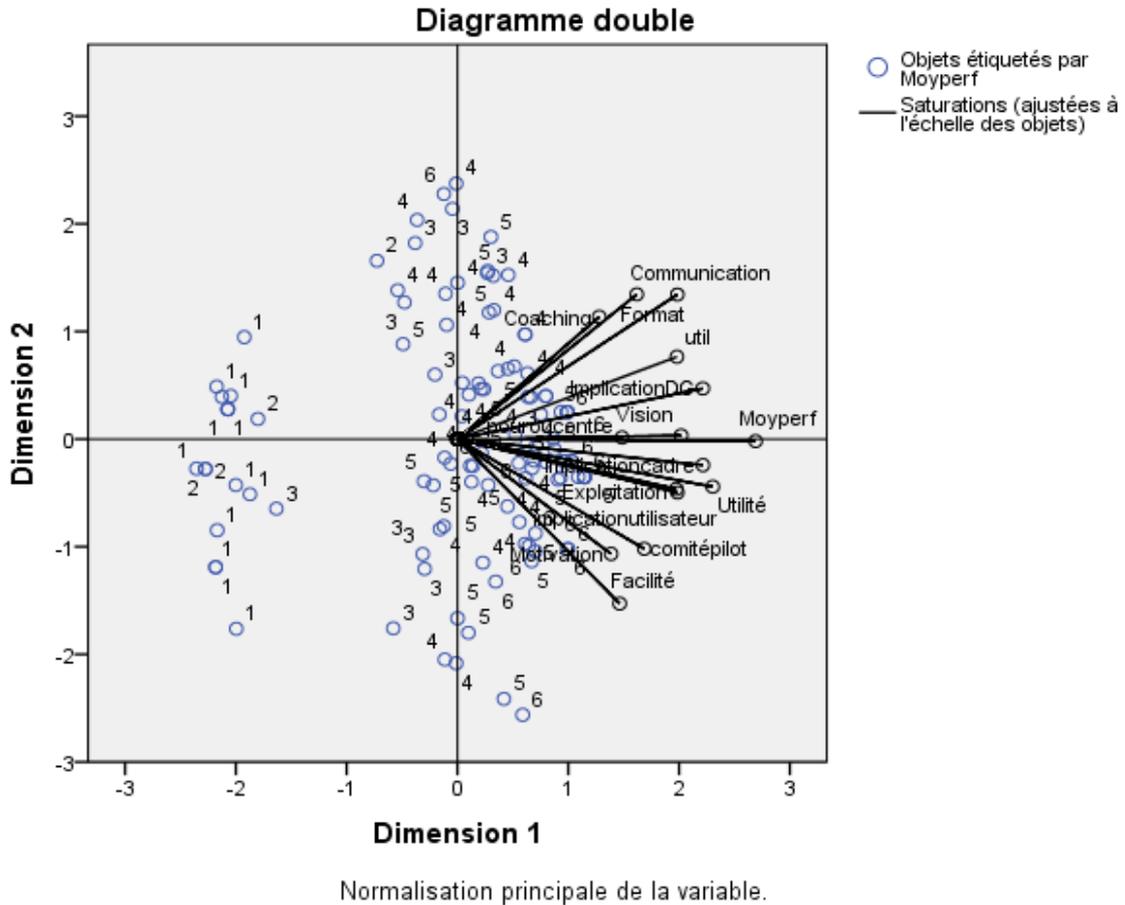
Dimension	Pourcentage de variance expliquée
1	42,635
2	8,405
Total	51,040

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Le graphique ci-dessous représente la carte factorielle. Rappelons que notre objectif à travers cette analyse est de déterminer le lien entre les variables représentant la gestion de la mise en place de l'EPR et la variable de résultat à savoir la performance globale. D'après la

carte factorielle nous remarquons que toutes les variables sont regroupées dans la même zone, ce qui signifie qu'elles influencent la performance globale.

Figure 25 : La carte factorielle



**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Ainsi, à partir de cette présentation graphique nous pouvons confirmer que les variables retenues à savoir la détermination d'une vision organisationnelle, la mise en place d'un comité de pilotage, le coaching, la formation, la motivation, la communication, l'utilité perçue, la facilité perçue, l'attitude d'acceptation, l'utilisation et le degrés d'exploitation constituent des facteurs déterminants de la performance globale.

Les contributions les plus importantes de chaque variable à l'explication de la performance sont présentées dans le tableau ci-après :

**Tableau 85 : Contribution des différentes variables dans l'explication de la performance**

	Dimension	
	1	2
Performance globale	,913	-,007
Vision cible	,504	,005
Exploitation	,674	-,169
Comité de pilotage	,572	-,346
Formation	,550	,456
Coaching	,434	,386
Implication de la direction	,752	,160
Implication des cadres	,752	-,082
Implication des employés	,670	-,157
Motivation	,471	-,362
Communication	,674	,456
Facilité perçue	,497	-,519
Utilité perçue	,782	-,150
Attitude des utilisateurs	,685	,012
Utilisation de l'ERP	,672	,260

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Les variables qui influencent le plus la performance globale sont celle qui affichent une valeur importante dans la première colonne de tableau, vu que la performance se situe sur la première dimension.

Cela dit, plus la variable affiche une valeur élevée et supérieure à 50% sur la première dimension plus sa contribution à l'explication de la performance est élevée. Ainsi, les contributions les plus importantes par ordre concernent les variables: utilité perçue, implication de la direction générale, implication des cadres, attitude des utilisateurs, exploitation de l'ERP, communication, utilisation de l'ERP, implication des employés, existence d'un comité de pilotage, la formation. Les variables les moins influentes sont : la détermination d'une vision organisationnelle, la facilité perçue, la motivation et le coaching.

### 6.3.1.3.Synthèses des résultats

L'objectif à travers cette analyse est de déterminer le lien existant entre la démarche de conduite de changement adoptée pour la mise en place de l'ERP et la performance globale. Les résultats obtenus confirment que la performance est dépendante de la démarche de mise en place de l'ERP. Cependant, la régression linéaire nous a permis de constater que seuls les facteurs liés à la dimension culturelle, marketing et l'exploitation de l'ERP contribuent à l'amélioration la performance. Quand à la dimension structurelle et la dimension stratégique,

l'analyse a démontré qu'elles n'ont aucun effet sur la performance. Cela s'explique par le fait que les entreprises n'accordent pas une importance à ces deux dimensions.

Nous avons également réalisé une ACM pour déterminer avec plus de précision les pratiques qui influencent la performance dans les entreprises enquêtées. Ce qui nous a permis de constater globalement que toutes les pratiques retenues influencent la performance. Cela dit, les variables : la détermination d'une vision organisationnelle, la facilité perçue, la motivation et le coaching sont les moins influentes. Ainsi, les différentes entreprises doivent accorder plus d'attention à ces pratiques et assurer leur mise en place afin de pouvoir améliorer d'avantage leur performance.

Après avoir effectué une analyse globale de nos données, nous allons dans ce qui suit présenter deux études de cas prise parmi les entreprises de notre échantillon. Ce qui va nous permettre de vérifier les résultats obtenus précédemment. Nous allons prendre le cas de l'entreprise Danone et l'EPB et cela parce que la taille des échantillons obtenus dans ces deux entreprises est supérieur à 30. Ce qui nous permettra de réaliser une régression linéaire et une ACM ; contrairement aux deux autres entreprises où la taille de leurs échantillons est inférieure à 30.

### **6.3.2. Etude de cas de l'entreprise Danone**

#### **6.3.2.1. La régression linéaire : cas de l'entreprise Danone**

Nous allons tenter de vérifier l'impact des facteurs clés de succès retenus dans notre recherche sur la performance globale dans l'entreprise Danone. Nous commençons par l'analyse des coefficients de corrélation afin de déterminer l'existence des relations entre les variables retenues. L'analyse des corrélations entre les différentes variables qui représente les FCS et la performance globale, dans le tableau ci-après, montre l'existence de très fortes corrélations positives entre les variables, sauf avec la dimension structurelle qui est faible (12,2%). Au clair, par ordre d'intensité de corrélation, nous avons la dimension marketing (87,9%), la dimension culturelle (83,1%), le degré d'exploitation de l'ERP (71%) et enfin la dimension stratégique (32,6%) qui sont corrélés avec la performance globale. Nous remarquons également que les dimensions marketing et culturelle sont fortement corrélés (84,9%) car les mesures prises en terme de formation, communication, motivation... influencent les perceptions des utilisateurs, l'exploitation de l'outil et leurs intentions et vice versa les variables de la dimension marketing conduisent les utilisateurs à suivre et à participer efficacement dans les actions mise en place par l'entreprise ce qui influencera leur dimension culturelle. De plus, nous détectons une forte corrélation positive entre la dimension

culturelle et l'exploitation de l'ERP (66,8%) et la dimension marketing et le degré d'exploitation de l'ERP (64,5%).

**Tableau 86 : Corrélation entre les FCS et la performance globale de l'entreprise Danone**

	PG	DS <sub>a</sub>	DS	DC	DM	EX
PG	1	,122	,326	,831	,879	,710
DS <sub>a</sub>	,122	1	,023	,089	,094	-,030
DS	,326	,023	1	,385	,460	,406
DC	,831	,089	,385	1	,849	,668
DM	,879	,094	,460	,849	1	,645
EX	,710	-,030	,406	,668	,645	1

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Le tableau 87 présente les estimations sur la relation entre la performance et les FCS par la régression multiple :

**Tableau 87 : Estimation des paramètres de la régression multiples cas de Danone**

Modèle	Coefficients standardisés	Sig.	t	R <sup>2</sup>	F	Sig. Variation de F
(Constante)	-1,609	,011	-2,703			
DS <sub>a</sub>	-,129	,116	-1,614			
DC	,197	,164	1,423	0,835	34,433	0,000
DM	,612	,000	4,413			
DS	,056	,430	,799			
EX	,237	,021	2,425			

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

L'interprétation des résultats nous permet de constater que le modèle retenu est globalement acceptable car la probabilité de F statistique est inférieure à 0,05 autrement dit le F calculé ( $F_c = 34,433$ ) est supérieur à F observé ( $F = 2,53$ ). De plus, nous avons  $R^2 = 0,835$  ce qui signifie que les variables explicatives retenues contribuent à raison de 83,5% dans la variabilité de la variable à expliquer à savoir la performance globale.

Cependant, les variables liées aux dimensions structurelle (DS<sub>a</sub>), stratégique (DS) et culturelle (DC) n'ont pas un effet significatif sur la performance globale car leurs probabilité est supérieur à 0,05 (T statistique DS<sub>a</sub> = 0,129, T statistique DC = 1,423, T statistique DS = 0,799 sont inférieurs à 2,032). Ce qui signifie que ces trois variables n'influencent pas la performance globale alors que la relation était supposée être positive et même significative (selon la littérature).

Cela dit, même si le modèle de régression est acceptable selon le tableau précédent, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas juste et que le coefficient de corrélation ( $R^2$ ) est erroné du moment que certaines variables indépendantes n'ont pas d'effet significative sur la variable dépendante<sup>384</sup>. Selon BOURBONNAIS R (2011), il est nécessaire de procéder à un retraitement qui se traduira par le retrait d'une ou de plusieurs variables indépendantes jusqu'à obtenir un modèle ne contenant que des variables explicatives ayant un effet significatif sur la variable expliquée<sup>385</sup>.

Ainsi, le retraitement nous permettra d'avoir les variables indépendantes qui influencent réellement notre variable dépendante.

Le retraitement des données par le biais de la régression pas à pas abouti à la suppression de la dimension structurelle, la dimension culturelle et la dimension stratégique comme le montre ce tableau :

**Tableau 88 : Les variables indépendantes qui influencent la variable dépendante**  
**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	DM	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).
2	EX	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).

a. Variable dépendante : PG

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Nous obtiendrons alors ces résultats :

**Tableau 89 : Estimation des paramètres de la régression multiples après le retraitement : cas de Danone**

Modèle	Coefficients standardisés	Sig.	t	$R^2$	F	Sig. Variation de F
(Constante)	-1,208	,001	-3,712			
DM	,721	,000	7,632	0,807	77,506	0,000
EX	,245	,013	2,596			

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Les estimations sur la relation par la régression multiple nous permettent de présenter la fonction de régression linéaire multiple de la performance globale comme suite :

<sup>384</sup> BOURBONNAIS R., *Économétrie : manuel et exercices corrigés, op. cit.*

<sup>385</sup> *Ibid.*

$$PG = -1,208 + 0,721DM + 0,245EX + \epsilon$$

L'interprétation des résultats nous permet de constater qu'il y a que deux variables qui influencent la performance dans cette entreprise : la dimension marketing et le degré d'exploitation de l'ERP. Ces variables influencent globalement la relation globale, car la probabilité de F statistique est inférieure à 0,05. De plus, nous avons  $R^2=0,807$  ce qui signifie que les variables explicatives retenues contribuent à raison de 80,7% dans la variabilité de la variable à expliquer à savoir la performance globale.

D'une part, nous remarquons que les variables dimension marketing et le degré d'exploitation ont un effet positif et significatif sur la performance globale, car la probabilité est inférieure à 0,05 (T statistique DM= 7,632 et T statistique EX= 2,596 sont supérieurs à 2,032). Ces résultats montrent que la dimension marketing liée aux perceptions et intentions des utilisateurs est la variable qui influence le plus la performance globale.

Cela dit, les trois autres variables à savoir la dimension stratégique, la dimension structurelle et la dimension culturelle, nous avons constaté qu'elles n'influencent pas la performance dans cette entreprise.

D'abord, pour la dimension stratégique (DS) le manque de la diffusion de la vision future du projet auprès des utilisateurs dans cette entreprise, et la négligence de rôle jouée par cette variable dans la conduite de changement par l'ERP a engendré une certaine ambiguïté chez les utilisateurs ce qui explique leurs réponses.

Ensuite, concernant la dimension structurelle nous avons constaté précédemment (dans l'analyse descriptive) que cette entreprise a réalisé un BPR. Cependant, le BPR ne consistait pas à réaliser un changement radical dans les processus mais plutôt quelque remaniement minime en s'appuyant d'avantage sur le paramétrage de l'ERP afin de l'adapter à l'entreprise.

Enfin, quand à la dimension culturelle, notre analyse précédente nous a permis de détecter plusieurs lacunes sur les dispositifs mise en place par cette entreprise pour mettre en place le changement à savoir :

- Certains utilisateurs ignorent l'existence d'un comité de pilotage ;
- Certains utilisateurs n'ont pas bénéficié des formations sur les ERP et ceux qui ont bénéficié ne sont pas vraiment satisfaits ;
- Manque de mesure d'intéressement et de motivation ;
- Manque d'implication des acteurs concernés ;
- Communication s'avère insuffisante.

Ainsi, le manque ou même l'absence de certaines pratiques liées à ces trois dimensions expliquer le fait qu'elles n'ont pas un effet significatif sur la performance. Ainsi, la réalisation de l'ACM nous permettra de faire une analyse plus fine de ces différentes dimensions.

### **6.3.2.2. Analyse en Correspondances Multiples : cas de l'entreprise Danone**

Dans l'Analyse en Correspondances Multiples (ACM), nous allons utiliser les variables détaillées constituant les différentes dimensions retenues précédemment.

Nous avons vérifié la cohérence interne des items retenus par le calcul d'Alpha de Cronbach en procédant par élimination progressive des items. Cette opération nous a permis de constater que seule l'élimination de la variable liée à la dimension structurelle nous permet d'améliorer la cohérence interne avec une valeur d'alpha de Cronbach excellente de 0,918.

De plus, l'analyse des corrélations, dans le tableau ci-après, indique l'existence d'une corrélation forte et positive entre la performance globale et les différentes variables retenues. Par ordre d'intensité de corrélation, il y a l'utilité perçue (90,7%), l'implication de cadre (89%), l'utilisation de l'ERP (81,5%), implication de la DG et l'attitude (78,9%), la communication (74%), l'exploitation de l'ERP (70,4%), l'existence d'un comité de pilotage (56,9%), le coaching (54,7%) et la formation (51,5%). Quand à la facilité d'utilisation perçue, la motivation et la vision leurs corrélation avec la performance est plutôt faible avec respectivement : 45,9%, 39,1%, 32,6%.

**Tableau 90 : Corrélation entre les variables retenues et la performance**

Corrélations des variables transformées															
	Performance	Vision	Exploitation	Comité de pilotage	Formation	Coaching	Implication DG	Implication des cadres	Implication des employés	Motivation	Communication	Facilité d'utilisation	Utilité	Attitude	Utilisation
Performance	1,000	,326	,704	,569	,515	,547	,789	,890	,592	,391	,740	,459	,907	,789	,815
Vision	,326	1,000	,413	,337	,123	,343	,285	,406	,239	,198	,338	,355	,406	,395	,183
Exploitation	,704	,413	1,000	,654	,454	,322	,521	,642	,398	,487	,540	,301	,735	,471	,535
Comité de pilotage	,569	,337	,654	1,000	,455	,217	,394	,626	,588	,427	,345	,448	,626	,394	,398
Formation	,515	,123	,454	,455	1,000	,290	,478	,462	,375	,481	,430	,265	,462	,478	,306
Coaching	,547	,343	,322	,217	,290	1,000	,696	,550	,263	,188	,529	,204	,550	,574	,368
Implication DG	,789	,285	,521	,394	,478	,696	1,000	,756	,541	,338	,827	,300	,756	,762	,642
Implication des cadres	,890	,406	,642	,626	,462	,550	,756	1,000	,672	,401	,709	,518	,867	,756	,728
Implication des employés	,592	,239	,398	,588	,375	,263	,541	,672	1,000	,381	,591	,506	,555	,430	,489
Motivation	,391	,198	,487	,427	,481	,188	,338	,401	,381	1,000	,368	,246	,401	,221	,291
Communication	,740	,338	,540	,345	,430	,529	,827	,709	,591	,368	1,000	,265	,709	,594	,605
Facilité d'utilisation	,459	,355	,301	,448	,265	,204	,300	,518	,506	,246	,265	1,000	,380	,431	,277
Utilité	,907	,406	,735	,626	,462	,550	,756	,867	,555	,401	,709	,380	1,000	,756	,728
Attitude	,789	,395	,471	,394	,478	,574	,762	,756	,430	,221	,594	,431	,756	1,000	,642
utilisation	,815	,183	,535	,398	,306	,368	,642	,728	,489	,291	,605	,277	,728	,642	1,000

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Le tableau suivant représente le pourcentage de variance expliquée. Il ressort deux composantes qui expliquent 63,64% de la variance.

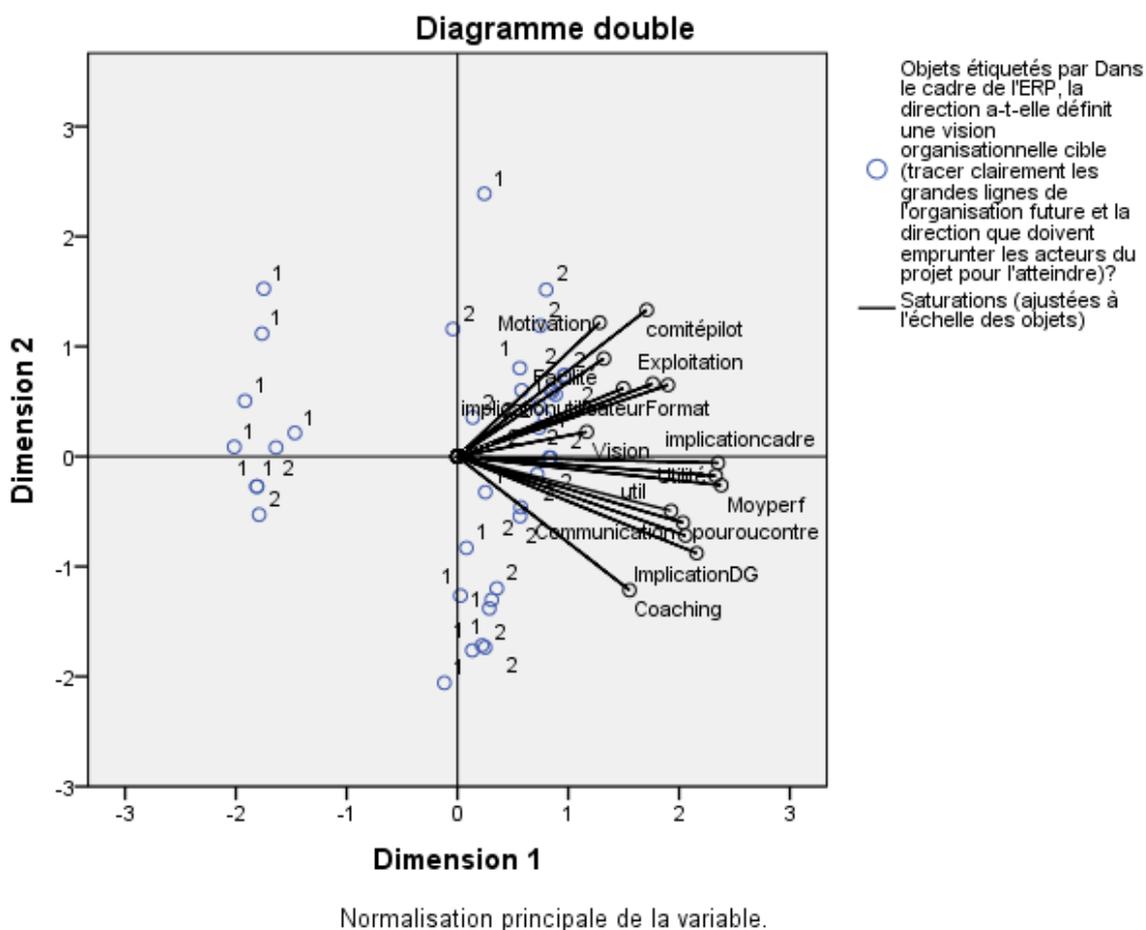
**Tableau 91 : Pourcentage de variance cas de l'entreprise Danone**

Dimension	Pourcentage de variance expliquée
1	54,474
2	9,166
Total	63,640

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Le graphique ci-dessous représente la carte factorielle. Cette carte montre que toutes les variables sont regroupées dans la même zone avec la performance globale. Ce qui signifie que ces variables contribuent à l'explication de la performance.

Figure 26 : La carte factorielle de l'entreprise Danone



**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Ainsi, de ce graphique nous avons la confirmation que la performance organisationnelle ne peut se réaliser sans la détermination d'une vision organisationnelle, la mise en place d'un comité de pilotage, le coaching, la formation, la motivation, la communication, l'utilité perçue, la facilité perçue, l'attitude d'acceptation, l'utilisation et le degré d'exploitation.

Cela dit, les contributions les plus importantes de chaque variable à l'explication de la performance sont présentées dans le tableau ci-après :

**Tableau 92 : Contribution des différentes variables dans l'explication de la performance**

	Dimension	
	1	2
Performance	,940	-,103
Vision organisationnelle	,461	,088
Exploitation de l'ERP	,750	,257
Comité de pilotage	,674	,526
Formation	,591	,245
Coaching	,613	-,480
Implication de la DG	,852	-,347
Implication des cadres	,928	-,023
Implication des employés	,696	,261
Motivation	,506	,481
Communication	,803	-,238
Facilité perçue	,522	,351
Utilité perçue	,920	-,069
Attitude	,812	-,284
Utilisation de l'ERP	,761	-,195

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Par ailleurs, les variables qui influencent le plus la performance globale sont celles qui affichent une valeur élevée et supérieure à 50% sur la première dimension. Dès lors, les contributions les plus importantes par ordre concernent les variables: utilité perçue, implication des cadres, implication de la direction générale, attitude des utilisateurs, communication, utilisation de l'ERP, exploitation de l'ERP, implication des employés, existence d'un comité de pilotage, le coaching, la formation la facilité perçue, la motivation. Seule la détermination d'une vision organisationnelle affiche une valeur faible ce qui fait d'elle une variables qui influence faiblement la performance.

### 6.3.2.3.Synthèse des résultats de l'étude de cas de l'entreprise Danone

A travers la réalisation de cette étude de cas nous avons tenté de déterminer le lien existant entre la démarche de conduite de changement adoptée pour la mise en place de l'ERP mesurée à travers les facteurs clés de succès retenus et la performance globale. Les résultats obtenus de la réalisation de la régression linéaire confirment que seulement la dimension marketing liée aux perceptions des utilisateurs et l'exploitation de l'ERP influencent la performance globale.

Cependant, les dimensions culturelle, structurelle et stratégique n'influence pas la performance de cette entreprise. Cela s'explique par le fait que cette entreprise n'a pas prêté d'attention à ces dimensions. En effet, nous constatons plusieurs lacunes dans les pratiques liées à gestion du changement sur le plan culturelle, une absence d'une réorganisation des processus d'affaire et un manque de diffusion de la vision organisationnelle cible auprès des utilisateurs.

Nous avons également réalisé une ACM pour déterminer avec plus de précision les pratiques qui influencent la performance dans les entreprises enquêtées. Ce qui nous a permis de constater que toutes les pratiques retenues influencent la performance. Cela dit, afin d'améliorer la performance globale de cette entreprises, la direction doit accorder plus d'attention à: la diffusion de la vision organisationnelle, la qualité de la formation et son contenu, accompagnement des utilisateurs par le coaching, mettre en place des mesures d'intéressement et de motivation et sensibiliser les utilisateurs aux bénéfices des ERP et de son utilisation, mettre en place une communication adéquate qui répond aux besoins informationnels des utilisateurs et exploiter pleinement le système ERP.

### **6.3.3. Étude de cas de l'EPB**

#### **6.3.3.1. La régression linéaire : cas de l'EPB**

Nous allons tenter de vérifier l'impact des facteurs clés de succès retenus dans notre recherche sur la performance globale dans l'entreprise EPB. Dans un premier temps, l'analyse des corrélations nous permet de constater, selon le tableau ci-après, une forte corrélation positive entre toutes les variables et la performance globale excepté la dimension structurelle qui enregistre une corrélation très faible (15%). Dès lors, le classement de ces corrélation par ordre d'intensité nous permet de constater que les dimensions culturelle, marketing et le degré d'exploitation de l'ERP sont les variables les plus corrélées avec la performance globale avec des taux respectifs de : 85,5%, 83,9%, 74,1% ; vient enfin la dimension stratégique (49,1%). De plus nous constatons une forte corrélation positive entre la dimension culturelle et marketing (80,2%), entre la dimension culturelle et l'exploitation de l'ERP (53,9%) et entre la dimension marketing et l'exploitation de l'ERP (52,3%).

**Tableau 93 : Corrélation entre les FCS et la performance globale, cas de l'EPB**

	PG	DS <sub>a</sub>	DS	DC	DM	EX
PG	1	,150	,491	,855	,839	,741
DS <sub>a</sub>	,150	1	,200	,044	,222	,033
DS	,491	,200	1	,387	,439	,435
DC	,855	,044	,387	1	,802	,539
DM	,839	,222	,439	,802	1	,523
EX	,741	,033	,435	,539	,523	1

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Dans un second temps, nous se baserons sur la régression linéaire multiple afin d'expliquer la performance en fonction des FCS retenus. Ainsi, les estimations sur la relation par la régression multiple sont présentées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 94 : Estimation des paramètres de la régression multiples cas de l'EPB**

Modèle	Coefficients standardisés	Sig.	t	R <sup>2</sup>	F	Sig. Variation de F
(Constante)	-,689	,025	-2,384			
DS <sub>a</sub>	,045	,529	,638			
DC	,408	,002	3,487	0,885	40,205	0,000
DM	,305	,017	2,539			
DS	,041	,601	,530			
EX	,342	,000	4,110			

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

L'interprétation des résultats nous permet de constater que les variables retenues influencent globalement la performance, car la probabilité de F statistique est inférieure à 0,05 autrement dit le F calculé ( $F_c = 40,205$ ) est supérieur à F observé ( $F = 2,59$ ). Nous avons également le  $R^2 = 0,885$ , ce qui signifie que les variables explicatives retenues contribuent à expliquer 88,5% de la performance globale.

Cependant, les variables liées aux dimensions structurelle (DS<sub>a</sub>) et stratégique (DS) n'ont pas un effet significatif sur la performance globale car leurs probabilité est supérieur à 0,05, ce que nous pouvons aussi confirmer selon le test de student (T statistique DS<sub>a</sub>=0,638, T statistique DS=0,530 sont inférieurs à 2,056). Ce qui signifie que ces deux variables n'influencent pas la performance globale.

Cela dit, même si le modèle de régression est acceptable selon le tableau précédent, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas juste et que le coefficient de corrélation ( $R^2$ ) est erroné du

moment que certaines variables indépendantes n'ont pas d'effet significative sur la variable dépendante<sup>386</sup>. Selon BOURBONNAIS R (2001), il est nécessaire de procéder à un retraitement qui se traduira par le retrait d'une ou de plusieurs variables indépendantes jusqu'à obtenir un modèle ne contenant que des variables explicatives ayant un effet significatif sur la variable expliquée<sup>387</sup>. Ainsi, le retraitement nous permettra d'avoir les variables indépendantes qui influencent réellement notre variable dépendante.

Le retraitement des données par le biais de la régression pas à pas abouti à la suppression de la dimension structurelle et la dimension stratégique comme le montre ce tableau :

**Tableau 95 : Les variables indépendantes qui influencent la variable dépendante : cas de l'EPB**

Variables introduites/supprimées <sup>a</sup>			
Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	DC		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).
2	EX		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).
3	DM		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).

a. Variable dépendante : PG

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Nous retiendrons alors ces résultats :

**Tableau 96 : Estimation des paramètres de la régression multiples après le retraitement : cas de l'EPB**

Modèle	Coefficients standardisés	Sig.	t	R <sup>2</sup>	F	Sig. Variation de F
(Constante)	-,558	,024	-2,384			
DM	,341	,005	3,087	0,882	69,697	0,000
DC	,392	,000	4,781			
EX	,352	,002	4,485			

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Par ailleurs, nous remarquons que les variables dimension culturelle, dimension marketing et le degré d'exploitation ont un effet positif et significatif sur la performance globale, car

<sup>386</sup> Ibid.

<sup>387</sup> Ibid.

leurs probabilités est inférieur à 0,05 mais aussi selon le test de student ces résultats sont confirmés (le T statistique DC= 4,781, le T statistique DM = 3,087, le T statistique EX =4,485 sont supérieurs à 2,056).

Ainsi, la dimension structurelle et la dimension stratégique n'influence pas la performance globale. Concernant la dimension structurelle l'EPB n'a pas réalisé un BPR, cette entreprise a mis en place un ERP qui a été conçu selon les spécificités des fonctions de l'entreprise. Dans son implantation cette entreprise s'est appuyée sur le paramétrage de l'ERP selon les besoins de l'entreprise car d'après le DSI : « c'est impossible de restructurer les processus de l'entreprise alors on a demandé un ERP sur mesure qui s'adapte à notre activité ».

Quand à la dimension stratégique, dans notre enquête, nous avons constaté le manque de la diffusion de cette vision auprès des acteurs concernés qui doivent être tous informés de la vision future de l'entreprise.

Ainsi, l'absence de la mise en place de ces deux dimensions a engendré une absence de leur contribution à la performance.

#### **6.3.3.2. Analyse en Correspondances Multiples ACM : cas de l'EPB**

Dans l'Analyse en Correspondances Multiples (ACM), nous allons utiliser les variables détaillées constituant les différentes dimensions retenues précédemment. Ainsi, nous avons vérifié la cohérence interne des items retenus par le calcul d'alpha de Cronbach en procédant par élimination progressive des items. Ce qui nous a permis de confirmer que seule l'élimination de la variable liée à la dimension structurelle améliore significativement la valeur d'alpha de Cronbach (0,902). Ainsi, nous allons éliminer cette variable dans la réalisation de l'ACM pour avoir des résultats plus significatifs.

De même, l'analyse des corrélations, dans le tableau ci-après, indique l'existence d'une corrélation forte et positive entre la performance globale et les différentes variables retenues. Ainsi, la performance est fortement corrélée avec la communication (89,9%), la formation (81,6%), l'utilisation de l'ERP (76,9%), l'implication de la DG (75,1%), implication des employés (69,3%), implication des cadres et l'attitude des utilisateurs (68,5%), utilité perçue (66,7%), facilité perçue (65,1%), exploitation de l'ERP (63,1%) et l'existence d'un comité de pilotage (50,1%). Dès lors, la corrélation entre la performance avec la vision (47,6%) et la motivation (41,6%) est plutôt moyenne et acceptable.

**Tableau 97 : Corrélation entre les variables retenues et la performance**

	Performance	Vision	Exploitation	Comité de pilotage	Formation	Coaching	Implication DG	Implication des cadres	L'implication des employés	Motivation	Communication	Facilité perçue	Utilité perçue	Attitude	Utilisation
Performance	1,000	,476	,631	,501	,816	,346	,751	,685	,693	,416	,899	,651	,667	,685	,769
Vision	,476	1,000	,446	,119	,289	,174	,215	,149	,453	,425	,378	,411	,313	,298	,293
Exploitation	,631	,446	1,000	,381	,450	,346	,346	,332	,315	,464	,388	,511	,461	,209	,320
Comité de pilotage	,501	,119	,381	1,000	,495	,222	,572	,494	,364	,385	,413	,339	,222	,190	,323
Formation	,816	,289	,450	,495	1,000	,367	,714	,647	,540	,348	,896	,418	,540	,647	,787
Coaching	,346	,174	,346	,222	,367	1,000	,296	,234	,273	-,080	,267	-,009	,127	,078	,357
L'implication DG	,751	,215	,346	,572	,714	,296	1,000	,917	,622	,224	,813	,486	,622	,567	,714
L'implication des cadres	,685	,149	,332	,494	,647	,234	,917	1,000	,545	,114	,745	,404	,545	,500	,655
L'implication des employés	,693	,453	,315	,364	,540	,273	,622	,545	1,000	,204	,638	,403	,418	,701	,561
Motivation	,416	,425	,464	,385	,348	-,080	,224	,114	,204	1,000	,311	,331	,346	,418	,274
Communication	,899	,378	,388	,413	,896	,267	,813	,745	,638	,311	1,000	,520	,638	,745	,878
Facilité perçue	,651	,411	,511	,339	,418	-,009	,486	,404	,403	,331	,520	1,000	,541	,404	,457
Utilité perçue	,667	,313	,461	,222	,540	,127	,622	,545	,418	,346	,638	,541	1,000	,545	,561
Attitude	,685	,298	,209	,190	,647	,078	,567	,500	,701	,418	,745	,404	,545	1,000	,655
Utilisation	,769	,293	,320	,323	,787	,357	,714	,655	,561	,274	,878	,457	,561	,655	1,000

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Le tableau suivant représente le pourcentage de variance expliquée. Il ressort deux composantes qui expliquent 62,445% de la variance.

**Tableau 98 : Pourcentage de variance expliquée : cas de l'entreprise EPB**

Dimension	Pourcentage de variance expliquée
1	52,091
2	10,354
Total	62,445

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019



**Tableau 99 : Contribution des différentes variables dans l'explication de la performance de l'EPB**

	Dimension	
	1	2
Performance	,950	,069
Vision cible	,474	,574
Exploitation	,584	,493
Comité de pilotage	,552	,009
Formation	,864	-,155
Coaching	,345	-,242
Implication DG	,862	-,315
Implication des cadres	,784	-,382
Implication des employés	,737	-,071
Motivation	,452	,650
communication	,931	-,175
Facilité perçue	,646	,353
Utilité perçue	,724	,105
Attitude	,747	-,045
Utilisation	,838	-,229

**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête, Bejaia 2019

Dès lors, les contributions les plus importantes par ordre concernent les variables: la communication, la formation, l'implication de la DG, l'utilisation de l'ERP, implication des cadres, attitude des employés, implication des employé, utilité perçue, facilité perçue, l'exploitation de l'ERP et la mise en place d'un comité de pilotage. Les variables les moins influentes sont : la détermination d'une vision cible, la motivation et le coaching.

### 6.3.3.3.Synthèse des résultats de l'étude de cas de l'EPB

A travers la réalisation de cette étude de cas nous avons tenté de déterminer le lien existant entre la démarche de conduite de changement adoptée pour la mise en place de l'ERP mesurée à travers les facteurs clés de succès retenus et la performance globale. Les résultats obtenus de la réalisation de la régression linéaire montrent que la dimension culturelle portant sur les pratiques d'accompagnement des utilisateurs face aux changements, dimension marketing liée aux perceptions des utilisateurs et l'exploitation de l'ERP influencent la performance globale. Contrairement à la dimension structurelle et la dimension stratégique qui n'ont aucun effet sur la réalisation de la performance dans le cas de l'entreprise EPB.

En effet, dans le cadre de la dimension structurelle l'entreprise EPB n'a pas réalisé une réorganisation des processus, elle s'est procurée un ERP sur mesure à cause de la spécificité et la complexité de l'activité de cette entreprise et de ces besoins. Quand à la dimension

stratégique, cette entreprise a mis en place un plan d'action qui trace les ressources, les tâches, le planning et définit la vision de l'entreprise à long terme, cependant ce plan n'est pas diffusé auprès des utilisateurs, qui pour certains, ignorent carrément son existence.

Nous avons également réalisé une ACM pour déterminer avec plus de précision les pratiques qui influencent la performance dans les entreprises enquêtées. Ce qui nous a permis de constater que toutes les pratiques retenues influencent la performance. Ainsi, les contributions les plus importantes concernent les variables: la communication, la formation, l'implication de la DG, l'utilisation de l'ERP, implication des cadres, attitude des employés, implication des employés, utilité perçue, facilité perçue, l'exploitation de l'ERP et la mise en place d'un comité de pilotage. Les variables les moins influentes sont : la détermination d'une vision cible, la motivation et le coaching. Cette entreprise alors doit veiller à l'amélioration des différentes mesures d'accompagnement en l'occurrence celle liée à la détermination d'une vision cible, la motivation et le coaching afin d'assurer une amélioration de sa performance.

## **Conclusion**

Tout au long de ce dernier chapitre nous avons analysé les composantes de système ERP, qui représentent notre proposition de la démarche de l'implantation de cet outil, afin d'assurer son bon fonctionnement et sa bonne contribution à la performance globale des entreprises algériennes.

Nous nous sommes, en premier lieu, interrogés sur la démarche adoptée dans les entreprises de notre échantillon afin d'assurer une gestion efficace des changements et cela en analysant la démarche retenue dans notre modèle de recherche. Comme nous avons analysé les conséquences de cet outil sur les différents indicateurs de la performance regroupés sous forme de quatre dimensions : financière, organisationnelle, sociale et externe.

En deuxième lieu, nous avons tenté de vérifier les propositions théoriques présentées dans les premiers chapitres de notre travail, en effectuant une analyse à travers l'utilisation de logiciel SPSS. Cela nous a permis de vérifier les corrélations existantes entre les différentes composantes de l'ERP et la performance à savoir : les composantes des facteurs clés de succès de l'ERP (la dimension structurelle, la dimension culturelle, la dimension stratégique, la dimension marketing et l'exploitation de l'ERP) et leurs relations avec la variable de résultats (la performance globale). Cela nous a permis de vérifier :

- Les corrélations existantes entre les différentes composantes de la démarche de mise en place de l'ERP et la performance ;

- Notre modèle globale et l'importance de chaque composante à travers l'utilisation de la régression linéaire ;
- La fiabilité des items retenus à travers l'analyse de l'indicateur d'Alpha de Cronbach ;
- Les proximités entre les modalités des variables détaillées constituant les différentes composantes à travers l'analyse des correspondances multiples.

Ainsi, dans notre travail nous avons supposé que les facteurs de succès de l'ERP portant sur les dimensions structurelle, culturelle, stratégique et marketing ainsi que l'exploitation de l'ERP, contribue à l'explication de la performance globale des entreprises. Dans ce chapitre nous avons décelé l'existence des corrélations positives très élevées entre les composantes de l'ERP et la performance. Comme nous avons pu vérifier que la démarche de la gestion de la mise en place de l'ERP accompagné d'une pleine exploitation de l'outil a un effet significatif sur la performance.

Par ailleurs, l'effet de cette démarche se manifeste à travers différents facteurs qui varient d'une entreprise à une autre. Cela dit, nous avons constaté que les facteurs clés de succès qui constituent la démarche de mise en place de l'ERP (dimension structurelle, dimension stratégique, dimension culturelle, dimension marketing et l'exploitation de l'ERP) n'ont jamais d'effet significatif simultanément sur la performance. Dans l'analyse globale ainsi que dans les deux études de cas effectué nous avons constaté un point commun à savoir que la dimension structurelle et la dimension stratégique n'influencent pas la performance globale. Ce qui s'explique par la complexité de la mise en place d'un BPR par les entreprises et leurs méfiances des changements que pourraient engendrer. Et aussi leur ignorance de la nécessité de diffuser la vision organisationnelle cible qui ne doit pas être seulement réservée à la direction.

De plus, l'analyse détaillée des pratiques constituant les différentes dimensions des FCS à savoir l'utilité perçue, l'implication des cadres, l'implication de la direction générale, l'attitude des utilisateurs, la communication, l'utilisation de l'ERP, l'implication des employés, l'existence d'un comité de pilotage, le coaching, la formation, la facilité perçue, la motivation, la détermination d'une vision organisationnelle et l'exploitation de l'ERP, nous a permis de constater l'existence des corrélations positives forte avec la performance globale. Comme la réalisation de l'ACM nous a permis de conclure que ces différentes pratiques influence la performance globale. En effet, plus les facteurs clés de succès de la mise en place de l'ERP sont maîtrisés par les entreprises plus la performance augmente.

## *Conclusion générale*

## **Conclusion générale**

La dynamique du contexte économique actuel a modifié les règles de la compétitivité en mettant plus de pression sur les entreprises. Dans ce contexte de nouveaux outils de management informatique se sont développés pour couvrir les lacunes des outils classiques. Les systèmes ERP ont alors émergé et ont connu une diffusion spectaculaire ces dernières années, puisqu'ils offrent une tenue des principales fonctions de l'entreprise en temps réel.

Les entreprises algériennes depuis la transition vers l'économie de marché, se retrouvent dans l'obligation de moderniser leurs outils et d'adopter les progiciels de types ERP. Cependant, la fragilité de ces entreprises et leurs modes de management spécifique ne leur facilitent pas la tâche, d'autant plus que ces systèmes impliquent des changements au niveau de l'organisation du travail et des appréhensions au niveau des salariés, en regard de leurs complexités, mais aussi l'échec de leur implantation peut bien empirer la situation en mettant en péril l'équilibre financier et social de ces entreprises.

L'objectif de notre travail est d'évaluer la contribution de l'implantation des systèmes ERP et la gestion de leur mise en place à l'amélioration de la performance des entreprises. En mobilisant un modèle basé sur la gestion des changements organisationnels et l'implication des acteurs, nous avons tenté de proposer une démarche d'implantation des systèmes ERP dédiée aux entreprises algériennes.

Pour la réalisation de cette thèse nous avons organisé notre travail sur deux volets. Dans un premier temps, nous avons élaboré une importante réunion, analyse et synthèse des écrits portant sur notre sujet. L'objectif est de déterminer les bases de l'implantation d'un ERP efficace et l'intérêt de cet outil pour les entreprises en général et pour les entreprises algériennes en particulier. Dans un deuxième temps, nous avons tenté de vérifier les propositions théoriques retenues sur un échantillon d'entreprises algériennes.

Pour cela, nous avons d'abord commencé par une revue de la littérature sur les concepts clés de notre recherche (outil de management et système ERP) afin de bien assimiler ces concepts et tracer leurs contours. Ainsi, après avoir présenté le concept d'outil de management, ses caractéristiques, son rôle et les déterminants de son adoption, nous nous sommes intéressés à un outil de management particulier qui est le système ERP, où nous avons tracé l'émergence de cet outil et présenté ses définitions, ses atouts et ses faiblesses ainsi que le processus de leur implantation, ce qui nous a permis de proposer notre propre définition des ERP et distinguer une démarche de leur implantation, pour nous faciliter la tâche de repérage de ces outils sur le terrain.

Ensuite, notre démarche étant de tenter d'expliquer la contribution des ERP à la performance en adoptant un modèle fondé sur la mise en place de certains facteurs facilitant la gestion des changements et apaisant leurs impact sur les acteurs, nous avons jugé nécessaires de porter un regard sur les conséquences de l'implantation des ERP sur l'organisation et sur les acteurs, dans le but de déterminer les facteurs permettant de faire face à ces conséquences et réussir l'implantation. Ainsi, nous avons mobilisé les différentes approches de changement organisationnel afin de mieux comprendre les types de transformations que l'implantation des ERP engendre et déterminer l'approche qui répond le plus aux besoins exprimés par les entreprises. Ce qui nous a poussé alors à adopter la vision volontariste du changement et de préconiser une démarche de gestion fondée sur l'accompagnement des acteurs à travers les différentes pratiques. Cela nous a menés aux facteurs déterminants de la réussite de l'implantation de l'ERP qui sont d'ordre structurel, culturel, stratégique et marketing. A ces facteurs nous avons rajouté l'exploitation de l'ERP qui s'avère être déterminante de sa réussite.

Puis, nous nous sommes intéressés au lien existant entre le système ERP et la performance, dans le but d'élucider ce lien, mais aussi déterminer les indicateurs et les facettes de la performance que nous allons prendre dans notre recherche. Pour cela, nous avons présenté la notion de la performance où nous avons tenté de donner une définition de ce concept vu sa polysémie et sa complexité, comme nous avons présenté les différents critères, conceptions et dimensions de la performance et la méthode de l'opérationnalisation de ce concept. De plus, nous avons passé en revue des études portant sur la contribution des ERP à la performance, ce qui nous a permis de retenir quatre dimensions de la performance : la dimension financière, la dimension organisationnelle, la dimension sociale et la dimension externe.

Par ailleurs, pour la proposition d'une démarche efficace permettant l'optimisation de la performance par le biais des ERP, notre attention s'est portée plus particulièrement sur certaines variables. Nous avons démarré d'un principe de base selon lequel pour assurer la performance des ERP une démarche efficace de pilotage des changements doit être adoptée par les entreprises. Ainsi, nous avons orienté notre recherche dans ce sens, en proposant les facteurs clés du succès permettant une implantation réussie des ERP et de leur utilisation, et en supposant que ces facteurs permettent la réalisation de la performance.

Cette revue de la littérature nous a conduits à formuler différentes propositions théoriques que nous avons testées sur le terrain, en réalisant une confrontation avec les pratiques existantes réellement.

Par la suite, nous nous sommes alors penchés sur le contexte d'émergence des ERP dans les entreprises algériennes et leur développement dans les entreprises de la Wilaya de Bejaia, dans le but de déterminer un échantillon approprié pour tester notre modèle théorique. Ainsi, quatre études de cas, portant sur des entreprises qui ont intégré le système ERP dans leurs principales fonctions depuis plus de deux ans, ont été réalisées. Les études de cas s'avèrent être les plus appropriées pour fournir des leçons concrètes et significatives pour les stratégies d'implantation et d'exploitation des ERP. Pareillement, nous avons décrit notre démarche d'étude en présentant la méthodologie utilisée pour la collecte et le traitement des données.

Enfin, nous avons présenté les résultats de notre enquête portant sur l'application de la démarche proposée pour améliorer la performance globale par l'utilisation des ERP, dans les entreprises algériennes. Dès lors, nous avons réalisé une analyse descriptive et explicative des données de l'enquête par l'utilisation du logiciel SPSS. L'analyse descriptive nous a permis d'explorer les variables retenues et mieux comprendre le phénomène étudié, quand à l'analyse explicative, par l'étude des corrélations entre les variables et la réalisation de la régression linéaire et l'ACM, nous a permis de tester les liens existants entre les différentes variables de notre modèle et de tester nos propositions.

Dans un premier lieu, nous avons conclu que la mise en place de l'ERP a induit des changements importants en termes de méthodes et de pratiques quotidiennes mais également sur tous les aspects organisationnels, managériaux et culturels, ce qui est vécu par les utilisateurs comme une remise en cause de leur existence et leurs pratiques quotidiennes. Ce qui a engendré certaines attitudes négatives des utilisateurs et des résistances essentiellement passives. Ces résistances ont été exprimées sous forme de conflits entre les utilisateurs et le recours à l'utilisation d'Excel et des anciennes applications pour contourner l'utilisation de l'ERP. De plus, l'analyse descriptive détaillée des composantes de l'ERP nous a permis de conclure :

- Sur le plan structurel : les entreprises ont privilégié le paramétrage de l'ERP afin de l'adapter en fonction de l'activité de chaque entreprise. Malgré que certaines entreprises annoncent avoir réalisé un BPR, notre enquête a révélé qu'elle se résume en quelques réorganisations faibles.
- Sur le plan culturel : les résultats de notre enquête ont révélé que toutes les entreprises enquêtées ont mis en place un comité de pilotage, comme elles ont fait appel à des cabinets externes pour les épauler dans l'implantation de l'ERP et même des actions de formation, de motivation, d'implication et de communication ont été adoptées. Cependant, les actions mises en place enregistrent plusieurs lacunes. Certaines actions ne répondent

pas aux besoins réels des utilisateurs, d'autres n'ont pas touché tous les utilisateurs concernés et même certains utilisateurs ignorent l'existence de certaines pratiques et actions adoptées dans le cadre de l'ERP.

- Sur le plan stratégique : bien qu'une vision organisationnelle cible définissant l'organisation, la planification et les contours du projet ERP a été adoptée dans les entreprises de notre enquête, cette vision n'a pas été suffisamment partagée avec les utilisateurs qui sont les premiers concernés par sa réalisation.
- La dimension marketing : la perception des utilisateurs liés à l'utilité de l'ERP et la facilité de son utilisation influence faiblement leurs visions et leurs comportements. Car l'utilisation de l'outil est une décision émanant de la direction générale dans toutes les entreprises enquêtées.
- Le degré d'exploitation de l'ERP : notre enquête a montré que cet outil est moyennement exploité. En effet, les différentes entreprises n'exploitent pas toutes les options de l'ERP dans l'exécution des tâches. Ce qui a été expliqué soit par la complexité de réalisation de ces tâches avec l'ERP ou encore par le fait que l'utilisations de l'ERP demande de modifier certains aspects liés au fonctionnement de l'entreprise, chose qu'elles évitent de faire pour le moment.

En deuxième lieu, l'évaluation de la contribution des systèmes ERP à l'amélioration des différentes dimensions de la performance des entreprises enquêtées n'était pas facile à réaliser suite au manque de données mais aussi l'absence d'une évaluation faite, de la part des entreprises, des bénéfices obtenus des ERP.

Dès lors, notre enquête nous a permis de relever des divergences d'une dimension à une autre. En effet, les objectifs de ces entreprises à travers l'implantation des ERP s'avère être des objectifs qualitatifs qui ne portent pas sur les aspects financiers. Cela dit, l'évaluation de la performance financière nous a permis de constater une évolution positive mais faible des indicateurs retenus. Le lien entre les ERP et la performance financière reste ambiguë et difficile à expliquer notamment dans le contexte des entreprises algériennes, où dominent les croyances archaïques selon lesquels seul les outils intervenant directement dans la production des produits peuvent influencer les indicateurs financiers, négligeant ainsi le rôle joué par les outils de type ERP.

Dès lors, les effets des ERP sont plus visible sur les aspects organisationnels relatifs à la qualité et partage de l'information, la prise de décision et standardisation des pratiques qui sont d'ailleurs les principales raisons qui ont poussé ces entreprises à choisir les ERP.

En revanche, sur la dimension sociale de la performance les ERP influencent moyennement les aspects individuels. Ainsi, les utilisateurs s'impliquent moyennement dans la réalisation des objectifs de l'ERP en se limitant le plus souvent au minimum demandé, ce qui n'influence pas vraiment leur performance individuelle.

De plus, sur le plan externe, les différentes options des ERP ne sont pas totalement utilisées dans les entreprises enquêtées et cela est dû à l'ignorance de ces impacts considérables sur l'amélioration de la position externe de ces entreprises. Ainsi, les ERP contribue à améliorer moyennement la relation de ces entreprises avec leur environnement ainsi que leur relation avec les parties prenantes.

Globalement l'implantation des ERP dans les différentes entreprises a eu des effets moyens sur les différentes facettes de la performance, mais à part la dimension organisationnelle où ces effets sont considérables vu la nature de l'ERP permettant notamment l'amélioration de la qualité de l'information, la communication et la prise de décision.

Par ailleurs, le traitement statistique basé sur les tableaux croisés et l'analyse des corrélations des variables clés de notre modèle nous a permis de déceler des corrélations positive très importantes entre les variables de la mise en place de l'ERP et les variables de résultats. De plus, nous avons vérifié la dépendance des variables de résultats de la réalisation des variables clés de l'ERP par l'utilisation de la régression linéaire. Cela nous a permis de confirmer globalement que la réalisation de la performance est déterminée par la mise en place des variables clés de l'ERP à savoir : la gestion culturelle, la perception des utilisateurs et la pleine exploitation de l'ERP. Cependant, nous avons constaté que les variables de l'ERP retenues n'ont pas toutes une influence sur la performance, pour obtenir les variables les moins influentes nous avons utilisé la régression pas à pas, ce qui nous a permis de déterminer que dans toutes les entreprises la dimension structurelle et la dimension stratégique n'influencent pas la performance. A ces deux dimensions s'ajoutent la dimension culturelle dans le cas de l'entreprise Danone.

Pour mieux comprendre les influences des différentes variables et leurs dépendances nous avons affiné le schéma d'impact entre toutes les variables détaillées constituant de la mise en place de l'ERP et la performance globale par la réalisation de l'ACM. Les résultats obtenus révèlent que plus les entreprises s'engagent à faire impliquer tous les acteurs, mettre en place des pratiques de formation, de motivation, de communication, de coaching et un comité de pilotage, diffuser une vision organisationnelle de projet, prendre en considération les perceptions des utilisateurs portant sur la facilité, l'utilité, les attitudes et les comportement

adoptés et utiliser pleinement le système ERP plus la performance globale augmente. Ce qui montre ainsi l'importance des variables de la gestion de la mise en place de l'ERP retenues dans notre modèle.

En se basant sur les traitements statistiques effectués, nous pouvons confirmer notre proposition de la démarche de l'intégration des ERP dans les entreprises algériennes en mettant l'accent sur les dimensions culturelle, stratégique, marketing et l'exploitation des l'ERP comme déterminant de la performance. De ce fait, nous confirmons nos trois premières hypothèses de recherches (la deuxième n'est confirmée que partiellement) et nous informons la quatrième :

- Pour notre première hypothèse de recherche nous supposons que les changements organisationnels qui accompagnent la mise en place de l'ERP dans les entreprises algériennes sont perçus par les utilisateurs comme une remise en cause de leur acquis et une augmentation de leur charge de travail d'où leur attitude de contournement de l'usage de l'ERP et le développement des attitudes de résistances. Ce qui a été confirmé à travers l'analyse des fréquences et des tableaux croisés où nous avons constaté que certains utilisateurs résistent en entrant dans des conflits et en évitant d'utiliser l'ERP, ce qui est dû à l'augmentation de leur charge et responsabilité.
- Quand à la deuxième hypothèse nous avons supposé que l'implantation d'un système ERP a un impact significatif sur les différentes facettes de la performance globale des entreprises algériennes. L'analyse des différents indicateurs de la performance nous a permis de constater que le système ERP a eu des effets moyens sur la performance financière, sociale et externe et des effets plus importants sur la performance organisationnelle. Ce qui nous permet de confirmer partiellement notre hypothèse car malgré qu'il a eu des effets sur la performance les résultats enregistré sont faibles.
- La troisième hypothèse suppose que la contribution du système ERP à l'amélioration de la performance globale des entreprises algériennes dépend de la qualité de la démarche de conduite du changement adoptée et de son exploitation dans les entreprises algériennes. L'analyse faite à travers la régression linéaire et la réalisation de l'ACM nous ont permis de conclure que la performance est dépendante de la démarche adoptée pour la mise en place de l'ERP qui est évalué à travers la mise en place d'une structure adaptée (dimension structurelle), la gestion du changement sur le plan culturel (dimension culturelle), le partage d'une vision cible de projet (dimension stratégique), la perception des utilisateurs (dimension marketing) mais aussi de l'usage fait de système ERP. Ce qui nous permet alors de valider notre hypothèse.

- Dans la dernière hypothèse nous avons supposé que tous les facteurs retenus pour la mise en place de l'ERP influencent la performance des entreprises algériennes. Cette hypothèse a été infirmée à travers la réalisation de la régression linéaire où nous avons constaté dans tous les traitements faits que certains facteurs (la dimension structurelle et la dimension stratégique dans toutes les entreprises et la dimension culturelle dans le cas de Danone) n'ont pas un effet significatif sur la performance et leur suppression n'influence pas le modèle de recherche.

De la vérification des hypothèses découle la validation de notre modèle de recherche présentant une proposition d'une méthode d'implantation des ERP, fondée sur une démarche de gestion de changement et sur l'exploitation de l'ERP, sans laquelle le déploiement de ces outils échouera et aucune amélioration de la performance ne sera enregistrée. Le modèle proposé est intéressant d'autant plus dans les entreprises algériennes vu leurs complexités et leurs spécificités. D'ailleurs, les contraintes politiques et les contraintes culturelles sont souvent citées dans la conduite du changement dans les entreprises algériennes comme étant des facteurs qui pèsent sur l'efficacité individuelle et collectives. Ainsi, notre démarche s'appuie sur la mise en place des actions de formation, de coaching, de communication, de motivation, implication des acteurs, de l'adoption d'une vision organisationnelle partagée et la prise en considérations des perceptions des utilisateurs mais aussi une pleine exploitation du système ERP. Ces actions appliquées durant toutes les phases de l'implantation et même après engendreront une sensibilisation des acteurs qui s'impliqueront d'avantage dans le projet, ce qui les poussera alors à adopter les nouvelles pratiques menant à la réalisation de la performance. Ainsi, nous jugeons que les entreprises enquêtées doivent tenir compte de ces différentes pratiques et veiller à les rendre plus efficace pour garantir une meilleure performance grâce à l'implantation de l'ERP.

Toutefois, nous avons constaté que les entreprises enquêtées négligent et même ignorent le rôle que pourrait jouer un ERP dans l'amélioration de la performance, ce qui fait que l'implantation de cet outil est considéré comme un projet informatique confié au membre de la direction des systèmes d'information qui focalisent leurs attentions sur les aspects techniques seulement. Ce qui explique l'insuffisance des actions menées en termes de gestion du changement et l'absence d'une véritable gestion humaine de projet. Ainsi, en prouvant que l'implantation de l'ERP est un projet de changement qui bouleverse les organisations, la démarche préconisée tente de proposer une approche conforme aux besoins des entreprises algériennes. Elle leurs fournit des actions simples et adaptées à ces entreprises afin de pouvoir implanter correctement le système ERP et profiter pleinement de ses avantages.

L'originalité de notre travail réside dans le fait que nous avons prouvé que la méthodologie utilisée pour la mise en place d'un système ERP et aussi la manière dont cet outil est exploité influence la réalisation de la performance par ces outils dans le futur.

Cependant, la démarche proposée dans ce travail n'est pas sans limite. Notre étude a été réalisée sur des entreprises après plusieurs années de la mise en service de l'ERP, ce qui est certes un critère important pour évaluer la performance, mais nous avons conscience que plus le temps passe, plus les effets négatifs qui ont pu être surmontés s'estompent dans l'esprit des utilisateurs au profit des effets positifs nettement plus intéressants pour l'entreprise, surtout pour les acteurs qui ont joué un rôle majeur dans l'implantation du système.

De plus, cette démarche doit être améliorée et étendue à d'autres contextes en élargissant l'horizon d'investigation. En effet, des travaux futurs peuvent être réalisés sur un plus grand échantillon d'entreprises aux caractéristiques variées afin de mettre à l'épreuve la méthodologie proposée, et la raffiner. Cela permettra également de répondre avec plus de validité aux questions explorées. Ceci devrait être possible étant donné que le nombre d'entreprises algériennes qui implantent le système ERP ne cessent d'augmenter.

## *Bibliographie*

## **Bibliographie**

### **Ouvrages**

- Aggeri, F, et J Labatut. « Chapitre 1 / Les métamorphoses de l'instrumentation gestionnaire. Une généalogie des approches par les instruments ». In *Charlotte Halpern et al., L'instrumentation de l'action publique*, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), " Académique ", 2014, p.63-94.
- Autissier, D, et J-M Moutot. *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage*. 3<sup>ème</sup> édition, Dunod. Paris, 2013.
- Autissier, D, et J-M Moutot. *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*. Dunod. Paris, 2003.
- Autissier, D, I Vandangeon-Derumez, et A Vas. *Conduite du changement : concept clés*. Dunod. Paris, 2010.
- Bancroft, N. *Implementing SAP R/3*. Manning Publications. Greenwich, 1996.
- Baranski, L. *Le manager éclairé : piloter le changement*. Édition d'organisation. Paris, 2001.
- Bareil, C. *Gérer le voler humain du changement*. Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship. Canada, 2004.
- Bernoux, P. *Sociologie des organisations*. Édition seuil. Paris, 2009.
- Bernoux, P. *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Édition points., 2010.
- Boukrif, M, et H Kherbachi. « Adapter son management aux mutations de son environnement: un défi pour la PME en Algérie ». In *De la gouvernance des PME-PMI: regards croisés France-Algérie*, L'harmattan., Paris, 2006, p.189-202.
- Bowersox, D, D-J Closs, et S-P Theodore. *21st Century Logistics : Making Supply Chain Integration a Reality*. Council of Logistics Management, 1999.
- Brousseau, E, et A Rallet. *Technologies de l'information et de la communication et performances économiques*. Editions du Commissariat Général du Plan, Paris, 1999.
- Campbell, J-P. « On the Nature of Organization and Effectiveness ». In *P-S. Goodman and J-M. Penning, « New Perspective on Organizational effectiveness »*, San Francisco, Jossey Bass., 1977.
- Cattan, M, N Idrissi, et P Knockaert. *Maîtriser les processus de l'entreprise*. Edition d'Organisation. 2000.
- Collerette, P, G Delisle, et R Perro. *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*. Presse de l'université de Québec., 1997.

- Courtois, A, et M Pillet. *Gestion de la production*. Organisation. Paris, 2003.
- Crozier, M, et E Friedberg. *L'acteur et le système*. Édition du Seuil. Paris, 1977.
- Deixonne, J-L. *piloter un projet ERP*. Dunod. Paris, 2006.
- Dominguez- Pery, C. *Valeur et outils de gestion : de la dynamique d'appropriation au pilotage*. Lavoisier. Paris, 2002.
- Duval, G, et H Jaquot. *Le travail dans la société de l'information*. Editions liaisons. Paris, 2000.
- Evrard, Y, P Bernard, et E Roux. *Marketing: études et recherches en marketing*. Dunod. Paris, 2003.
- Gilbert. *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Editions d'Organisation. Paris, 1980.
- Gilbert, P. *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine*. Édition economica. Paris, 1998.
- Gillet, A. « Les entrepreneurs algériens: un groupe hétérogène entre logique familiale et logique économique ». In *Entrepreneurs et PME: approches algéro-françaises*, L'harmattan.,Paris, 2004, p. 127-37.
- Grim, N. *Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie*. Casbah éditions. Alger, 2012.
- Hammer, M, et J Champy. *Le Reengineering: réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*. Dunod., 1993.
- Hatchuel, A, et B Weil. *l'expert et le système*. Édition economica. Paris, 1992.
- Hossain, L, J-D Patrick, et M-A Rashid. *Entreprise Resources Planning: Global Opportunities and Challenges*. London Idea Group Publishing., 2002.
- Kwon, T, et R Zmud. « Unifying The Fragmented Models Of Information Systems Implementation ». In *Critical Issues in Information Systems Research*, Boland, Hirschheim. New York, 1987.
- Lequeux, J-L. *Manager avec les ERP architecture orientée services (SOA)*. Paris: 3<sup>ème</sup> édition ,édition d'organisation, 2008.
- Lorino, P. « La performance et ses indicateurs. Eléments de définition ». In *Bonnefous C. et Courtois A, « indicateurs de performance », Chapitre 01*, Hermes Science Publications. Paris, 2001.
- Marciniak, R, et F Rowe. *Système d'information, dynamique et organisation*. Édition economica. Paris, 1997.
- Markus, M-L, et C Tanis. « The Enterprise Systems Experience – From Adoption to Success ». In *Robert W. ZMUD, Michael F., Framing The domains of IT Management: Projecting the Future Through the Past*, Price., 173-207, 2000, p. 173-207.

- Martory, B, et D Crozet. *Gestion des ressources humaines*. Édition Nattan., 1988.
- Moison, J-C. *Du mode d'existence des outils de gestion, les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Editions Seli Arslan. Paris, 1997.
- Morin, E-M, A Savoie, et G Beaudin. *L'efficacité de l'organisation: théories représentations et mesures*. Montréal Gaëtan Morin Edition., 1994.
- Moutot, J-M, et D Autissier. *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage*. 2ème édition, Dunod. Paris, 2010.
- Payette, A. *L'efficacité des gestionnaires et des organisations*. Presse de l'université de Québec, Québec., 1988.
- Reix, R. *Système d'information et management des organisations*. Paris: 5ème édition, Vuibert, 2005.
- Reix, R. *Systèmes d'information et management des organisations*. 3e édition Vuibert. Paris, 2000.
- Reix, R. *Systèmes d'information et management des organisations*. 5ème édition, Vuibert. Paris, 2004.
- Robey, D, et M-C Boudreau. « Organizational Consequences of Information Technology : Dealing with Diversity in Empirical Research ». In *Zmud R-W« Framing The domains of IT Management: Projecting the Future Through the Past »*, Pinnaflex Educational Resources Inc., 173-207, 2000.
- Roussel, P, et J Igalens. *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Économica. Paris, 1998.
- Rowe, F. « changement et système d'information ». In *encyclopédie des ressources humaines*. Paris: édition vuibert, 2012.
- Sainsaulieu, R. *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*. Paris: Presse de la fondation nationale des sciences politiques, 1997.
- Sebastien, L. « Théories évolutionnistes et changement organisationnel ». In *Soparnot R, le management de changement*, Vuibert. Paris, 2010.
- Shimon, L, E Gosselin, J Carrière, et G Lamoureux. *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Gaetan morin. Canada, 2002.
- Simon, H-A. *Administration et processus de décision*. Economica. Paris, 1983.
- Steers, M. *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Santa Monica Ca, Goodyear Publishing Company., 1977.
- Tomas, J-L. *ERP et Progiciels de Gestion Intégrés: Sélection, déploiement et utilisation opérationnelle*. 3ème édition, Dunod., 2002.

- Tomas, J-L. *ERP et PGI sélection, méthodologie de déploiement et gestion du changement: les clés du succès et les facteurs de risques*. 5<sup>ème</sup> édition. Dunod, 2006.
- Tomas, J-L, et Y Gal. *ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement*. Édition Dunod. Paris, 2011.
- Vas, A, et J Florence. « Quels modèles d'analyse pour appréhender les processus de changement organisationnel ». In *Soparnot R, Le management du changement*, Vuibert. Paris, 2010.
- Wacheux, F. *Méthode et instrument de collecte des données*. Économica. Paris, 1996.
- Watzlawick, P, A Weakland, et R Fisch. *Changement, paradoxes et psychologie*. Seuil. Paris, 1975.
- Articles, revues et rapports :**
- Abecassis-Moedas, C, et P-J Benghozi. « TIC et organisations ». *Revue française de gestion* 33, n° 173 (6 mai 2007): 109-11.
- Aggeri, F, et J Labatut. « La gestion au prisme de ses instruments : une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion ». *finance contrôle stratégie* 3, n° 13 (2010): 05-37.
- Alaoui, A. « Gestion du changement, TIC et compétitivité organisationnelle : le cas de la société MBA-France ». *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 245-246 (2010): 81-89.
- Albert, D. « Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion ». *Revue sciences de gestion*, 2003, 139-66.
- Amabile, S, et M Gadille. « Les NTIC dans les PME : stratégies, capacités organisationnelles et avantages concurrentiels ». *Revue française de gestion* 29, n° 144 (1 juin 2003): 43-63.
- Amans, P, et S Rascol-Boutard. « La performance entre construit social et indicateur simplifié ». *finance contrôle stratégie* 11, n° 03 (2008): 45-63.
- Amoako-Gyampah, K. « ERP implementation factors: A comparison of managerial and end-user perspectives ». *Business Process Management Journal* 2, n° 10 (2004): 171-83.
- Andersen, T-J, et A-H Segars. « The impact of IT on decision structure and firm performance : evidence from the textile and apparel industry ». *Information & Management*, n° 39 (2001): 85-100.
- Arabi, M. « Profils Des Propriétaires Dirigeants et pratiques De Grh Dans les PME algériennes: Cas des PME du secteur des industries agro-alimentaires de Bejaia ». *Recherches économiques et managériale*, n° 14 (décembre 2013).
- Assala, K. « L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme ». INRPME, Trois-Rivières, Canada, 2009.

- Attouch, H. « La performance globale de l'entreprise revisitée ». *Revue économique nord Africaines*, n° 05: 49-70.
- Autissier, D, et I Vandangeon-Derumez. « Comportement et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement ». 13e conférence de l'AIMS, Normandie, 2004.
- Autissier, D, et I Vandangeon-Derumez. « Pas de changement sans adhésion des managers ». *L'Expansion Management Review* 03, n° 126 (2007): 116-29.
- Bailey, J, et S Pearson. « Development of a tool for measuring and analysing computer user satisfaction ». *Management Science* 29, n° 05 (1983): 530-45.
- Balzli, C-E, J Tuberosa, D Maradan, et M-E Zufferey. « Résumé de l'étude du comportement des PME/PMI suisses en matière d'adoption de système de gestion intégré: Entre méconnaissance et satisfaction ». Cahier de recherche. Haute école de gestion de Genève, 2006.
- Bareil, C. « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits ». HEC Montréal. Cahiers du CÉTO n° 04-10, 2004.
- Bareil, C, et A Savoie. « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel ». *Gestion* 24, n° 3 (1999): 86-94.
- Barker, T, et M-N. Frolick. « ERP Implementation Failure: A Case Study ». *Information Systems Management* 20, n° 4 (septembre 2003): 43-49.
- Barki, H., et al. « An integrative contingency model of software project risk management ». *Journal of Management Information Systems* 4, n° 17 (2001): 37-69.
- Barki, H, et A Pinsonneault. « Explaining ERP Implementation Effort and Benefits With Organizational Integration ». Cahier du GReSI no 02-01, février 2002.
- Bayad, M, M Gallais, et C Schmitt. « Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs? », Suisse: 8ème congrès international francophone de l'entrepreneuriat et PME, 2006.
- Bellaaj, M. « Technologie de l'information et performance organisationnelle: différentes approches d'évaluation ». *La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité*, 2008, 20.
- Bellon, B., et al. « Le maillon manquant entre adoption et usage des TIC : Une étude portant sur les fonctions managériales dépendantes des nouvelles technologies dans les économies du sud Méditerranéen ». *Revue française de gestion* 32, n° 166 (2006): 173-90.
- Ben Boubaker Gherib, J, et L Souissi. « Processus de décision stratégique et performance de l'entreprise: cas des entreprises familiales tunisiennes du secteur des services ». Normandie. Vallée de Seine: 13e conférence de l'AIMS, 2004.
- Bergeron, H. « La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME », 17. -HEC - Montréal: 6° Congrès international francophone sur la PME, 2002.

- Bergeron, H. « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? » France: 21ème Congrès de l'AFC, 2000.
- Bernard, J-G, S Rivard, et B Aubert. « Évaluation du risque d'implantation de progiciel ». Montréal: Rapport de projet CIRANO, 2002.
- Berndt, E-R, et C-J Morisson. « High-Tech Capital Formation and Economic Performance in U.S. Manufacturing Industries: An Exploratory Analysis ». *Journal of Econometrics* 65 (1995): 9-43.
- Bernier, C, et al. « Transformer l'organisation par la mise en oeuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux ». *Gestion* 27 (2002): 24-33.
- Berry, M. « Une technologie invisible: L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains ». Texte de synthèse rapport collectif DGRST, Programme de recherche sur les rôles des instruments de gestion dans les systèmes sociaux complexes. Texte de synthèse rapport collectif DGRST, Programme de recherche sur les rôles des instruments de gestion dans les systèmes sociaux complexes, 1983.
- Bertrand, T, et B Geffroy-Maronnat. « ERP et visions métiers conflictuelles: cas d'une entreprise en mutation ». *Système d'information et management* 10, n° 04 (2005): 61-85.
- Bessagnet, M-N, et M Valax. « Au delà des ERP: Le développement en réseau de compétences ». *Le Manager*, n° 22 (1998): 41-59.
- Bessire, D. « Définir la performance ». *Comptabilité - Contrôle - Audit* 2, n° Tome 5 (1999): 127-50.
- Bessire,. « Performance: du "ou" sémantique à l'interrogation épistémologique. » *Performances et Comptabilité*, 1998, 35-48.
- Besson, P. « Autopsie de l'échec ». *Les Echos Web de l'économie*, 2003.
- Besson,P. « Les ERP à l'épreuve de l'organisation ». *Systèmes d'Information et Management* 4, n° 4 (1999): 21-51.
- Bighrissen, B., E. Eattamiri, et C. CHERKAoui. « Impact de la Culture Organisationnelle sur la Perception du Succès des Systèmes ERP dans le Contexte Marocain ». *Revue de Management et de Stratégie* 2, n° 1 : 32-97.
- Boersma, K, et S Kingma. « Developing a cultural perspective on ERP ». *Business Process Management Journal*, 2, n° 11 (2005): 123-36.
- Boitier, M. « L'influence des technologies de l'information et de la communication sur la fonction de gestion ». 7 ème colloque de l'AIM, 2002.
- Bostrom, R-P, et J-S Heinen. « MIS Problems and Failures: A Socio-Technical Perspective Part I: The Causes ». *MIS Quarterly*, septembre 1977, 17-32.

- Botta-Genoulaz, V, P-A Millet, et B-A Grabot. « Survey on the recent research literature on ERP systems ». *Computers in Industry*, n° 56 (2005): 510-22.
- Bourgeois, C. « Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode ». Annecy / Genève: XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, 2006.
- Bourguignon, A. « Peut-on définir la performance? » *Revue française de comptabilité*, n° 269 (1995): 61-66.
- Bourguignon, A. « Sous les pavés la plage? ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance ». *Comptabilité - Contrôle - Audit* 3, n° 1 (1997): 89-101.
- Bourguignon, A, V Mallerret, et H Norreklit. « L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion : l'exemple du tableau de bord et du balanced scorecard ». *Comptabilité - Contrôle - Audit* 8, n° 3 (2002): 7-32.
- Brynjolfsson, E, et L Hitt. « Information technology as a factor of production: the role of differences among firms ». *Economics of Innovation and New Technology* 3, n° 3 (1995): 201-18.
- Bueno, S, et J-L Salmeron. « TAM-based success modeling in ERP ». *Interacting with Computers*, n° 20 (2008): 515-523.
- Caillaud, J. « Le projet ERP : un projet d'organisation peu propice à l'apprentissage organisationnel ». Nice: Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), actifs d'apprentissage et nouveaux modèles dans les organisations, 2006.
- Caldas, M-P, et T Wood. « How Consultants Can Help Organizations Survive the ERP Frenzy ». Brazil: Research Paper, EAESP / FGV, 1998.
- Caldwell, B. « Beyond ERP: New IT Agenda. » *Information Weeks* 30, n° 711 (novembre 1998).
- Carton, S, F Xavier De Vaujany, M Perez, et C Romeyer. « Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés : une approche intégrative ». *Management & Avenir* 3, n° 9 (2006): 159-79.
- Cazes-Milano, P, et A Mazars-Chapelon. « Techniques et outils de gestion: Un même concept? » Dauphine marketing stratégie prospective, Cahier n° 281, mars 2000.
- Chaabouni, A. « Implantation d'un ERP ( Entreprise Resource Planning): Antécédents et conséquences », 26. Annecy / Genève: XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, 2006.
- Chaabouni, A, et I Ben Yahia. « Mise en évidence de l'importance de la spirale de création des connaissances pour un meilleur usage d'un système ERP ». *Recherches en Sciences de Gestion* 95, n° 2 (2013).

- Chaabouni, A, et A Triki. « Contribution d'un système ERP (Enterprise Resource Planning) à la prise de décision : cas de deux PMI ». *La Revue des Sciences de Gestion* 259-260, n° 1 (2013).
- Chaabouni, A, A Triki, et J Moscarola. « Usage d'un ERP (Entreprise Resource Planning) et processus de gestion: cas d'une entreprise Agro alimentaire ». *Note de Recherche*, n° N° 10-09 (avril 2010).
- Chadlia, A. « Performance des entreprises publiques algériennes ». *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*, n° 6 (2014): 13-24.
- Chafik, K, et O Boubker. « Systèmes d'information, performance et maturité des processus: Élaboration d'un modèle théorique basé sur l'approche sociotechnique ». *International Journal of Innovation and Applied Studies* 16, n° 1 (2016): 111-26.
- Chtioui, T. « ERP : les effets d'une normalisation des processus de gestion », 1-17. 25e Congrès de Association Francophone de Comptabilité, 2004.
- Coat, F, et M Fevier. « Passage à IERP et refonte du système d'information: le cas des ASF ». *Système d'information et management* 04, n° 06 (1999): 107-28.
- Coch, L, et J-P-R French. « Overcoming resistance to change ». *Human Relations*, 1948, 512-32.
- Coetsee, L-D. « From resistance to commitment ». *Public Administration Quarterly* 23, n° 2 (1999): 204-22.
- Colombier, N. « Usage des TIC, conditions de travail et satisfaction des salariés ». *Réseaux* 4, n° 143 (2007): 115-47.
- Dado Worou, R. « La sagesse polyphonique : trois cas de pilotage de changement organisationnel dans des entreprises d'Afrique de l'ouest ». *@GRH* 1, n° 1 (2011): 73.
- Daft, L-R, et R-H Lengel. « Organizational information requirements, media richness and structural design ». *Management Science* 32, n° 05 (1986): 554-71.
- Daoud Ben Arab, S, et S Masmoudi Mardessi. « L'implication organisationnelle : levier pour la performance financière ? Une étude dans le contexte tunisien ». *Revue Libanaise de Gestion et d'Economie*, n° 06 (2011).
- Davenport, T-H. « Putting the enterprise into the enterprise system ». *Harvard Business Review* 76, n° 4 (1998).
- David, A. « Outil de gestion et dynamique du changement ». *Revue française de gestion*, n° 120 (juillet 1998): 44-59.
- David, A. « Structure et dynamique des innovations managériales ». Lille: Cinquième conférence de l'AIMS, 1996.

- Davis, Richard P. Bagozzi, Paul R. Warshaw, et D Fred. « User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models ». *Management Science* 35, n° 15 (1989): 982-1003.
- De divonne, P. « Conduire et accompagner les changements ». *La Lettre du CEDIP - En lignes* n° 33-, 2005.
- De La Villarmois, O. « Le concept de performance et sa mesure: Un état de l'art ». Les Cahiers de la Recherche CLAREE 8020. Les Cahiers de la Recherche CLAREE 8020, 2001.
- De Vaujany, F-X. « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion vers un dépassement de l'opposition conception-usage ». *Management & Avenir* 3, n° 9 (2006): 109-26.
- Dechamp, G, H Goy, A Grimand, et F-X De Vaujany. « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture ». *Management & Avenir* 3, n° 9 (2006): 181-200.
- Decool, T. « Impact des technologies de l'information et de la communication dans les organisations en Lorraine ». Etude exploratoire, Réseau ANACT, ARACT Lorraine, 2001.
- Delone, W-H, et E-R Mclean. « Information Systems Success : The Quest for the Dependant Variable ». *Information Systems Research* 03 (1992): 60-95.
- Deltour, F, M Farajallah, et V Lethiais. « L'équipement des PME en systèmes ERP : une adoption guidée par les priorités stratégiques ? » *Management international* 18, n° 2 (2014): 155-68.
- Deltour, F, et V Lethiais. « L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC : quels effets sur la performance ? » *Systèmes d'information & management* 19, n° 2 (2014): 45-73.
- Deltour, F, et C-S Roussel. « L'intégration des connaissances par les équipes projets ERP : deux études de cas en PME ». *Systèmes d'information & management* 15, n° 1 (2010): 10-34.
- Derujinsky-Laguecir, A, A Kern, et P Lorino. « Une approche instrumentale des indicateurs de performance ». *Management & Avenir* 2, n° 42 (2011): 111-32.
- Deshayes, C. « Ce qu'il fallait lire pour éviter les pièges des ERP ». *Le journal de l'école de Paris du management* 52, n° 2 (2005): 9-15.
- Detchessahar, M, et B Journée. « Une approche narrative des outils de gestion ». *Revue française de gestion* 5, n° 174 (2007): 77-92.
- Difallha, M-E, A Mokrane, et Y Khenniche. « Adoption et utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) en Algérie : état des lieux ». *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*, n° 10 (2016): 35-46.
- « Dossier de presse: les actions de mise à niveau dans le domaine des TIC, PME 2 », décembre 2013.
- Dubarry, P, et V Bauvais. « Retours d'expérience ERP ». Rapports publiés par le Cigref, 1999.

- Eggrick, A, et A Mazars-Chapelon. « Performance, émotions et bureaucratie ». *Comptabilité et environnement*, mai 2007.
- Eggrickx, A. « Réflexion critique sur l'adoption d'outils de gestion par mimétisme : le cas de la LOLF ». *Management & Avenir* 4, n° 54 (2012): 61-82.
- EL Amrani, R. « Le rôle de la conduite du changement dans le succès d'un "ERP" à air France ». *Gérer et comprendre*, n° 90 (décembre 2007): 67-81.
- EL Amrani, R. « Vision organisationnelle cible comme facteur de réussite d'un projet ERP: le cas SAP chez l'entreprise consto ». èmes colloque de l'AIM, Grenoble, 2003.
- El Amrani, R, F Rowe, M Bidan, B Geffroy-Maronnat, et R Marciniak. « Effets de la stratégie de déploiement des PGI sur la vision transversale de l'entreprise ». *Revue française de gestion* 9, n° 168-169 (2006): 267-85.
- Esteves, J, et J Pastor. « Enterprise Resource Planning Systems Research: An Annotated Bibliography » 7, n° 8 (2001): 1-51.
- Fernandez, V, et H Jomaa. « usage des technologie de l'information et performance de l'organisation : repositionnement de la relation à la lumière du paradigme de A.GIDENS », <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/Structuration-Performance.pdf>.
- Fernandez, V, C Picory, et F Rowe. « Outils de gestion et espaces concurrentiels des PME ». *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 09, n° 01 (1996): 79-102.
- Gallais, M, et M Bayad. « Le processus d'adoption des outils de gestion en PME à travers ses dimensions managériale et organisationnelle », <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/communications/35-le-processus-dadoption-des-outils-de-gestion-en-pme-a-travers-ses-dimensions-manageriale-et-organisationnelle/download>.
- Gardiner, S-C, J-B Hanna, et M-S Latour. « ERP and the re-engineering of industrial marketing processes: a prescriptive overview for the new-age marketing manager ». *Industrial Marketing Management*, n° 31 (2002): 357-65.
- Gartiser, N, C Lerch, et P Lutz. « Appréhender la dynamique d'évolution des organisations. Vers une opérationnalisation des modèles de Mintzberg ». Normandie-Vallée de Seine, France: XIII ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), 2004.
- Gauche, K. « Typologie de pratiques de gestion et indices d'appropriation ». Canada: 34ème congrès de l'AFC, 2013.

- Gauzente, C. « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs ». *Finance Contrôle Stratégie* 3, n° 2 (2000): 145-65.
- Geffroy-Maronnat, B. « ERP et dynamique sociale de l'intégration ». *Management & Avenir*, n° 39 (2010): 233-49.
- Geffroy-Maronnat, B, M Bidan, R El amrani, et F Rowe. « ERP, organisation, travail ». ANACT, 2005.
- Gerin, J. « Les machines de gestion ». Extrait de : Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes, sous la direction de M. BERRY, C.R.G-École polytechnique, Rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie, 1983.
- Germain, C. « Le pilotage de la performance dans les petites et moyennes entreprises: les résultats d'une recherche empirique », 30. 22ème Congrès de l'AFC, 2001.
- Germain, C, et S Trébucq. « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions ». *Semaine sociale Lamy*, n° 1186 (18 octobre 2004).
- Gharbi, S, B Vincent, et R Descargues. « La prise en compte de la dimension sociétale de la performance : l'exemple du déploiement d'un ERP dans une entreprise du secteur de l'industrie pharmaceutique ». *Comptabilité, contrôle, audit et institution*, mai 2006, 19.
- Gilbert, P. « Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? » *Le travail humain* 75, n° 1 (2012): 1-18.
- Gilbert, P. « Systèmes de gestion intégrés et changement organisationnel ». Actes du XIIe congrès de l'AGRH, 01:601-33 .
- Gilbert, P, et P Leclair. « Les systèmes de gestion intégrés Une modernité en trompe-l'œil ? » *Sciences de la société*, n° 61 (2004).
- Gomez, M-L, B Frot, et Agnès Duwer. « Les effets organisationnels pour les ERP ». Actes de conférence AIMS, 2002.
- Granlund, M, et T Malmi. « The Liberations and Limitations of ERP-systems for Management Accounting, Preliminary Draft ». Paper presented at the 23 rd EAA Conference, Munich Germany, 2000.
- Grimand, A. « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences ». *Management & Avenir* 4, n° 54 (2012): 237-57.
- Guffond, J-L, et G Leconte. « Les ERP puissants outils d'organisation du changement industriel ». *Revue sciences de la société*, n° 61 (2004).

- Hachimi Sanni Yaya. « La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure: une perspective holistique et multicritérielle ». Document de travail 2003-036, Faculté des sciences de l'administration Université Laval, 2003.
- Hafsi, T, L Rahmouni, et A Boutouchent. « Existe-t-il un modèle de management Algérien ? » *Revue algérienne management*, n° 6 (2018): 34-39.
- Hallé, M-F, J Renaud, et A Ruiz. « L'implantation des systèmes de gestion intégrée des ressources: une analyse des facteurs de succès et d'échec ». *Network Organisation Technology Reaserch Center (CENTOR), Canada*, n° 4 (2005).
- Hallé, M-F, J Renaud, et A Ruiz. « Progiciels de gestion intégrée : Expériences d'implantation dans cinq entreprises Québécoises ». *Logistique & Management* 13, n° 2 (janvier 2005): 31-43.
- Hanseth, O, et K Braa. « Technology as a traitor : emergent SAP infrastructure in a global organization ». Helsinki: International conference on information system, 1998.
- Huber, G-P. « A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence and Decision Making ». *Academy of Management Review* 1, n° 5 (1990): 47-71.
- Hussenot. « Démarche empirique d'identification de la trajectoire d'appropriation : cas Note Plus ». Acte de colloque de l'AIMS, 2006.
- Ibrahim, I, M-J Sharp, et A Syntetos. « A frame work for the implementation of ERP to improve business performance: A case study ». European and Mediterranean Conference on Information Systems, Dubai, 2008.
- Ives, B, M Olson, et J Broudi. « The measurement of user information satisfaction », 26, N° 10:785-93. Communication of the ACM, 1983.
- Jabraoui, S. « les modalités d'intégration des PGI (Progiciel de Gestion Intégrés) dans la structure organisationnelle : cas d'une PME marocaine ». *IOSR Journal of Engineering (IOSRJEN)* 07, n° 02 (2017): 45-59.
- Jomaa, H. « Démarche d'évaluation de la contribution des TIC à la création de valeur pour l'entreprise ». Cahier de CIGREF, n° 01. Cahier de CIGREF, n° 01, 2005.
- Jomaa, H. « Les Déterminants de la Création de Valeur par les TIC : Le Cas des Projets ERP ». *Cahier de CIGREF* 02, 2005, 53-69.
- Jomaa, H. « Les déterminants de la performance des projets ERP dans les grandes entreprises », [https://cigref.typepad.fr/recherche/ERP\\_et\\_performance\\_des\\_grandes\\_entreprises\\_HJA.pdf](https://cigref.typepad.fr/recherche/ERP_et_performance_des_grandes_entreprises_HJA.pdf).
- Kansab, J. « Les investissements intangibles et performances des PME algériennes ». *Revue finance et marchés*, 2018, 130-51.

- Kimberly, J-R, et M-J Evanisko. « Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations ». *Academy of management journal* 4, n° 24 (1981): 689-713.
- Kocoglu, Y, et F Moatty. « Les ERP entre mythe et réalités: les stratégies d'intégration fonctionnelle des entreprises françaises en 2006 ». Document de travail n°157, Centre d'études de l'emploi, 2012.
- Kohli, R, et V-J Kettinger. « Informating the Clan: Controlling Physicians' Costs and Outcomes ». *MIS Quarterly* 28, n° 03 (2004).
- Kotter, J-P. « The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations ». *Harvard Business school Press, Boston Massachusetts*, 2002.
- Koudri, A. « Repenser la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché ». *Cahiers du CREAD*, n° 70 (me trimestre 2004): 45-56.
- Kouki, R, R Pellerin, et D Poulin. « Post-implantation ERP Assimilation: Lessons From A Medium-Sized And A Large Manufacturing Company ». Conférence Internationale ECIG, Sousse, 2007.
- Kuszla, C. « De fausses innovations pour de vrais changements? Le cas de trois démarches innovantes en contrôle de gestion dans des entreprises publiques de réseau ». *Comptabilité - Contrôle - Audit* 9, n° 3 (2003): 227-48.
- Lebas, M. « Oui, il faut définir la performance ». *Revue française de comptabilité*, n° 269 (août 1995): 67-75.
- Lee, Z, et J Lee. « An ERP implementation case study from a knowledge transfer perspective ». *journal of information technologie* 15 (2000): 81-88.
- Lemaire, L. « ERP : L'impact des PGI sur l'emploi et le travail ». Centre de recherche Travail & Technologies: Paris, 2003.
- Lemaire, L. « Systèmes ERP, emplois et transformations du travail ». Fondation Travail – Université ASBL Centre de recherche Travail & Technologies, septembre 2002.
- Lemaire, L., et G. Valenduc. « Entre rigidité et malléabilité. Le double visage des ERP ». *Sciences de la société*, n° 61 (2004): 53-68.
- « Les technologies d'informations et de la communication ». Programme national de mise à niveau. Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement (ANDPME°, 2013).
- Lipton, M. « Demystifying the Development of an Organizational Vision ». *Sloan Management Review* 37, n° 04 (1996): 83-92.

- Lochet, F. « Implantation d'un ERP analyse des impacts technico-organisationnels sur la performance des entreprises industrielles ». Cahiers du LAB.RII, Université du Littoral cote d'opale, N° 290, 2015.
- Loo, I-D, J Bots, Edwin Louwrik, et Dave Meeuwsen. « The Effects of ERP-Implementations on the Non-Financial Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in the Netherlands ». *Electronic Journal Information Systems Evaluation* 16, n° 2 (2012): 13.
- Lootvoet, E. « Déterminants de l'adoption des pratiques organisationnelles contribuant à la légitimité : une approche institutionnaliste et évolutionniste ». XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal (Canada), 2007.
- Lorino, P. « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion ». DOCUMENTS DE RECHERCHE WORKING PAPERS, DRO2015, juillet 2002.
- Maaloul, I, et L Mezghani. « L'implantation des ERP et ingénierie du changement : Les déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un ERP dans les entreprises tunisiennes », 29. Tunisie: XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2003.
- M-Aladwani, A. « Change management strategies for successful ERP implementation ». *Business Process Management Journal*, 07, n° 03 (2001): 266-75.
- Mangin, P, V Hovelaque, et L Bironneau. « Enterprise Resource Planning Contribution to Firm Performance: A Literature Review over the Last 15 Years », 10. Canada: 11e Congrès international de génie industriel\_CIGI, 2015.
- Martin, D-P, et C Picceu. « Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective ». *Finance Contrôle Stratégie* 10, n° 03 (2007): 75-110.
- Martineau, R. « Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital ». *Management & Avenir* 4, n° 54 (2012): 215-36.
- Martineau, R. « Proposition d'une grille d'analyse de l'usage des outils de gestion : application à un outil de reporting hospitalier ». *Gestion et management public* 2, n° 4 (2014): 21-43.
- Massard, N. « Revisiter la notion d'appropriation : Pour une application au cas des ERP ». 20ème Conférence de l'AIM, Marrakech, 2009.
- Mazars, A. « Le processus d'adoption de nouveaux outils de gestion : Quels facteurs de succès ? Etude exploratoire ». In *Montpellier*. IXIème conférence internationale de management stratégique (AIMS), 2000.
- Mazars-Chapelon, A. « Le foisonnement d'outils de gestion : d'un portefeuille d'outils à une « technologie en pratique » ». *Finance Contrôle Stratégie* 13, n° 04 (décembre 2010): 5-38.

- Mazars-Chapelon, A. « Les raisons de l'adoption de nouveaux outils de gestion dans les organisations, ou de l'importance des émotions ». Paris: XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 2002.
- Mazars-Chapelon, A, P Chapellier, S Mignon, et C Janicot. « Outil de gestion et transfert de connaissances entre expert et dirigeant : Dynamique instrumentale et coopération dans une microentreprise en croissance ». Rennes: XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, 2014.
- Meade, Janet A. « Strategic Planning for Internal Communication ». *CPA Practice Management Forum*, janvier 2010, 5-9.
- Meissonier, R, E Houze, et N Belbaly. « Résistance aux projets d'implantation de technologies de l'information : le cas d'une P.M.E. du secteur des hautes technologies ». *Gestion* 32, n° 1 (2007): 20-28.
- Melbouci, L, et M-C BelmIhoub. « L'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie : panorama théorique et analyse d'une expérience (1962-1995) ». *Cahiers du CREAD*, n° 55 (2001): 51-78.
- Merani, H. « vers un nouveau type de manager en Algérie? » *El-Tawassol*, n° 22 (septembre 2008).
- Messeghem, K. « L'assurance qualité : facteur dénaturant de la PME ». *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 12, n° 03 (1999): 107-26.
- Messeghem, K, et N varraut. « Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME ». *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 11, n° 1 (1998): 101-22.
- Meyssonier, F, et F Pourtier. « Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ». *Comptabilité - Contrôle - Audit*, n° Tome 12 (2006): 45-64.
- Mezhouda, N. « The role of the ERP system to improve performance in ENTP ». *Algerian Business Performance Review (ABPR)*, n° 9 (2016): 215-38.
- Midler, C. « Logique de la mode managériale ». *Annale des mines, gérer et comprendre*, juin 1986, 74-85.
- Moody, K. « Aligning IT with the Business Strategy: New Meaning to IT Alignment ». *Information Systems Management* 4, n° 20 (2003): 30-35.
- Motaki, N, O Kamache, et A Derboul. « Approche Processus pour l'intégration d'un système ERP : Application aux Entreprises Marocaines ». Maroc: Xème Conférence Internationale : Conception et Production Intégrées, CPI, 2015.
- Mourlon, S, et L Neyer. « Tout ce que nous avons voulu savoir sur les ERP ». Les annales des mines de Paris, 2002.

- Naylor, J-C, R-D Prichard, et D-R Ilgent. « « A Theory of Behavior in Organizations » », 99-110. New York : Academic Press, 1980, In Seddon P. et Kiew M., « A partial test and development of the DeLone and McLean model of success », Proceedings of the 15th International Conference on Information Systems, Canada, 1994.
- Nivet, B, P Lièvre, et P Trouvé. « Le paradoxe de l'appropriation d'un outil de gestion auprès des PME : le cas du diagnostic RH », 25. AIMS, 2013.
- Nivet, Brigitte, Pascal Lièvre, et Philippe Trouvé. « Le paradoxe de l'appropriation d'un outil de gestion auprès des PME : le cas du diagnostic RH ». AIMS, 2013.
- Oiry, E. « Usages imprévus et dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences ». *Management international* 15, n° 02 (2011): 11-22.
- Ouiddad, A, A Boujemâa, C Okar, et Y El mrini. « Impact de l'ERP sur le processus de prise de décision :Cas d'une grande structure Marocaine ». CIGIMS,EST de Fès, 2015.
- Parr, A, et G Shanks. « A model of ERP project implementation ». *of Information Technology*, 2000.
- Pedra, L. « Les effets des PGI sur le controle: un essai d'observation », 23. Strasbourg: 30ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité Ecole de Management, 2009.
- Pesqueux, Y. « La notion de performance globale ». Tunisie: 5 Forum international ETHICS, 2004.
- Petrie, C. « Introduction. Enterprise Integration Modeling ». Proceedings of First International Conference,Cambridge, UK, 1992.
- Picard, R. « Les impacts humains des changements organisationnels autour des TIC ». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 2007.
- Poincelot, E, et G Wegmann. « Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique ». *Comptabilité - Contrôle - Audit* 11, n° 2 (2005): 109-25.
- Poissonnier, H. « enjeux et dynamique d'évolution des critères de performance en contexte inter-organisationnel : les enseignements de l'industrie textile française ». La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, 2009.
- Poston, P, et S Grabski. « Financial impacts of enterprise resource planning implementations ». *International Journal of Accounting Information Systems*, n° 2 (2001): 271-94.
- Proulx, S. « Les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir ». Actes du colloque COREVI, Gouvernance et usages d'internet : vers un nouvel environnement normatif, Montréal, 2001.

- Quemener, Y, et E Fimbel. « Mise en oeuvre, usages et appropriation des outils de gestion : apports de la théorie de la régulation sociale ». Grenoble: Comptabilités et innovation, 2012.
- Refaa, M. « La PME/PMI algérienne et la maîtrise des processus métiers Cas des ERP/CRM/SCM ». *TIC et développement*, 2007, 13.
- Refaa, M. « La réduction du gap organisationnel nord/sud pour des échanges symétriques. Cas des ERP », 18. Paris: Innovation Forum VI: Crisis, innovation and transition, 2014.
- Reix, R. « Changements organisationnels et TI ». Conférence invitée à l'Université Saint-Joseph, Beyrouth, Liban, 2002.
- Reynaud, E. « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ». Journée AIMS, Atelier Développement durable, ESSCA Angers, 2003.
- Robey, et Boudreau. « Accounting for the Contradictory Organizational Consequences of Information Technology: Theoretical Directions and Methodological Implications ». *Information Systems Research* 10, n° 02 (1999): 167-85.
- Rondeau, et C Bareil. « Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur? » *Revue Gestion* 34, n° 4 (2009): 64 \_69.
- Ross, J. « The ERP Revolution: Surviving Versus Thriving ». *Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*, s. d., 1998.
- Rouquet, A. « Contextualisation interne et externe des outils de gestion : un enrichissement des travaux d'Albert David ». AIMS, 2009.
- Rowe, F. « Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des Progiciels Intégrés de Gestion ». *Systèmes d'information et management* 4, n° 4 (1999): 18.
- Ruzé, E. « Changement organisationnel et implémentation des TIC : pourquoi faire attention aux dimensions économiques de la gestion du savoir dans le cas des ERP ? » *Vie & sciences de l'entreprise*, n° 188 (2011): 38-56.
- Sahut, J-M, L Erick, et P-C Pupion. « Diffusion des ERP et comportements mimétiques ». In *SSRN Electronic Journal*. Annecy / Genève: XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, 2011.
- Saint-Leger, G. « L'après projet ERP : Retour d'expérience sur un changement qui n'a pas eu lieu ». *Systèmes d'Information et Management* 9, n° 2 (2005): 77-108.
- Saint-Léger, G, et B Beeler. « Emergence d'une culture négociée dans le cadre des projets ERP ». *Management & Avenir* 3, n° 53 (2012): 54-71.
- Saint-Leger, G, G Neubert, et L Pichot. « Projets ERP: Incidences des spécificités des entreprises sur les FCS ». 7ème Congrès de l'AIM, Hammame, 2002.

- Saulquin, J-Y, et G Schier. « Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ? » *La Revue des Sciences de Gestion* 1, n° 223 (2007): 57-65.
- Scheer, A, et F Habermann. « Making ERP a Success: Using Business Process Models to Achieve Positive Results ». *Communications of the ACM* 4, n° 43 (2000): 57-61.
- Schmitt, C, P-A Julien, et R Lachance. « Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation ». *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 15, n° 2 (2002): 35-62.
- Seddon, P, et M Kiew. « A partial test and development of the DeLone and McLean model of success », 99-110. Proceedings of the 15th International Conference on Information Systems, Canada, 1994.
- Segrestin, D. « Les ERP entre le retour à l'ordre et l'invention du possible ». *Sciences de la société*, n° 61 (2004).
- Seymour, L-F, et J-D Roode. « Investigating affective response and job impact with ERP adoption ». *South African Computer Journal*, n° 40 (2008): 74-82.
- Shang, S, et P-B Seddon. « Assessing and Managing the Benefits of Enterprise Systems: The Business Manager's Perspective ». *Information Systems Journal* 12, n° 4 (octobre 2002): 271-99.
- Shao, Z, Y Feng, et Q Hu. « How Leadership Styles Impact Enterprise Systems Success throughout the Lifecycle: A Theoretical Exploration », 4693-4701. 45th Hawaii International Conference on System Sciences, 2012.
- Sleiman, H, et C Bernier. « Gestion de projets ERP : étude exploratoire du profil managérial des chefs de projet ». *Cahier du GReSI no 01-04*. mars 2001.
- Slimani, R, et M Boukrif. « Le facteur humain et le changement organisationnel : l'implantation d'un ERP dans une entreprise algérienne ». In *La deuxième édition du colloque international : Recherche et pratiques managériales : quels apports réciproques ?* • Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Fès, Maroc, 2017.
- Slimani, R, et M Boukrif. « Le Système de Management de la Qualité et le changement organisationnel: Cas de l'entreprise ALCOST Bejaia ». *Revue El-bahith de l'université de Ouargla*, n° 16 (2016): 199-213.
- Slimani, R, et M Boukrif. « Les changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un ERP : cas de l'entreprise ALCOST Bejaia ». *Economie & Société*, n° 12 (2016): 97-115.

- Slimani,R, et M Boukrif. « Quel rôle pour les acteurs dans un processus de changement ? Cas de l'implantation d'un ERP dans une entreprise publique algérienne ». *Algerian Business Performance Review (ABPR)*, n° 12 (2017): 117-33.
- Sogbossi Bocco, B. « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique ». *La Revue des Sciences de Gestion* 1, n° 241 (2010): 117-24.
- Somers, T, K Nelson, et J Karimi. « Confirmatory Factor Analysis of the end-User Computing Satisfaction Instrument; Replication within an ERP Domain ». *Decision Sciences* 34, n° 3 (2003).
- Soparnot, R. « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement ». *Gestion* 29, n° 4 (2004): 31-42.
- St-Pierre, J, et L Cadieux. « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? » *Revue de l'Entrepreneuriat* 10, n° 1 (2011): 33-52.
- St-Pierre, J, B Lavigne, et H Bergeron. « Les indicateurs de performance financière et non financière: complémentarité ou substitution? Étude exploratoire sur des PME manufacturiers ». *Comptabilité et Connaissances*, mai 2005, 19.
- St-pierre, J, L Raymond, et É Andriambeloson. « Les effets de l'adoption du benchmarking et des pratiques exemplaires sur la performance des PME », 16. HEC - Montréal: 6° Congrès international francophone sur la PME, 2002.
- Tabet-Aouel, W. «La compétitivité par la mise à niveau de la PME algérienne: Etude exploratoire ». *Revue Economie et Management*, n° 11 (2012): 126-136.
- Tounès, A, et K Assala. « Influences culturelles sur les comportements managériaux des entrepreneurs algériens ». 5ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat - Sherbrooke - Canada, 2007.
- Travaillé, D, et C Marsal. « Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion : à propos de deux cas ». *Comptabilité - Contrôle - Audit* 2, n° 13 (2007): 75-96.
- Uwizeyemungu, S, et L Raymond. « Profil d'adoption des systèmes de gestion intégrés dans les PME manufacturières ». Montpellier: 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 2004.
- Vincent, B, et S Gharbi. « Impact du déploiement de SAP R/3 sur la performance globale d'une entreprise et facteurs clés de succès: proposition d'un tableau de bord et application dans le secteur de l'industrie pharmaceutique », 1-27. Journée de recherche à l'IAE de Montpellier, 2004.

- Voyant, O, et N Krief. « Utiliser des outils de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise: cas d'une entreprise de service ». 22ème congrès de l'AFC, 2001.
- Watson, E, et H Schneider. « Using ERP Systems in education ». *Communications of AIS* 01, n° 09 (1999).
- Weick, Karl E, et Robert E Quinn. « Organisational Change and Development ». *Annual Review of Psychology* 50 (1999): 361-86.
- Xu, H, J Horn-Nord, G Darly-Nord, et B Lin. « Key issues of accounting information quality management, Australian case studies ». *Industrial Management & Data systems* 7, n° 103 (2003): 461-70.
- Yu, C-S. « Causes influencing the effectiveness of the post-implementation ERP system ». *Industrial Management & Data Systems* 105, n° 1/2 (2005).
- « La coopération UE-Algérie 2008 Délégation de la Commission européenne en Algérie ». Rapport annuel, 2009.
- « Le bulletin de veille de la PME, n°02 ». Ministère de la PME et de la promotion des investissements (MPMEPI), mars 2012.
- « Projet de stratégie et politique de mise à niveau de l'entreprise algérienne ». Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, novembre 2008.
- « Résultats du programme ED-PME ». Document interne du ministère(MPMEPI), mai 2007.

### **Thèses :**

- Ait Taleb, N. « L'identification des contraintes liées à l'appropriation d'un ERP sous l'angle du courant structurationniste : le cas d'une multinationale pétrochimique ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'auvergne, 2014.
- Baudet, C. « L'influence de la participation des utilisateurs sur le succès des systèmes d'information ». Thèse de doctorat en Business Administration, Université Lyon 03, 2015.
- Beaudin, G. « Croyance partagée en l'efficacité groupale: validation prédictive et validation de construit ». Doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle, Université de Montréal, 1996.
- Boukrif, M. « Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : Cas de la réforme des entreprises publiques algériennes ». Doctorat en gestion des entreprises, Université de Abderrahmane Mira, 2008.
- Bourgeois, C. « Entreprise et instrument de management: facteur d'adoption et difficultés d'appropriation ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des sciences et technologies de Lille, 2007.

- Boutin, P. « Définition d'une méthodologie de mise en œuvre et de prototypage d'un progiciel de gestion d'entreprise (ERP) ». Thèse de doctorat en informatique, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 2001.
- Chtourou, N. « Alignement stratégique des usages du système ERP : Emergence d'une hypothèse culturaliste ». Thèse de Doctorat en Gestion et management, 2012.
- Debbabi, K. « Les déterminants cognitifs et affectifs de l'acceptabilité des nouvelles technologies de l'information et de la communication : Le cas des Progiciels de Gestion Intégrés ». Thèse de doctorat en Psychologie du Travail et Ergonomie, Université Grenoble Alpes, 2014.
- Gallais, M. « Instrumentation de gestion cognition et apprentissage en PME ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nancy 2, 2009.
- Ghani, R. « Contribution à la compréhension des ERP dans les PME marocaines: une approche structurationniste et culturelle ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1, 2012.
- Guiderdoni-Jourdain, K. « L'appropriation d'une Technologie de l'Information et de la Communication en entreprise à partir des relations entre Usage Conception-Vision ». Thèse de doctorat en Gestion et management, Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, 2009.
- Gulliver, L. « Adoption et usage(s) des outils de gestion par les directeurs d'établissements et Services Médico- Sociaux : état des lieux et facteurs explicatifs ». Thèse de doctorat en Sciences de l'Homme, des Organisations et de la Société, Université de Rennes 2, 2013.
- Gunia, N. « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1, 2002.
- Jomaa, H. « Contribution de l'usage des systèmes d'information a la performance des organisations ». Thèse de doctorat en science de gestion, l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, 2012.
- Mbang, C-E. « Appropriation d'outils technologiques par les acteurs: le cas des entreprises du secteur financier au Cameroun ». Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Est, Créteil, 2012.
- Mebarki, N. « Contribution à l'étude de la gestion des ressources humaines dans les entreprises algérienne : Cas des entreprises industrielles de la wilaya de Bejaia ». Thèse de magister, Université Abderrahmane Mira, 2006.

- Meziani, M. « Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises: Evaluation des performances managériales. » Thèse de doctorat en gestion des entreprises, Université A/Mira, 2012.
- Millet, P-A. « Une étude de l'intégration organisationnelle et informationnelle: Application aux systèmes d'informations de type ERP ». École doctorale Informatique et Information pour la Société, INSA de Lyon, 2008.
- Ouaoudia, L. « Les nouvelles technologies de l'information et de la communication et les changements organisationnels dans les bibliothèques universitaires d'Algérie ». Doctorat en Bibliothéconomie, Abdelhamid MEHRI, 2017.
- Perotin, P. « Les PGI instrument de l'intégration organisationnelle? étude de cas ». Thèse de doctorat économie et gestion, Université Montpellier 2, 2004.
- Saint-leger, G. « Quel processus de changement peut permettre une mise en oeuvre et une utilisation efficace et efficiente d'un système d'information de type ERP dans les moyennes structures de production de biens et de services? » Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2005.
- Slimani, R. « Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Bejaia ». Thèse de magister en gestion des entreprises, Université A/Mira de Bejaia, 2015.
- Uwizeyemungu, S. « L'évaluation de la contribution des progiciels de gestion intégrés à la performance organisationnelle: développement d'une méthodologie processuelle ». Thèse de doctorat en administration, Université du Québec, 2008.

# *Annexes*

## Annexes

**Annexe 01 : Liste des entreprises ciblées pour la réalisation de la pré-enquête**

Dénomination	Zone d'activité	Statut juridique	Intervalle d'effectif	Domaine d'activité	Activité principale
Général emballage	Akbou	SPA	Plus de 250	Industrie	Fabrication de d'emballage et de carton ondulé
UFMATP	Boudjlil	SARL	50-249	Industrie	fabrication de machines de travaux publics et agricoles
Nomade	Akbou	SARL	50-249	Agro-alimentaire	Production d'eau minérale
Ithri	Akbou	SARL	50-249	Agro-alimentaire	Production d'eau minérale et boisson non alcoolisée
Infrigor	Bejaia	SARL	50-249	Industrie	Fabrication de matériel frigorifique et équipement
Trans bois	Bejaia	SPA	50-249	Industrie	Transformation de bois
FAGECO	Bejaia	SPA	50-249	Industrie	Fabrication de grues bâtiments, épandeur à liant et benne à béton
Briqueterie Balhoul et frère	Akbou	SNC	50-249	Industrie	Fabrication de briques
SONATRAC H-Région transport centre Bejaia	Bejaia	SPA	Plus de 250	Hydrocarbur	Transport pas canalisation des hydrocarbures
Pole régional-APMC-Divindus	Bejaia	SPA	Plus de 250	Industrie	Fabrication de matériaux de construction
Soummam computer system (SCS)	Bejaia	SARL	Plus de 250	Service	Importation du matériel informatique, électroménager et mobilier
Filiale céréale des hauts plateaux-AGRODIV	Sidi aich	SPA	Plus de 250	Agro-alimentaire	Production, commercialisation de semoule et farine
ALFADITEX	Sidi aich	SPA	Plus de 250	Industrie de textile	Fabrication de divers textiles
SONELGAZ-centre de distribution	Bejaia	SPA	Plus de 250	Service	Distribution de gaz et d'électricité
Soummam minérale water	Akbou	SALR	50-249	Agro-alimentaire	Production d'eau minérale
Betonex	Akbou	SARL	50-249	Industrie	Fabrication des matériaux de construction

Pasta world	Akbou	SARL	50-249	Agro-alimentaire	Fabrication des pâtes alimentaires
Semoulerie soummam grani	Akbou	SARL	50-249	Agro-alimentaire	Production de produits de semoules de blé dur, de farines panifiables de blé tendre, ainsi que d'aliments fourragers destinés pour l'élevage
Condi volaille	Akbou	SARL	50-249	Agro-alimentaire	Élevage de volaille et gibiers
NAFTAL-district carburant	Bejaia	SPA	Plus de 250	Hydrocarbure	Commercialisation et distribution de produits pétroliers
Société des céramiques de la Soummam	Bejaia	SARL	Plus de 250	Industrie	Fabrication des produits pour les bâtiments, carreaux céramiques
Sibea	Bejaia	SARL	Plus de 250	Industrie	Métallurgie
Poulina	Aokas	SARL	50-249	Industrie	Production d'aliments de bétail
EPE-EATIT-Complexe de Bejaia	Bejaia	SPA	Plus de 250	Industrie de textile	Confection/textile
ONAB	Bejaia	SPA	50-249	Industrie	Production d'aliments de bétail
ALCOST	Bejaia	SPA	Plus de 250	Industrie de textile	Conception, production et commercialisation des vêtements
Bejaia emballage	Bejaia	SPA	Plus de 250	Industrie	Fabrication de toile en juste et feuille de polypropylène
EPLA	Bejaia	SPA	50-249	Industrie	Menuiserie d'aluminium
COGB Labelle	Bejaia	SPA	Plus de 250	Agro-alimentaire	Production de margarine et autres
ALMAG	Akbou	SARL	50-249	Agro-alimentaire	Production de margarine et autres
Baticompos	Boudjlil	SPA	50-249	Industrie	Fabrication des composants industrialisés
Esclab	Bejaia	SARL	Moins de 49	Équipement scientifique	Vente et maintenance
All plast	Akbou	SARL	50-249	Industrie	Transformation des plastiques
Cevital agroalimentaire	Bejaia	SPA	Plus de 250	Agro-alimentaire	Agro-alimentaire

Général plast	Akbou	SARL	50-249	Industrie	Transformation des plastiques
Batelec	Akbou	SARL	50-249	Industrie	Fabrication et commercialisation de matériel électrique
Bejaia logistique	Akbou	SARL	50-249	Service	Transport et distribution de toutes marchandises
Ramdy	Akbou	SARL	Plus de 250	Agro-alimentaire	Production de produits laitiers
Ifri	Ouzlaguen	SARL	Plus de 250	Agro-alimentaire	Production d'eau minérale et boissons diverses
Meriplast	Bejaia	SARL	Plus de 250	Agro-industrie	Fabrique des solutions d'emballage plastique
Golden drink	Akbou	SARL	50-249	Agro-alimentaire	Production des boissons non alcoolisées
TMF	Akbou	EURL	Plus de 250	Service	Transport de marchandises et frigorifique
Tchin lait	Bejaia	SPA	Plus de 250	Agro-alimentaire	Production du lait et dérivés
PROFERT	Bejaia	SPA	50-249	Industrie	Production et fabrication des fertilisants
EPB	Bejaia	SPA	Plus de 250	Service	Commerce et transport maritime
Very net	Akbou	SARL	50-249	Industrie	production des produits d'entretien
Alphas	Bejaia	SARL	Moins de 49	Hydraulique	Fourniture de pompes, le dosage des fluides et des compresseurs
Laiterie Soummam	Akbou	SARL	Plus de 250	Agro-alimentaire	Production de yaourt et produits laitiers
Elafruit	Akbou	SPA	50-249	Agro-alimentaire	Préparation des fruits destinés à l'industrie agro-alimentaire
Brasserie star d'Algérie	Elkseur	SPA	50-249	Agro-alimentaire	Production des boissons alcoolisées
Danone	Akbou	SPA	Plus de 250	Agro-alimentaire	Production de yaourt et produits laitiers

Source : Réalisé par nos soins

**Annexe 02 : Questionnaire de la pré-enquête**

**SLIMANI Radia**  
**Laboratoire : RMTQ**  
**Sous la direction du professeur BOUKRIF Moussa**  
**Université Abderrahmane Mira-Bejaia**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des**  
**Sciences de Gestion**

La présente pré-enquête s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'une thèse de doctorat en Gestion des Entreprises intitulée «L'impact de l'adoption des nouveaux outils de management sur la performance des entreprises algériennes : cas des ERP dans les entreprises de Bejaia ». Les informations recueillies demeureront confidentielles et ne feront l'objet que d'une utilisation purement pédagogique et de recherche scientifique.

Nous vous prions de bien vouloir répondre au questionnaire suivant.

***Merci pour votre précieuse collaboration.***

1. Entreprise :.....
2. Filiale d'un groupe :  
Non  Oui  Lequel :.....
3. Secteur d'activité :  
Industrie   
Service   
BTPH   
Informatique   
Autre
4. Nombre de salariés :  
Moins de 49 salariés   
Entre 50 et 249 salariés   
Plus de 250 salariés
5. Type d'entreprise :  
Publique  Privé  Mixte
6. Votre entreprise est-elle familiale (le contrôle de la propriété et le management sont influencés par les membres d'une famille)?  
Oui  Non
7. Avez-vous un système ERP ?  
Oui  Non  Système en cours d'installation

**Si votre réponse est oui**

1. Votre système ERP est-il actuellement fonctionnel (vous l'utilisez dans vos activités) ?  
Oui  Pas encore
2. Si c'est oui depuis quand ?  
Entre 1 et 12 mois   
Entre 12 et 18 mois   
Plus de 18 mois
3. Si votre ERP est fonctionnel depuis moins de deux ans, avez-vous actuellement des problèmes dans son utilisation ? Oui  Non
4. De quel type de problème s'agit-il ?  
Résistance des employés   
Utilisation des anciennes applications au même temps   
Il n'est pas intégré dans tous les départements   
Formation des employés   
Autre :.....

5. Nous réalisons une thèse de doctorat sur l'impact des systèmes ERP sur la performance des entreprises et nous ciblons les entreprises dont leur système ERP est fonctionnel depuis 24 mois ou plus, êtes-vous prêt à nous recevoir et nous fournir les informations nécessaires pour notre enquête :

Oui  Non

Notre entreprise ne répond pas à ce critère

**Si votre réponse est non**

1. Quels sont les logiciels que vous utilisez actuellement dans votre entreprise ?

.....  
.....

2. Pourquoi vous n'avez pas installé un système ERP?

On n'a jamais entendu parler

Il est coûteux

On n'a pas les compétences nécessaires

Nos logiciels actuels fonctionnent parfaitement

La décision doit venir de la direction groupe

Autre : .....  
.....

3. Ressentez-vous le besoin d'avoir un ERP ?

Oui  Non

**Si votre réponse est Système en cours d'installation**

1. Quels sont les logiciels que vous utilisez actuellement dans votre entreprise ?

.....  
.....

2. Pourquoi voulez-vous changer votre ancien système (logiciel) ?

Il n'est plus adapté au marché

Problème de communication et diffusion de l'information

Lenteur dans la prise de décision

Lenteur dans la résolution des problèmes

Imiter nos concurrents qui l'ont déjà installé

Autre : .....

**Merci de votre participation**

**Annexe 03 : Questionnaire de l'enquête**

**SLIMANI Radia**  
**Laboratoire : RMTQ**  
**Sous la direction du professeur BOUKRIF Moussa**  
**Université Abderrahmane Mira-Bejaia**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des**  
**Sciences de Gestion**

La présente enquête s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'une thèse de doctorat en Gestion des Entreprises intitulée «L'impact de l'adoption des nouveaux outils de management sur la performance des entreprises algériennes : cas des ERP dans les entreprises de Bejaia ». Les informations recueillies demeureront confidentielles et ne feront l'objet que d'une utilisation purement pédagogique et de recherche scientifique.

Nous vous prions de bien vouloir répondre au questionnaire suivant.

***Merci pour votre précieuse collaboration.***

Entreprise : .....

**I. Fiche signalétique :**

1. Profil de formation ?

.....

2. Quel est le poste que vous occupez dans cette entreprise ?

Cadre  Agent de maitrise  Agent d'exécution  autre : .....

3. Depuis combien du temps travaillez-vous dans cette entreprise ?

Inférieur à 1 an  Entre 1- 5 ans  Entre 6 - 10 ans  Plus de 10 ans

4. Utilisez-vous le système ERP dans l'exécution de vos tâches ?

Oui  Non

**5. Evaluation des changements organisationnels et attitudes des utilisateurs**

6. Sur une échelle de 0 à 5 (0 aucun changement, 5 un changement très important), veuillez indiquer le degré de changement introduits sur les aspects ci-après, après l'intégration de l'ERP :

	0	1	2	3	4	5
Les tâches quotidiennes						
Les méthodes de travail						
Les valeurs partagées						
Le mode de communication avec les collègues						
Le mode de communication avec vos supérieurs hiérarchiques						
Les relations et les liens avec les collègues						
Les habitudes et les pratiques quotidiennes						
Les comportements						
Les zones de pouvoir						
Les compétences nécessaires pour la réalisation des tâches						
Votre implication dans la prise de décision						

7. Avez-vous eu des difficultés pour vous adapter avec l'ERP ?

Oui  Non

8. Vos responsabilités et vos charges de travail ont-ils changé avec l'arrivé de l'ERP ?

Oui  Non

9. Le système ERP a-t-il augmenté votre capacité décisionnelle ?

Oui  Non

10. Face à l'implantation de l'ERP vous vous sentez :

Rien  Très peu stressé  Peu stressé  Stressé  Très stressé

11. Le système ERP a-t-il éliminé certains postes de travail ?

Oui  Non

Si c'est oui, précisez de quel poste s'agit-il ?

.....

12. Avec l'arrivé de l'ERP dans l'entreprise, les conflits ont été :

Très nombreux  Moyen  Rare

13. De quel type de conflit s'agit-il généralement :

Des conflits liés à la définition des tâches et la manière de les réaliser

Des conflits de métier

Des conflits de valeur

Des conflits de pouvoir

14. Vous arrive-t-il d'utiliser les anciens progiciels ou des tableurs Excel pour effectuer vos tâches au lieu d'utiliser votre ERP?

Oui  Non

15. Avez-vous eu des résistances face à l'implantation de l'ERP ?

Oui  non

16. *Si c'est oui* : Votre attitude vis-à-vis l'ERP a-t-elle changé aujourd'hui ?

Oui  Non

17. *Si c'est oui* : Quels sont les facteurs qui ont contribué au changement de vos attitudes ?

La découverte de l'utilité de l'ERP dans la réalisation des tâches

La compréhension des objectifs de l'ERP

La découverte des bénéfices des ERP

Autre : .....

## II. Appréciation des facteurs clés de succès

18. Quelle option avez-vous adopté pour l'implantation de l'ERP ? (*cochez la bonne réponse*)

Vous avez réorganisé votre entreprise pour créer une structure adaptée à l'ERP

Vous avez paramétré votre ERP pour l'adapter à la structure de votre entreprise

Les deux solutions citées

19. Avez-vous procédé à la réorganisation des processus clés de votre organisation (une réingénierie des processus d'affaires « BPR ») avant l'implantation de l'ERP ?

Oui  Non

20. Existe-t-il un comité chargé du pilotage du projet ERP dans votre entreprise ?

Oui  Non

21. Avez-vous bénéficié d'un programme de formation sur les systèmes ERP?

Oui  Non

22. *Si c'est oui* : Etes-vous satisfait de ces formations (en termes de nombre et de qualité) ?

Pas du tout satisfait  Très peu satisfait  Peu satisfait

Moyennement satisfait  bien satisfait  Très bien satisfait

23. *Si c'est non* : Ressentez-vous le besoin de faire une formation ?

Oui  Non

24. L'entreprise a-t-elle fait appel à un cabinet de conseil externe pour l'aider dans le processus d'implantation de l'ERP (le coaching)?

Oui  Non

25. La direction générale a-t-elle été impliquée dans le processus d'implantation de l'ERP ?

Oui  Non

26. Les cadres ont-ils été impliqués dans le processus d'implantation de l'ERP ?

Oui  Non

27. Les employés ont-ils été impliqués dans le processus d'implantation de l'ERP ?

Oui  Non

28. La direction a-t-elle associé à l'intégration de l'ERP une motivation quelconque?

Oui  Non

29. Si c'est oui, de quel type de motivation s'agit-il ?

Prime  Augmentation de salaire  Promotion  Avantages sociaux

Autre : .....

30. La direction a-t-elle suffisamment communiqué pour fournir les informations sur le système ERP (objectifs, raisons, stratégie et plan d'implantation)?

Oui  non

31. Quels étaient les moyens utilisés pour la communication?

Affichage

Les sites web et les forums

Les conférences et les réunions

L'organisation d'événements et meetings

Autres.....

32. Etes-vous satisfait de cette communication en termes d'intensité et de qualité ?

Pas du tout satisfait  Très peu satisfait  Peu satisfait

Moyennement satisfait  bien satisfait  Très bien satisfait

33. Dans le cadre de l'ERP, la direction a-t-elle défini une vision organisationnelle cible (tracer clairement les grandes lignes de l'organisation future et la direction que doivent emprunter les acteurs du projet pour l'atteindre) ?

Oui  Non

34. Le système ERP est-il facile à utiliser ?

Oui  Non

35. Le système ERP vous est-il utile dans votre travail ?

Oui  Non

36. Etes-vous pour ou contre l'implantation du système ERP dans votre entreprise ?

Pour  Contre

*Pourquoi (justifiez) ?*.....

37. Utilisez-vous efficacement l'ERP dans l'exécution de vos tâches ?

Oui  Non

38. Jugez-vous que le système ERP dans votre entreprise est :

Pleinement exploité  Moyennement exploité  Sous-exploité

### III. Le lien entre le système ERP et la performance de l'entreprise

#### a. Dimension financière

39. Par rapport aux objectifs fixés par l'entreprise, quelle est le degré d'efficacité :

Bonne  Moyenne  Faible

40. La gestion des ressources (efficacité) dans la réalisation des objectifs de l'ERP est :

Très optimale  Moyennement optimale  Faiblement optimale

41. Avez-vous constaté une réduction dans les délais de réalisation des opérations avec les ERP ?

Aucune réduction  faible réduction  Réduction moyenne

Réduction importante  Réduction très importante

42. Avez-vous constaté une réduction dans les coûts des opérations après l'implantation de l'ERP ?

Aucune réduction  faible réduction  Réduction moyenne

Réduction importante  Réduction très importante

43. Avez-vous la conviction qu'une partie de l'évolution de ces indicateurs financiers est due à l'intégration de l'ERP ?

Oui  Non

44. Globalement, l'impact du système ERP sur la performance financière (chiffre d'affaire, productivité, rentabilité.....) de l'entreprise est-il :

Pas du tout important  Très peu important  Moyen

Pas très important  Très important

**b. La dimension organisationnelle**

45. Veuillez indiquer, sur une échelle de 1 à 4 où 1 = Totalemment en désaccord, et 4 = Totalemment d'accord, dans quelle mesure vous êtes d'accord avec l'affirmation avancée:

Affirmation	1	2	3	4
Le système ERP fournit des informations claires, exactes, exhaustives et actualisées				
Le système ERP permet l'accès à l'information en temps réel				
Les informations fournies par le système ERP sont présentées dans un format adapté à l'utilisation de chacun des divers services				
Le système ERP améliore le processus de prise de décision				
Le système ERP assure une meilleure prise de décision				
Le système ERP réduit le temps nécessaire pour la prise de décision				
Les données entrées par un utilisateur du système sont immédiatement disponibles à tous les utilisateurs autorisés où qu'ils soient dans l'organisation				
L'adoption du système ERP a contribué à une meilleure coordination des différentes opérations				
Avec le système ERP, les employés à tous les échelons de l'entreprise ont mieux développé une vue d'ensemble				
Le système ERP a largement contribué à une meilleure coopération entre les différentes unités de l'entreprise				
L'adoption du système ERP a permis l'adoption d'un langage commun dans toutes les unités de l'entreprise				
L'adoption du système ERP a contribué à la standardisation des pratiques au sein de l'entreprise				

46. Pouvez-vous indiquer dans quelle mesure les échanges d'informations, de données et de documents nécessaires entre les différents niveaux hiérarchiques (haute direction, gestionnaires intermédiaires et services opérationnels) se font au moyen de votre ERP?

0: Pas d'échanges via le système ERP (0%)

1 : Échanges très faibles (entre 0-25% des échanges)

2 : Échanges moyens (entre 25-50%)

3 : Échanges Importants (entre 50-75%)

4 : Échanges très importants (entre 75-100%)

47. Pouvez-vous indiquer dans quelle mesure les échanges d'informations, de données et de documents nécessaires entre les départements/services se font au moyen de votre ERP?

0: Pas d'échanges via le système ERP (0%)

1 : Échanges très faibles (entre 0-25% des échanges)

2 : Échanges moyens (entre 25-50%)

3 : Échanges Importants (entre 50-75%)

4 : Échanges très importants (entre 75-100%)

48. Globalement, l'impact de système ERP sur la performance organisationnelle (qualité de l'information, prise de décision, communication...) de l'entreprise est-il :

Pas du tout important

Très peu important

Moyen

Pas très important

Très important

**c. La dimension sociale**

49. Le système ERP vous a-t-il permis d'améliorer vos compétences ?  
 Pas du tout  très peu  moyennement  pas très bien  très bien
50. Le système ERP vous a-t-il permis d'améliorer votre productivité individuelle ?  
 Pas du tout  très peu  moyennement  pas très bien  très bien
51. Le système ERP a-t-il amélioré vos capacités d'apprentissage ?  
 Pas du tout  très peu  moyennement  pas très bien  très bien
52. Etes-vous impliqués et motivés à la réalisation des objectifs de l'ERP ?  
 Pas du tout  très peu  moyennement  pas très bien  très bien
53. Comment jugez-vous l'effort que vous fournissez pour atteindre les objectifs fixés ?  
 Aucun effort  Très peu d'effort  Un effort moyen   
 Pas très important  Un effort très important)
54. Exploitez-vous les différentes options de l'ERP dans la réalisation de vos tâches ?  
 Pas du tout  très peu  moyennement  pas très bien  très bien
55. Vous arrive t-il de tenter d'explorer l'ERP pour découvrir d'autres options utiles dans votre travail ?  
 Pas du tout  très peu  moyennement  pas très bien  très bien
56. Etes-vous satisfait du système ERP ?  
 Pas du tout satisfait  très peu satisfait  peu satisfait   
 Moyennement satisfait  pas très satisfait  Très satisfait
57. L'ERP vous permet-il d'être plus efficace et plus performant dans la réalisation de vos tâches ?  
 Pas du tout  très peu  moyennement  pas très bien  très bien

**d. Dimension externe**

58. Pouvez-vous indiquer pour chacune des activités ci-après, dans quelle mesure les échanges que vous entretenez avec vos principaux partenaires d'affaires se font via votre système ERP? Utilisez l'échelle suivante pour compléter le tableau.

0: Pas d'échanges via le système ERP (0%)

1 : Échanges très faibles (entre 0-25% des échanges)

2: Échanges faibles (entre 25-50%)

3 : Échanges moyens (entre 50-75%)

4 : Échanges très importants (entre 75-100%)

Activités	Clients	Fournisseurs
Partage d'information		
Partage de documents		
Coopération dans le développement de produits		
Réception/ traitement et suivi des commandes		

**59.** Sur une échelle de 0 à 4 (0 aucune amélioration, 4 une amélioration très importante), veuillez indiquer le degré de changement introduits sur les aspects ci-après, après l'intégration de l'ERP :

<b>Affirmations</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Le système ERP a permis à l'entreprise d'améliorer ses relations avec son environnement écologique et réglementaire					
Le système ERP a permis une amélioration de la décision d'achat et du choix des fournisseurs					
Le système ERP a permis une amélioration du délai de traitement des commandes					
Le système ERP a amélioré la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes (clients, fournisseurs....)					

**60.** Globalement, l'impact du système ERP sur la performance externe de l'entreprise est-il :  
 Pas du tout important  Très peu important  Moyen   
 Pas très important  Très important

**61.** Lesquels des points suivants, considérez-vous comme des barrières (potentielles) importantes à la mise en place d'un système ERP au sein de votre Organisation? (cocher de 1 à 3 réponses maximum)

- Culture de l'entreprise
- La résistance des employés
- Manque de motivation des employés
- Manque d'implication de la Direction Générale
- Absence d'une structure adaptée à l'intégration de l'ERP
- Autre.....

***Merci de votre participation***

## Tables des matières

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale .....	1
Chapitre 01 : Les outils de management et les systèmes ERP : cadre théorique et conceptuel	14
<b>Introduction .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. Revue de la littérature sur les outils de management.....</b>	<b>15</b>
1.1.1. Le concept d'outil de management .....	15
1.1.1.1. Outil de management : une diversité de dénominations et de définitions .....	15
1.1.1.2. Définition des outils de management .....	19
1.1.2. Les caractéristiques d'un outil de management .....	21
1.1.3. Le rôle et fonctions des outils de management dans les entreprises .....	22
1.1.4. Les déterminants de l'adoption des outils de management.....	24
1.1.4.1. Les facteurs déclencheurs.....	25
1.1.4.2. Les facteurs moteurs.....	26
1.1.4.3. Les facteurs discriminants .....	27
<b>1.2. Revue de la littérature sur le système ERP .....</b>	<b>28</b>
1.2.1. Emergence des systèmes ERP .....	28
1.2.2. Les systèmes ERP : cadre conceptuel .....	31
1.2.2.1. Définitions et caractéristiques des systèmes ERP .....	31
1.2.2.2. Les différents modules et fonctions d'un ERP .....	34
1.2.2.3. Notre perception de l'ERP.....	37
1.2.3. Les atouts et les faiblesses d'un système ERP .....	38
1.2.3.1. Les atouts des systèmes ERP.....	38
1.2.3.2. Faiblesses des systèmes ERP.....	40
<b>1.3. Le processus d'implantation des ERP et la phase post-implantation.....</b>	<b>43</b>
1.1. Le processus d'implantation d'un système ERP .....	43
1.2. La phase de post-implantation de système ERP.....	46
<b>Conclusion.....</b>	<b>48</b>
Chapitre 02 : Les systèmes ERP et changements organisationnels : démarche de mise en œuvre et facteurs clés de succès.....	50
<b>Introduction .....</b>	<b>50</b>
<b>2.1. Quelques définitions de concept du « changement organisationnel ».....</b>	<b>51</b>
<b>2.2. Les résistances aux changements .....</b>	<b>53</b>
2.2.1. Définition de concept de « la résistance au changement ».....	54

2.2.2.	Les origines de la résistance au changement.....	55
2.2.3.	Les formes de la résistance au changement .....	58
<b>2.3.</b>	<b>La conduite du changement organisationnel .....</b>	<b>59</b>
2.3.1.	Définition de la conduite du changement organisationnel .....	59
2.3.2.	Les modèles de conduite du changement.....	61
2.3.2.1.	L'approche classique .....	61
2.3.2.2.	L'approche psychosociologique.....	62
2.3.2.3.	L'approche participative ou le modèle du développement organisationnel .....	64
2.3.2.4.	L'approche sociologique .....	67
2.3.2.5.	L'approche politique .....	70
2.3.2.6.	L'approche évolutionniste.....	72
2.3.2.7.	L'approche psychanalytique.....	73
<b>2.4.</b>	<b>Les systèmes ERP et les changements organisationnels.....</b>	<b>75</b>
2.4.1.	La nature des changements organisationnels induits par l'implantation d'un ERP 76	
2.4.2.	Les effets de l'implantation d'un système ERP sur les employés.....	79
2.4.3.	Les résistances aux changements induits par l'implantation d'un ERP.....	82
2.4.4.	L'ERP un projet de transformation organisationnel et d'appropriation.....	85
2.4.4.1.	L'appropriation au niveau stratégique.....	85
2.4.4.2.	L'appropriation au niveau fonctionnel.....	86
2.4.4.3.	L'appropriation au niveau opératoire .....	87
<b>2.5.</b>	<b>La gestion de la mise en place d'un système ERP: Les facteurs clés de succès .</b>	<b>89</b>
2.5.1.	La dimension structurelle .....	90
2.5.1.1.	Définition de Business Process Reengineering (BPR).....	90
2.5.1.2.	Le système ERP et le Business Process Reengineering (BPR) .....	92
2.5.2.	La dimension culturelle .....	93
2.5.2.1.	La formation .....	94
2.5.2.2.	L'implication des utilisateurs .....	95
2.5.2.2.1.	L'implication de la direction générale.....	96
2.5.2.2.2.	L'implication des employés .....	97
2.5.2.3.	La communication.....	98
2.5.3.	La dimension stratégique .....	99
2.5.4.	La dimension marketing.....	101
	<b>Conclusion.....</b>	<b>102</b>
	Chapitre 03 : Evaluation de la contribution des systèmes ERP à la performance des entreprises .....	105
	<b>Introduction .....</b>	<b>105</b>
<b>3.1.</b>	<b>Revue de la littérature sur la performance organisationnelle.....</b>	<b>106</b>
3.1.1.	Présentation de quelques définitions de la performance organisationnelle.....	106

3.1.2.	Notre perception de la notion de la performance organisationnelle.....	109
<b>3.2.</b>	<b>Les différentes dimensions de la performance et son évaluation .....</b>	<b>110</b>
3.2.1.	Les différentes conceptions et dimensions de la performance .....	110
3.2.2.	Opérationnalisation et mesure de la performance organisationnelle .....	115
<b>3.3.</b>	<b>Le système ERP et la performance: statistiques et approches d'évaluation ....</b>	<b>121</b>
3.3.1.	Les systèmes ERP et la performance : quelques statistiques .....	121
3.3.2.	Les différentes approches d'évaluation de la contribution des TIC à la performance.....	123
3.3.2.1.	L'approche causale .....	123
3.3.2.1.1.	La théorie économique de la production .....	124
3.3.2.1.2.	La théorie de l'information et de la décision .....	124
3.3.2.2.	L'approche processuelle .....	125
3.3.2.2.1.	Le courant sociotechnique .....	126
3.3.2.2.2.	Le courant structurationniste .....	127
<b>3.4.</b>	<b>Les effets des ERP sur la performance des entreprises .....</b>	<b>129</b>
3.4.1.	La dimension économique et financière.....	130
3.4.2.	La dimension organisationnelle .....	131
3.4.3.	La dimension sociale .....	137
3.4.4.	La dimension externe de la performance .....	140
	<b>Conclusion.....</b>	<b>142</b>
	Chapitre 04 : La réalité des systèmes ERP dans les entreprises algériennes .....	144
	<b>Introduction .....</b>	<b>144</b>
<b>4.1.</b>	<b>Le management des entreprises algériennes .....</b>	<b>145</b>
4.1.1.	Le management dans l'entreprise publique algérienne .....	145
4.1.2.	Le management de l'entreprise privée .....	148
<b>4.2.</b>	<b>Le développement des outils de management dans les entreprises algériennes</b>	<b>151</b>
4.2.1.	Contexte d'émergence des outils de management dans les entreprises algériennes.....	151
4.2.2.	Les programme de mise à niveau et le développement des outils de management	154
<b>4.3.</b>	<b>La collecte des données sur les systèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia .....</b>	<b>160</b>
4.3.1.	Présentation de l'échantillon .....	161
4.3.2.	Méthode de collecte des données et déroulement de l'enquête .....	162
4.3.2.1.	Méthode et outils de collecte des données.....	162
4.3.2.2.	Le déroulement de l'enquête .....	163
4.3.3.	Les caractéristiques des entreprises enquêtées.....	164
<b>4.4.</b>	<b>Les systèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia : état des lieux</b>	<b>166</b>

4.4.1.	Les entreprises qui n'ont pas un système ERP.....	166
4.4.2.	Les entreprises en cours d'installation d'un ERP.....	171
4.4.3.	Les entreprises qui ont un système ERP fonctionnel .....	174
	<b>Conclusion.....</b>	<b>176</b>
	Chapitre 05 : Cadre Méthodologique de la recherche et processus d'implantation des ERP dans les entreprises de la Wilaya de Bejaia .....	177
	<b>Introduction .....</b>	<b>177</b>
	<b>5.1. Présentation de modèle et des variables de la recherche .....</b>	<b>178</b>
	<b>5.2. Présentation de la démarche méthodologique .....</b>	<b>180</b>
5.2.1.	Le choix des études de cas .....	181
5.2.2.	Les instruments de collecte des données.....	182
5.2.3.	La méthodologie de sélection de l'échantillon.....	184
5.2.4.	Le déroulement de l'enquête .....	188
	<b>5.3. La méthodologie de traitement statistique des données.....</b>	<b>190</b>
5.3.1.	Une analyse des fréquences des variables et les tableaux croisés.....	191
5.3.2.	L'analyse des corrélations.....	191
5.3.3.	La régression linéaire multiple.....	192
5.3.4.	Analyse de la fiabilité des variables.....	193
5.3.5.	Analyse en correspondances multiples .....	194
	<b>5.4. Présentation des résultats relatifs au processus d'implantation des ERP dans les entreprises enquêtées .....</b>	<b>194</b>
5.4.1.	Analyse de processus d'implantation et caractéristiques des ERP choisis .....	194
5.4.2.	Les changements organisationnels induits par l'implantation des l'ERP dans les entreprises enquêtées.....	200
5.4.3.	Les attitudes des utilisateurs et les résistances aux changements .....	203
5.4.4.	Les barrières et obstacles à l'implantation d'un ERP .....	208
	<b>Conclusion.....</b>	<b>209</b>
	Chapitre 06 : Impact de l'adoption des ERP et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises de la Wilaya de Bejaia : interprétation des données de l'enquête .....	211
	<b>Introduction .....</b>	<b>211</b>
	<b>6.1. Appréciation des facteurs liés à la mise en place des ERP dans les entreprises enquêtées .....</b>	<b>212</b>
6.1.1.	La dimension structurelle .....	212
6.1.2.	La dimension culturelle .....	213
6.1.3.	La dimension stratégique .....	222
6.1.4.	La dimension marketing.....	223
6.1.5.	Exploitation de l'ERP dans les entreprises enquêtées.....	226
	<b>6.2. Evaluation de la performance dans les entreprises enquêtées .....</b>	<b>226</b>

6.2.1. L'évaluation de la performance financière.....	227
6.2.2. L'évaluation de la performance organisationnelle .....	231
6.2.3. L'évaluation de la performance sociale (humaine) .....	236
6.2.4. L'évaluation de la performance externe .....	238
<b>6.3. Evaluation de lien entre les variables de l'ERP et la performance globale.....</b>	<b>245</b>
6.3.1. Analyse globale des données.....	246
6.3.1.1. La régression linéaire .....	246
6.3.1.2. Analyse en Correspondances Multiple (ACM) .....	251
6.3.1.3. Synthèses des résultats .....	254
6.3.2. Etude de cas de l'entreprise Danone .....	255
6.3.2.1. La régression linéaire : cas de l'entreprise Danone .....	255
6.3.2.2. Analyse en Correspondances Multiples : cas de l'entreprise Danone .....	259
6.3.2.3. Synthèse des résultats de l'étude de cas de l'entreprise Danone .....	262
6.3.3. Étude de cas de l'EPB .....	263
6.3.3.1. La régression linéaire : cas de l'EPB.....	263
6.3.3.2. Analyse en Correspondances Multiples ACM : cas de l'EPB.....	266
6.3.3.3. Synthèse des résultats de l'étude de cas de l'EPB.....	269
<b>Conclusion.....</b>	<b>270</b>
Conclusion générale .....	272
Bibliographie.....	280
Annexes.....	302

## Résumé

A travers ce travail nous tentons d'expliquer l'impact de l'implantation d'un outil de management qui est le système ERP sur la performance des entreprises algériennes, à travers la mobilisation d'un modèle de gestion du changement organisationnel. Notre objectif est de déterminer les Facteurs Clés de Succès nécessaires pour une implantation prospère d'un ERP et d'évaluer la contribution de la mise place d'une démarche fondée sur ces facteurs clés de succès à l'amélioration de la performance des entreprises algériennes.

Pour développer notre travail, nous avons réalisé une recherche bibliographique, et une enquête fondée sur des études de cas conduites sous forme de questionnaire avec des entretiens directifs (en face à face) auprès de 114 utilisateurs répartis sur quatre entreprises qui possèdent des ERP fonctionnels dans la wilaya de Bejaia.

Les analyses descriptives et explicatives des résultats à travers la méthode de la régression linéaire et l'Analyse en Correspondances Multiples (ACM) révèlent l'importance de la mise en place d'une démarche de gestion du changement fondée sur les Facteurs clés de succès de l'ERP dans l'amélioration de la performance. En effet, plus les entreprises s'engagent à faire impliquer tous les acteurs, mettre en place des pratiques de formation, de motivation, de communication, de coaching et un comité de pilotage, diffuser une vision organisationnelle de projet, prendre en considération les perceptions des utilisateurs et utiliser pleinement le système ERP, plus la performance globale augmente. De plus, pour que le système ERP soit une option pour assurer la performance des entreprises algériennes, ces dernières doivent se rendre compte du rôle que puisse jouer cet outil dans l'amélioration de la performance, conduire le processus d'implantation comme un projet organisationnel et managérial et non pas seulement comme un projet informatique et assurer une gestion efficace des changements.

**Mot clés :** outil de management, Enterprise Resource Planning (ERP), gestion du changement, Facteurs Clés de Succès (FCS), performance globale, entreprises algériennes

## Summary

Through this work we try to explain the impact of the implementation of a management tool that is the ERP system on the performance of Algerian companies, through the mobilization of an organizational change management model. Our objective is to determine the Key Success Factors necessary for a successful ERP implementation and to evaluate the contribution of the implementation of an approach based on these Key Success Factors to the improvement of the performance of Algerian companies.

To develop our work, we conducted a bibliographic search, and a survey based on case studies conducted through questionnaire with structured interviews (face-to-face) among 114 users in four companies with functional ERP in the province of Bejaia.

Descriptive and explanatory analyzes of the results through the linear regression method and the Multiple Correspondence Analysis (MCA) reveal the importance of implementing a change management approach based on the ERP key success factors in improving performance. Indeed, the more the companies commit themselves to involve all the actors, to set up practices of training, motivation, communication, coaching and a steering committee, to diffuse an organizational vision of project, to take into account the users perceptions and make full use of the ERP system, the more the overall performance increases. Moreover, for the ERP system to be an option to ensure the performance of Algerian companies, they must realize the role that this tool can play in improving performance, lead the implementation process as an organizational and managerial project and not only as an IT project and ensure effective change management.

**Keywords:** management tool, Enterprise Resource Planning (ERP), change management, key success factors, overall performance, Algerian companies

## ملخص :

من خلال هذا العمل نحاول شرح الأثر الناتج عن غرس أداة التسيير المتمثلة في برنامج تخطيط موارد المؤسسة علي أداء الشركات الجزائرية من خلال استعمال نموذج ادارة التغيير التنظيمي. هدفنا هو تحديد عوامل النجاح الرئيسية اللازمة لغرس برنامج تخطيط موارد المؤسسات، و تقييم مساهمة إتباع طريقة مبنية على هذه العوامل الرئيسية للنجاح في تحسين أداء الشركات الجزائرية.

من أجل انجاز هذا العمل اعتمدنا على طريقة البحث الببليو جرافية كما قمنا بدراسة حالات و ذلك من خلال انتهاج لائحة الأسئلة مع اجراء مقابلات مباشرة مع 114 مستخدم موزعين على أربعة مؤسسات تمتلك نظام تخطيط موارد مؤسسة عملي في ولاية بجاية.

التحليل الوصفي و التسييري للبيانات من خلال طريقة تحليل الانحدار و التحليل القطاعي للمرسلات المتعددة أثبت أهمية الاعتماد على طريقة تسيير التغيير باستعمال عوامل النجاح الأساسية لنظام تخطيط موارد المؤسسة لتحسين الأداء . نؤكد أنه كلما واطبت المؤسسات على اشراك العاملين، و اعتمدت على عمليات التكوين، التحفيز، الاتصال، التدريب، انشاء لجنة ارشاد، نشر لمحة تنظيمية عن المشروع، أخذ حس المستخدمين على عين الاعتبار، و حرصت على الاستخدام الكلي لنظام تخطيط موارد المؤسسة، كلما زاد الأداء الكلي للمؤسسات. اضافة الى ذلك، من أجل اعتبار نظام تخطيط موارد المؤسسة بمثابة خيار لضمان أداء المؤسسات الجزائرية من الضروري أن تكون هذه المؤسسات على يقين بالدور الذي يمكن أن يلعبه هذا النظام في تحسين الأداء، كما يجب قيادة عملية غرسه على أساس أنه مشروع تنظيمي و اداري و ليس فقط مشروع معلوماتي، و أيضا ضمان تسيير فعال للتغييرات الناجمة عنه.

**الكلمات المفتاحية :** أداة التسيير، نظام تخطيط موارد المؤسسة، تسيير التغيير، عوامل النجاح الرئيسية، الأداء الكلي، الشركات الجزائرية