



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion
Option : Management des organisations

Thème

**Le progiciel de gestion intégré comme vecteur de
changement organisationnel :
Cas de PGI de Cevital (Béjaia)**

Réalisé et présenté par :

M^r. MOUSSAOUI Mourad

M^{elle} SABRACHOU Thinhinan

Sous la direction de :

M^r SADOU Mohamed

Date de soutenance :

Devant le jury composé de :

Président.....M^r CHABI. T

Examineur.....M^r SOUILAH. A

Rapporteur.....M^r SADOU. M

Juin : 2017

Remerciements

En premier lieu nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir accordé le courage, la force, la patience et permis de m'investir dans notre travail avec autant de conviction et de foi profonde

Le présent travail n'aurait pas vu le jour sans l'aide bienveillante, la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes qui, par leur présence et leurs conseils nous ont apportées leurs soutiens

Nous tenons à remercier nos chers parents, frères et sœurs.

*Au terme de notre présent modeste travail, il nous est très agréable d'exprimer notre profonde gratitude et d'adresser nos vifs remerciements à notre encadreur **Mr SADOU M** qui nous a bien aidé avec ses précieux conseils et éclairages tout au long de l'élaboration de ce mémoire*

Nos remerciements vont également aux membre du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir

*Nous tenons à remercier également le personnel de Cevital agro-industrie et Brandt qui ont manifesté un intérêt considérable, la confiance qu'ils nous ont accordé, leur patience et leur aide à chaque instant, pour le présent cas d'étude plus particulièrement à notre maitre de stage **Mr ABID Mhand** et **Mr OULARBI Larbi**.*

Nous sommes par ailleurs reconnaissant envers le corps professoral de l'université de Béjaia pour leurs énormes efforts afin de nous procurer de programme riche et un encadrement de qualité.

Nos profonds remerciements à tous nos amis et camarade qui nous ont encouragé et aidé de près ou de loin durant toute notre formation et dans la réalisation de ce travail.

« Merci à toutes et à tous. »

Dédicaces

Je tiens à dédier ce modeste travail :

*A la mémoire de mes chers grands parents que dieu
puisse les accueillir dans son vaste paradis*

*A mes chers parents que dieu leur procure santé, bonheur
et longue vie, frères et sœurs et à tous mes amis ainsi que
pour tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à achever
ce modeste travail.*

Mourad

Dédicaces

À la mémoire de ma chère mère ;

À mon cher père ;

À mon adorable petite sœur : Numidia ;

À mes bien aimés frères ;

À mon cher grand-père Ahmed, et Nina ;

À la mémoire de mes chers grands-parents ;

À KARIM ;

À tous mes amis (es) ;

À toute la promotion management des organisations 2017 ;

À tous ceux qui me connaissent ;

Je dédie ce modeste travail.

Thinhinan

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviations	Significations
CRM	Consumer R elationship M anagement.
DFC	D irection de F inance et C omptabilité.
DRH	D irection des R essources H umaines.
DSI	D irection des S ystèmes d' I nformation.
ERP	E ntreprise R essource P lanning.
IP	I nternet P rotocol/ P rotocole I nternet.
IT	I nformation T echnologies (Technologies d'Information (TI))
MIR+	Appellation donnée à l'ERP de Cevital
OCDE	O rganisation de C oopération et de D éveloppement E conomiques.
PDG	P résident D irecteur G énéral.
PGI	P rogiciel de G estion I ntégré.
SCM	S upply C hain M anagement.
SGBD	S ystème de G estion de B ase des D onnées.
SAP	S ystems, A pplications and P roducts for data processing.
SI	S ystème d' I nformation.
SPA	S ociété P ar A ctions.
TIC	T echnologies de l' I nformation et de la C ommunication.
WWW	W orld W ide W eb.

I. Ouvrages :

1. BEAUDOIN, Pierre (1990).- La gestion du changement, stratégies d'entreprise.- Montréal : Ed. Edition Libre Expression.- P. 43.
2. BOULOC, Pierre [*et al*] (2003).- Les NTIC, comment en tirer profit?.- Paris : Ed. Dunod.- P. 183.
3. CHARPENTIER, Patricia (1997).- Organisation et gestion de l'entreprise.- Paris : Ed Nathan.- P. 133.
4. Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perron (1997).- le changement organisationnel : Théorie et pratique.- Québec : Ed. Presse de l'université de Québec.- P. 94.
5. Dictionnaire « Le Petit Larousse illustré » (2014).- Paris : Ed Larousse.- P. 1129.
6. EDGAR, Morin (2014).- La nature de la nature.- Paris : Ed. Points, 2014, P. 103-104.
7. GARY, D [*et al*] (2004).- La gestion des organisations.- Paris : Ed Pearson ERPI.- P. 224.
8. HAFSI, Taieb et FABI, Bruno (1997).- Les fondements du changement stratégique.- Québec : Ed Transcontinental Inc.- P, 250.
9. Laurent. B, [*et al*] (1994).- La dimension humaine des organisations.- Montréal : Ed. Gaétan Morin.- P.357.
10. LEQUEUX, Jean-Louis (1999).- Manager avec les ERP, 1^{re} édition.- Paris : Ed. Editions d'Organisation.- P. 156.
11. LEQUEUX, Jean-Louis (2008).- Manager avec les ERP.- Paris : Ed. Editions d'Organisation.- P.36.
12. MARCH, James & SIMON, Albert (1993). - Organizations, 2nd edition, New Jersey: Ed. Wiley-Blackwell. – P. 189.
13. MONTAGNER, Jean-Luc (2001).- Construire son réseau d'entreprise.- Paris : Ed. Eyrolles.- P. 120.

14. PILOU, Jean-François (2005).- Tout sur les systèmes d'information.- Paris : Ed. Dunod.- P. 81.
15. QUELENNEC, Claude (2007).- ERP, levier de transformation de l'entreprise.- Paris : Ed. Lavoisier.- P.17.
16. REIX, Robert (2002).- Système d'information et management des organisations.- Paris : Ed. Vuibert, 4e édition.- P. 87.
17. SAADOUN, Melissa (1998).- Avec le temps.- Paris : Ed. Editions d'Organisation.- P. 143.
18. SAADOUN, Melissa, *idem*, p. 145.
19. TOMAS, Jean-Louis (1999).- ERP et PGI, comment réussir le changement.- Paris : Ed DUNOD.- P. 111.

II. Revues

1. BARIEL, Céline et Savoie, André.- Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel.- Revue Internationale de Gestion, 2000, PP. 145-162.
2. BEZER, P, [et al].- Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel.- Revue PERSONNEL, 2003, P. 46.
3. BOUDJEBBOUR, M, S, (2002).- les projets NTIC : Source de performance de l'entreprise.- CERIST, 2002, Vol 12 Fascicule N° 01, P. 160.
4. Collerette, Pierre [et al].- Le changement organisationnel : Théorie et pratique.- Presse de l'Université de Québec, 1997, P. 20.
5. LIVIANY. F, BEZER, P, [et al]. - Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel.- Revue Personne, 2003, Vol 15, P. 46.
6. HAMMOUTI, Naoual.- faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, université de Iben Tofail Kenitra « Le Changement Organisationnel : Enjeux et insuffisances », P. 03.
7. RONDEAU, Alain.- Transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail.- Revue internationale de gestion, 1999, Vol, 24, No 3.

III. Thèses

1. Lafitte M, in GUINA Nadège.- La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : Impacts de la nouvelle technologie d'information et de communication.- 340 f.- Thèse de doctorat : Sciences de gestion, Toulouse, 2002, P. 108.
2. PEROTIN, Pascal.- Les progiciels de gestion intégrés, instruments de l'intégration organisationnelle.- 302 f.- Thèse de doctorat : Sciences de gestion : Université Montpellier 2 : Soutenue le 17/09/2004, P. 09.

IV. Mémoires

1. ZID, Rim.- « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions ».- 150f.- Mémoire de maîtrise en administration des affaires: Sociologie : Université du Québec à Montréal, 2006.

V. Sites Internet :

1. <http://www.digitalwallonia.be>, consulté le 08/03/2017 à 15h.
2. <http://www.resoo.org/docs/reseaux/tcp-ip.pdf> consulté le 14/04/2017 à 14h.
3. MOUALAM, Malek.- Inconvénients et avantages des TIC.- <http://experts-univers.com/inconvenients-avantages-des-ntic.html> consulté le 11/04/2017 à 22h.
4. www.granddictionnaire.com, consulté le 12/04/2017 à 17h.
5. NORIGEON, Philippe.- «Cours PGI-ERP ».- www.guillaumeriviere.name/estia/si/pub/cours_ERP_PGI_2010.pdf
6. Frédéric Charles-« Cours ERP » <http://www.slideshare.net/fcharles/cours-erp-introduction-aux-erp>. consulté le 13/04/2017 à 20h30.
7. MBIDA, Réal Romuald.- http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_organisation.pdf.- consulté le 14/04/2017 à 14:30.
8. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/034000182.pdf> consulté le 14/04/2017 à 14 :50.
9. COMARCH-ERP-Dossiers d'experts.- https://www.comarch.fr/files_fr/file_28/DE_accouchgt.pdf .- 2013
10. MONPIN, Gérard.- *Conduire le changement*.- <http://www.project-management.ch>.- consulté le 21.03.2017 à 10h00.
11. Site officiel de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques.- www.ocde.org
12. Site officiel du groupe Cevital.- www.cevital.com

13. BOITIER, Marie.- <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584446/document> consulté le 05/05/2017 à 15h.

VI. Documents :

Documents internes de l'entreprise Cevital.

ISTE DES TABLEAUX

Tableaux du chapitre. I

Tableau 01: Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement....36

Tableaux du chapitre. II

Tableau 01 : Chiffres-clés de Cevital.....59

Tableau 02 : Core model dénommé MIR+ de Cevital.....68

Tableaux du chapitre. III

Tableau 01 : Age des enquêtés.....77

Tableau 02 : Genre (sexe) de l'enquêté.....77

Tableau 03 : Ancienneté des enquêtés.....78

Tableau 04 : Catégories professionnelles.....78

Tableau 05 : Répartition des effectifs par direction.....79

Tableau 06 : Utilisation des TIC dans les activités quotidiennes.....80

Tableau 07 : Différentes TIC utilisées.....80

Tableau 08 : Difficultés dans l'usage des TIC.....81

Tableau 09 : Formation sur l'usage des TIC81

Tableau 10 : Modes de formation.....82

Tableau 11 : Apport des TIC82

Tableau 12 : Les avantages tirés des TIC.....83

Tableau 13 : Assistance à une réorganisation de travail.....83

Tableau 14 : Utilisation des systèmes spécialisés.....84

Tableau 15 : Meilleur déroulement et coordination des activités entre processus.....84

Tableau 16 : L'ERP palie aux insuffisances des systèmes précédents85

Tableau 17 : Efficacité du nouveau système par rapport au précédent85

Tableau 18 : Formation liée à l'implantation de l'ERP.....86

Tableau 19 : Changement organisationnel au niveau de l'entreprise.....	86
Tableau 20 : Nature des changements.....	87
Tableau 21 : Impact de l'ERP sur les pratiques de gestion, de pensée du temps et d'espace.....	87
Tableau 22 : Utilisation des ERP au travail et les changements provoqués.....	88
Tableau 23 : Perception des changements par les employés.....	89
Tableau 24 : Planification du changement.....	89
Tableau 25 : Accompagnement du changement de la part du management.....	90
Tableau 26 : Existence des résistances aux changements.....	90
Tableau 27 : Formes ou façons de résistance au changement	91
Tableau 28 : Facteurs déterminants du changement au sein de Cevital.....	100
Tableau 29 : Mode de diffusion du changement au niveau de Cevital.....	101
Tableau 30 : Niveaux du changement au sein de Cevital.....	101
Tableau 31 : Typologie de résistance au niveau de l'entreprise.....	101

SOMMAIRE

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

INTRODUCTION GENERALE.....01

**CHAPITRE I : TIC et changement organisationnel : Concepts et fondements
théoriques.....05**

SECTION 1 : TIC et ERP(PGI).....06

SECTION 2 : Changement organisationnel.....27

SECTION 3 : TIC (ERP) et changement organisationnel.....42

**CHAPITRE II : Méthodologie de la recherche et présentation de cas de
l'étude.....50**

SECTION 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....51

SECTION 2 : Présentation de L'ERP acquis par Cevital.....59

SECTION 3 : Méthodologie de la recherche.....69

CHAPITRE III : Présentation et discussion des résultats de la recherche.....76

SECTION 1 : Présentation et discussion des résultats du questionnaire.....77

SECTION 2 : Présentation et discussion des résultats de l'entretien.....91

CONCLUSION GENERALE.....102

Bibliographie

Table des matières

Annexes

Résumé

L'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) contribue à la simplification de certaines contraintes spatiales et temporelles par l'informatisation des systèmes d'information intra-organisationnels facilitant les échanges et le partage de l'information entre les employés et les différents services de l'entreprise.

La gestion d'entreprise est depuis quelque temps confrontée à un basculement technologique : les progiciels de gestion intégrés (PGI) ou (Entreprise Ressource Planning (ERP) selon la terminologie anglo-saxonne couramment employée) deviennent l'élément pivot de collecte et d'exploitations des informations de gestion. L'émergence des ERP s'est faite de manière significative au milieu des années 1990 et la plupart des grandes sociétés ont adopté ces systèmes globaux, présentés comme la « solution » aux problèmes de gestion. La singularité des organisations, leur histoire, leur culture et leurs métiers sont rarement pris en compte à l'impérieux besoin de tout changer et de réorganiser pour être plus performant. Reix (2005, p. 117) ¹ rappelle que « *la diffusion des ERP depuis le milieu des années 90 s'inscrit dans un vaste mouvement de transformations organisationnelles, orientées vers une approche plus transversale des processus* ». Il s'agit sur le plan pratique et technique d'une innovation considérable qui vise une intégration informationnelle complète.

L'ERP permet à cette dernière de faire face aux exigences des clients, répondre aux contraintes du marché et améliorer sa compétitivité. C'est pourquoi, de plus en plus, l'entreprise, grande ou moyenne, opte pour des systèmes d'information agencés autour d'un progiciel ERP (Enterprise Resource Planning) ou en français PGI (Progiciel de Gestion Intégré) permettant à ses collaborateurs d'accéder, quasiment en temps réel, à toute information nécessaire à la production, au fonctionnement et/ou à la prise de décision.

Les ERP commencent à être bien connus sous leurs aspects informatiques, relativement à leur processus d'installation et dans leurs coûts spécifiques. Les méthodes de la mise en place de ces systèmes ne sont que peu énoncées ainsi que leurs effets sur l'organisation et sur les utilisateurs. Ces derniers sont ignorés, mésestimés ou idéalisés par les éditeurs de solutions progicielles. R. Reix (2005, p. 117) ² souligne aussi les difficultés rencontrées par les employés des entreprises à comprendre les contours de leur travail suite à l'implantation de l'ERP.

¹ Reix, R. (2005), Revue de la thèse de R. El Amrani : les effets de la stratégie d'implémentation des ERP sur la perception de la transversalité dans les grandes entreprises françaises, Systèmes d'Information et Management, Vol. 10, N° 3, p. 117-119, septembre.

² Reix, R. (2005), *Op. Cit.* P117.

En effet, l'adoption de ce dernier engendre des changements organisationnels significatifs, notamment sur « les systèmes de métiers, d'influence et de valeurs des parties prenantes » (Besson, 1999, p. 21). .

Le changement est au cœur des organisations modernes. Plusieurs disciplines et plusieurs auteurs se sont penchés sur ce phénomène (Collerette *et al.* 1997³ ; Handy 1995⁴ ; Tessier et Tellier, 1993)⁵.

Le changement est devenu progressivement une donnée incontournable de nos vies personnelles, sociales et professionnelles. Il concerne aujourd'hui tout autant les organisations publiques et associatives que privées. Les nouvelles technologies, la globalisation et la prise en compte des facteurs sociaux et environnementaux ont contribué à accélérer le rythme de changement au cours de ces dernières années. Savoir conduire le changement et même développer une appétence pour celui-ci est devenu une compétence clef de tout type d'organisation pour réaliser la mission qu'elle s'est fixée. Parallèlement, citoyens et acteurs de la société en général souhaitent être davantage impliqués dans la construction et la mise en œuvre de ce qui va modifier leurs actions au quotidien. L'adhésion des acteurs clefs est plus que jamais le premier objectif d'une démarche de conduite du changement.

L'adoption des TIC est elle-même porteuse de différentes transitions organisationnelles obligeant les entreprises à la pratique de nouvelles normes et usages pour la confection de relations industrielles (gestion des ressources humaines, relations du travail, santé et sécurité au travail) symétriques solides.

Par ailleurs, la diffusion des TIC dans les pays en voie de développement se fait dans un contexte international caractérisé par une fracture numérique, encore notable, entre pays développés et pays en voie de développement, et par le dynamisme de certains pays en développement qui deviennent compétitifs dans quelques secteurs des TIC.

³ Besson P. (1999), Les ERP à l'épreuve de l'Organisation : Systèmes d'Information et Management, Vol. 4, N° 4, p. 21-51.

⁴ Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. (1997), Le changement organisationnel: Théorie et pratique. Presse de l'Université du Québec, p. 173

⁵ Handy, Charles. 1995. Le temps des paradoxes. Paris, Village mondial, p. 271. Tessier, Roger et Tellier, Yvan. 1993. Changement planifié et développement des organisations. Sainte-Foy: Press de l'Université du Québec, 106 p.

S'agissant des entreprises des pays en développement notamment les PME, il faut savoir que celles-ci éprouvent de graves difficultés à tirer parti des innovations liées aux TIC. A titre illustratif, compte tenu des coûts fixes élevés, la recherche et développement (R&D) est une activité à haut risque et se prête à des économies de gamme qui favorisent les grandes entreprises.

Dans le même ordre d'idées, des cabinets de conseils internationaux recommandent à ces entreprises l'adoption de solutions informatiques de type ERP, pour leur informatisation (Refaa)⁶.

L'Algérie à l'instar d'autres pays développés s'est engagée ces dernières années dans une stratégie de développement des TIC. Dans ce cadre, Son effort ne porte pas seulement sur le développement de l'usage des TIC pour l'amélioration des services aux ménages ou de performance des entreprises, mais aussi sur des politiques censées booster un secteur à fort potentiel pour son économie.

Pour ce qui est des programmes de soutien aux entreprises en matière de numérique, l'on note en particulier celui de la société Technosoft visant l'intégration des ERP dans les PME.

Il existe plusieurs entreprises algériennes qui ont essayé, ces dernières années d'intégrer des solutions ERP dans leur organisation. A ce titre, l'entreprise privée algérienne Cevital, a toujours consacré de la place aux nouvelles technologies comme une de ces ressources intangibles et éléments clé de sa réussite. En témoigne l'implantation de L'ERP sage dans ses activités, visant l'intégration organisationnelle, dès l'année 2006. A présent ce groupe est en phase de réaliser un nouveau projet ERP permettant de l'étendre à de nouveaux métiers. Cela peut nous offrir la possibilité de nous intéresser, dans le cadre de notre travail, a ce projet qui s'inscrit dans une logique d'adaptation (Refaa). En particulier, nous cherchons à comprendre les effets en matière de changements organisationnels liés à cette implantation.

⁶ Communication Pr Mokrane REFAA, Innovation Forum VI - 2014 Crisis, innovation and transition 1, 2 and 3 October 2014 (University of Paris Ouest, Nanterre, La Défense)

Dans cette perspective, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est celle de savoir dans quelle mesure les TIC(ERP) exercent-elles un effet en matière de changement organisationnel (organisation et mode de travail, la coordination et le partage de l'information...) au sein de l'entreprise Cevital. De cela découle notre problématique de recherche formulée comme suit :

« Quel est l'effet de l'implantation de l'ERP en matière de changement organisationnel au sein de Cevital ? Et quel est le degré d'implication du top management ? ».

Ceci nous conduit à cerner notre travail, en articulant notre problématique autour d'un certain nombre de questions secondaires : Quels changements introduisent précisément les ERP dans l'organisation ? S'il est reconnu que les ERP sont porteurs de changement organisationnel, quels sont leurs effets réels sur les pratiques dans l'organisation ? Et en quoi contribuent-ils à les changer ? Quelle est l'importance de l'implication et la formation des utilisateurs dans le succès de la mise en œuvre d'un ERP ?

Afin d'apporter des éléments de réponse et un éclairage à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : Des changements organisationnels radicaux au sein de Cevital sont induits par l'implantation d'un ERP et/ou de ses solutions complémentaires.

H2 : Le changement organisationnel induit par l'ERP au sein de Cevital a été géré et accompagné avec une forte implication du top mangement.

A la lumière de ce qui précède, et pour bien conduire notre travail, nous avons opté pour une double approche méthodologique quantitative et qualitative basée sur la recherche documentaire, l'observation, les questionnaires et les entretiens.

Pour ce faire, nous avons réparti notre travail en trois chapitres : Le premier chapitre sera consacré aux différents concepts et fondements théoriques des TIC, de l'ERP et du changement organisationnel. Dans le deuxième chapitre, nous présentons l'approche méthodologique de la recherche, et justifions le choix du cas de l'étude. Quant au troisième chapitre, il restitue les résultats de l'enquête et leur analyse.

Introduction :

A l'heure actuelle, les organisations les plus performantes sont celles qui s'adaptent au mieux à l'évolution et au changement de leur environnement dans ses multiples dimensions (économiques, sociales, politiques et technologiques), ainsi que celles qui valorisent davantage leurs ressources intangibles dont elles disposent que leurs ressources tangibles, pour en tirer parti et en faire une source de leur avantage compétitif, voire pour y survivre.

Avec le développement des TIC, les entreprises passent d'un mode de fonctionnement à un autre de plus en plus outillé en matière informatique. En effet, avec l'émergence des nouveaux outils de travail, de communication et de partage d'informations et de diffusion des solutions applicatives intégrées de type ERP leur organisation toute entière s'est vue considérablement modifiée, notamment en termes de gestion.

Dans ce présent chapitre, nous allons cerner le volet conceptuel de notre travail de recherche, en mettant en exergue quelques concepts auxquels nous ferons appel lors de notre étude empirique. A cet effet, ce chapitre est composé de trois sections : Dans la première section, nous allons nous focaliser sur la présentation les notions de Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et les progiciels de gestion intégrés (PGI), puis dans la deuxième section, la notion du changement organisationnel, enfin dans la troisième section nous allons faire le lien entre les TIC et changement organisationnel.

Section.1. Les TIC et ERP

Dans cette première section de ce premier chapitre, nous allons dans un premier temps définir le concept des TIC, puis nous allons nous intéresser à la notion des ERP (Entreprise Ressource Planning).

1.1.Les Technologie de l'information et de la communication (TIC) :

1.1.1.Définition des TIC : La définition du concept de "*Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)*" varie sensiblement selon l'organisme, le pays, voire les acteurs du secteur. Il est important de préciser quelques unes :

Selon BRUNO, H. Les TIC sont définies somme étant l'ensemble des outils permettant d'accéder à l'information, sous toutes ses formes, de la manipuler et de la transmettre »⁷.

Selon CHARPENTIER, P « les technologies de l'information regroupent les techniques permettant de collecter, stocker, traiter et transmettre des informations ; elles sont fondées sur le principe de base de codage électronique de l'information »⁸.

Selon R. Reix et F. Rowe « Un système d'information est un système d'acteurs sociaux qui mémorise et transforme des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires »⁹.

De ce qui précède, il nous paraît qu'il est plus pertinent de retenir la définition de TIC proposée par R. Reix car elle s'inscrit dans la même logique que notre travail, une logique de déterminisme technologique, préconisant que les évolutions technologiques sont à l'origine des transformations organisationnelles dans une économie caractérisée par une révolution numérique et l'entrée dans la société de la connaissance. Cela nous enseigne que les TIC sont un ensemble de procédés électroniques permettant de créer, traiter, stocker, modifier, diffuser, partager et échanger des informations.

⁷ BRUNO H. (1996).- technologies de l'information et de la communication et modernisation des services publics.- Paris : Ed. vuibert. P 45.

⁸ CHARPENTIER. P, (1997).- Organisation et gestion de l'entreprise.- Paris : Ed. Nathan p. 133.

⁹ R. REIX, F. ROWE, (2002), Faire de la recherche en systèmes d'information, Paris : Éditions Vuibert, p. 11.

1.1.2. Les différents outils des TIC :

L'innovation technologique soutient la recherche de nouvelles formes d'organisation fondée sur la maîtrise de l'information et de la coopération en facilitant le travail en groupe et la capitalisation du savoir, en plus, améliore les flux de communication et d'information. Il existe une panoplie de ces technologies. Parmi lesquelles nous citons :

1.1.2.1. Les outils de communication

Les outils de communication se composent de téléphone fixe, mobile, le télécopieur (téléfax) et enfin, le réseau informatique.

✓ Le téléphone :

C'est un appareil de communication qui permet de transmettre la voix pour une conversation à distance. Les chercheurs ont classé le téléphone dans le domaine des TIC même s'il a plus d'un siècle d'existence. Cette technologie a évolué au fil du temps et nous amène à la classer comme suit :

a. Téléphone fixe :

« Est un appareil qui permet la transmission de la parole à distance et de l'information qui se partage de bouche à oreille ». Ce téléphone est fixé par un câble le reliant à un générateur qui conduit l'ensemble des câbles à une station de service téléphonique.

b. Téléphone mobile :

Également appelé téléphone portable ou cellulaire, c'est un appareil permettant de communiquer avec un destinataire sans être relié par un câble. Il fonctionne par une batterie rechargeable sur secteur. La transmission des sons se fait par un réseau spécifique. On peut donc communiquer de tout lieu.

Téléphone utilisant des relais de radiotéléphonie pour communiquer, souvent muni d'un écran tactile, permettent ainsi de s'affranchir d'une liaison par câble à un centre, il est équipé avec plusieurs applications tel que la camera, le GPS, la messagerie, etc.)¹⁰.

✓ Le téléfax (Télécopieur ou fax)

C'est un appareil qui permet d'émettre et de recevoir des télécopies. Le fax ou le télécopieur permet d'échanger des textes, des images avec toute personne disposant de télécopieur.

¹⁰ Dictionnaire, Le Petit Larousse, illustré, édition Larousse, Paris, 2014, P. 1129.

✓ Les télécommunications :

La télécommunication étant la communication de l'information à distance (aussi loin et aussi rapidement que possible), les télécommunications sont un ensemble de dispositifs Electroniques et photoniques analogiques et ou numériques qui varient au rythme de l'information à communiquer.

✓ Le réseau informatique

Selon MONTAGNER. J, L « Un réseau est un système permettant de relier des ordinateurs entre eux. » Il est constitué d'un ensemble des câbles en cuivre et en fibre optique véhiculant des signaux. Un signal représente une unité d'information (le bit) émise par un ordinateur. Une série de bits permet d'identifier de manière unique une information »¹¹. Il existe plusieurs catégories de réseau informatique :

a. Réseau Internet

Internet, appelé également réseau des réseaux, est un réseau qui permet de connecter les ordinateurs entre eux. Il est composé de réseaux internationaux, régionaux et nationaux, etc. l'Internet peut être défini comme « *Un ensemble de réseaux IP interconnectés (noyau Internet) ou un ensemble de réseaux connectés à ce noyau par au moins un type de service, par exemple, le courrier électronique.* »¹².

Grâce aux progrès technologiques continus, l'Internet est devenu la place de partage de données de diffusion d'information. Il est le moyen le plus utilisé pour communiquer dans le monde des affaires.

b. Réseau Intranet

Dans son sens originel et le plus restrictif, le terme Intranet désigne la transposition des standards, des protocoles et des outils en vigueur dans l'Internet public au sein des réseaux locaux privés d'entreprise »¹³.

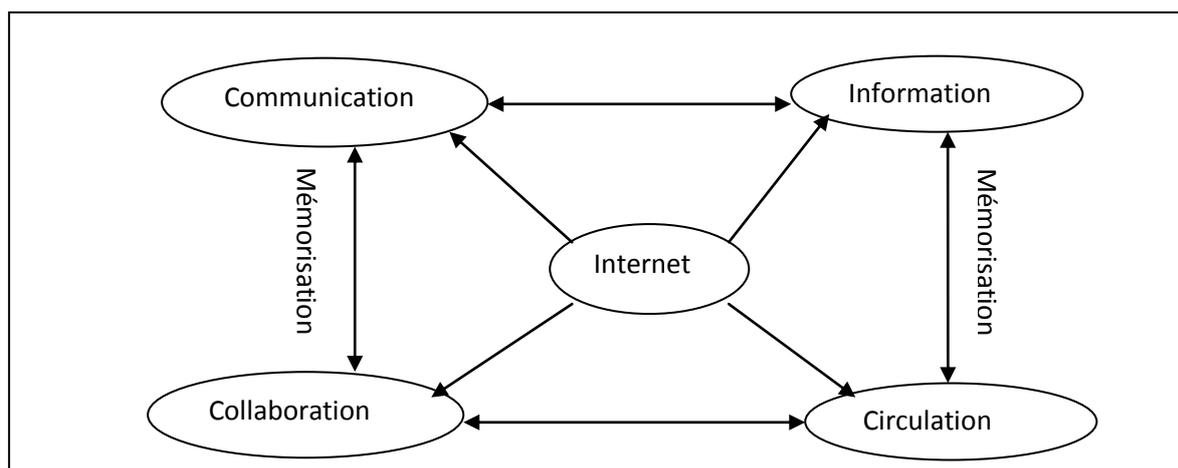
¹¹ MONTAGNER, Jean-Luc (2001).- Construire son réseau d'entreprise.- Paris : Ed. Eyrolles.- p. 120.

¹² SAADOUN, Melissa (1998).- Avec le temps.- Paris : Ed. Editions d'Organisation.- p. 143.

¹³ SAADOUN. M, *Op. Cit*, p. 145.

Donc, l'Intranet est un réseau interne à l'entreprise qui utilise la même technologie que l'Internet. Les ordinateurs situés dans des filiales ou des bureaux distants peuvent également être connectés à l'Internet. Ce dernier est donc invisible aux personnes étrangères à la société. En effet, c'est dans cette application que se sont intégrées les autres applications des TIC dans l'entreprise en lui offrant un réseau interne, à l'image de l'Internet comportant toutes les fonctionnalités des TIC comme le montre la figure 01.

Fig. 01 : Fonctionnalités de l'Internet.



Source : MATMATI. M. (2003) « nouvelles formes induites par les TIC », Revue personnel, N° 437, février 2003, p. 48.

c. Réseau Extranet

« L'extranet est l'ensemble des moyens nécessaires et des services qualifiés offerts par une entreprise à un groupe d'utilisateurs, clients ou partenaires identifiés »¹⁴.

Donc l'extranet présente l'ouverture des données de l'entreprise à des acteurs extérieurs. Les données sont diffusées par un serveur web et accessibles après authentification sécurisée depuis n'importe quel poste connecté à l'Internet. Une fois intégré dans le système de l'entreprise, il présente de nombreuses perspectives. Ainsi l'entreprise peut offrir des services à ses clients, fournisseurs et ses partenaires.

¹⁴ <http://www.resoo.org/docs/reseaux/tcp-ip.pdf> consulté le 14/04/2017 à 14h00.

L'extranet peut être défini comme « un *trafic externe à l'entreprise par exemple avec ses clients et partenaires sécurisés* »¹⁵. Cependant, l'extranet représente un risque pour l'entreprise, et pour ceci, elle ne doit en aucun cas négliger la sécurité des ses informations. Elle doit mettre en place un système de protection afin d'assurer l'anonymat des ses informations. Un extranet n'est ni un Internet, ni un site intranet, il s'agit d'un système supplémentaire offrant par exemple aux clients d'une entreprise, à ses partenaire ou à des filiales, un accès privilégié à certaines ressources informatiques de l'entreprise par l'intermédiaire d'une interface Web.

1.1.2.2. Outils de gestion de données

Les outils de la gestion des données les plus utilisés dans une organisation sont : les bases de données, l'échange de données, l'échange de données informatisées (EDI) et Entreprise Ressource Planning (ERP).

✓ **Les bases de données**

La base de données à pour objectif de mémoriser des informations en grande masse dans un système informatique central doté d'une grande capacité de stockage, elle comporte essentiellement le Datawarehouse et le Datamining.

- **Le Datawarehouse :**

Il s'agit d'une application qui regroupe un ensemble de données qui sont répertorié selon un historique bien précis. Selon Bill Inmon, (1992)¹⁶ : le datawarehouse « est une collection de données thématiques, intégrées, non volatiles et historisées pour la prise de décisions. L'application datawarehouse constitue un entrepôt de données visant à assister la prise de décision au sein des entreprises. Pour automatiser les informations, le système décisionnel remplit trois fonctions essentielles à savoir :

- ✓ *L'extraction de données* : cette étape consiste à traiter des données afin d'éviter toute forme de redondance à l'aide d'un outil développé dit ETL (Extraction Transfert Loading).

- ✓ *Le stockage de données* : c'est un processus qui consiste à rassembler des données pour créer des schémas relationnel cette étape aide à avoir une vue d'ensemble sur les informations collectées.

- ✓ *Le reportage de données* : C'est la mise à disposition des utilisateurs des données de base prêtes à être exploiter tout en sécurisant ses contenus.

¹⁵ BOULOCP *et al*, (2003). « les NTIC, comment en tirer profit? ». Ed. Dunod, Paris, p. 183.

¹⁶ INMON, B. (1992), Building the Data Warehouse. 1st Edition. Ed : Wiley and Sons, New Jersey p 20.

- **Le Datamining**

Le datamining est un processus qui permet de découvrir dans une grosse base de données consolidées des informations jusque-là inconnues, mais qui peuvent être utiles, et d'utiliser ces informations pour soutenir des décisions tactiques ou stratégiques ».

Donc le datamining est une méthode qui peut être utile dans l'exploitation des données afin d'en extraire des connaissances importantes pour l'entreprise, surtout lorsque il s'agit d'une quantité très importante d'information. Le domaine où le datamining a réussi à être très efficace est la gestion de la relation client, notamment en augmentant le volume des ventes à travers la connaissance du comportement des consommateurs.

- ✓ **L'échange de données informatisées (EDI)**

Il s'agit « de systèmes d'information associés à plusieurs entreprises devenues partenaires ». Ce sont des systèmes d'information globaux. En effet l'EDI sert à communiquer des données structurées entre les différents partenaires, ces données sont généralement codifiées et présentées sous un format bien précis.

- ✓ **Entreprise ressource planning (ERP)**

Les progiciels de gestion intégrés (ERP) sont des progiciels qui couvrent toutes les fonctions de l'entreprise : l'achat, les ventes, les stocks, la finance, la logistique et la fabrication. Ils ont la vertu d'amener les entreprise à adopter un même mode de fonctionnement, d'avoir une vision financière intégrée, de partager les mêmes informations en évitant les doubles saisies et les doubles interfaces informatiques »¹⁷.

Ainsi l'ERP est une application qui a pour rôle de gérer et centraliser l'ensemble des processus de l'entreprise du fait qu'il contribue très fortement à l'homogénéisation du système d'information dans un environnement où la tendance générale tend à la diversification des fournisseurs aussi bien des logiciels que de matériels »¹⁸, l'intégration des différentes fonctions des ERP permet une meilleure productivité et une réduction des coûts de l'information.

¹⁷ QUELENNEC, Claude (2007), ERP, levier de transformation de l'entreprise, Ed. Lavoisier, Paris, P.17.

¹⁸ LEQUEUX, Jean-Louis (2008), Manager avec les ERP, Ed. Editions d'Organisation, Paris, P.36.

- **Le groupeware :**

Le groupeware est défini comme étant « l'ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis par le temps ou l'espace, à l'aide de tout dispositif interactif. Faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe »¹⁹ Cet outil utilisé en groupe, constitue « l'ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui par l'intermédiaire de la communication électronique permettent le passage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif ».²⁰

- **Le workflow (automatisation de flux de documents)**

Le workflow est une composante de groupeware qui permet de numériser les documents en papiers. Il représente l'ensemble des techniques et méthode qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs séparés ou réunis par le temps ou l'espace à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe.

Le workflow permet de nombreux avantages tels que la compression du temps et la transformation d'activités séquentielles en activités simultanées, la réduction du coût lié au travail collaboratif, la réduction de consommation de papier ou alors l'amélioration de la gestion de l'information.

1.1.3. Les caractéristiques des TIC :

Si on doit faire le parallèle avec les administrations publiques et se placer dans le contexte de tailles diverses, on constate que la mise en place de projet TIC doit donner lieu à des retournés d'expérience quant à la maîtrise des projets TIC. Mais ceci se fera sur la base des caractéristiques des projets TIC tel que s'est présentés, et ceci, en tenant compte :

- De l'impact sur les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- De l'impact sur la hiérarchie des pouvoirs issue de la possession de l'information, c'est-à-dire, toutes les activités de veille (intelligence, technologies, stratégies) ainsi que celles liées à la circulation de l'information.

¹⁹ Lafitte M, in GUINA Nadège, (2002), La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : Impacts de la nouvelle technologie d'information et de communication.- 340 f.- Thèse de doctorat : Sciences de gestion, Toulouse, P. 108.

²⁰ Bezer p et al, (2003), « association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel », revue personnel, février, P. 46.

▪ De la complexité humaine qui peut se transformer en conflit humain, car on constate que les projets TIC qui marchent bien, mobilisent tous les métiers et l'animation de tels projets, nécessitent des qualités relationnelles et surtout une parfaite compréhension des motivations des différents acteurs de l'entreprise. Souvent ces projets créent une mauvaise relation entre informaticiens et utilisateurs de l'informatique.

▪ Des projets de communications d'entreprise interne ou externe, donnée importante dans un projet NTIC du fait qu'il contribue à une meilleure communication entre êtres humains d'une part et d'autre part héritent d'un dysfonctionnement occasionnés par une communication interne trop souvent laissée en « veilleuse ». D'où la mise en place de tels projets, change impérativement la relation entre l'individu, l'information et son environnement.

▪ Du changement de l'organisation dans le travail et qui impliquent une redéfinition activités et des responsabilités entre les acteurs de l'entreprise allant jusqu'à la mise en place de plans de formation personnalisés.

▪ Des projets innovants s'appuyant sur la technologique nouvelle avec toute la facilité d'utilisation, la puissance d'accès à l'information.

▪ De la nécessité de s'intégrer dans un univers où la communication est très importante ce qui veut dire que l'entreprise doit prendre en compte cette contrainte ²¹.

Les avantages des TIC :

D'un point de vue plus général les avantages des TIC peuvent être définis à 3 niveaux :

▪ **Au niveau du système d'information** : Hausse de la productivité du travail pour la saisie de l'information, donc baisse des coûts. Délocalisation de la production (centre d'appels), amélioration de l'efficacité de la prise de décision permise par une banque de donnée plus importante sur ses partenaires.

▪ **Au niveau de la structure de l'entreprise et de la gestion du personnel** : Organisation moins hiérarchisée, partage d'informations. Meilleure gestion des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières plus facile), meilleur suivi du personnel.

²¹ BOUDJEBBOUR, M, S, (2002), les projets NTIC : source de performance de l'entreprise, CERIST, Vol 12 N° 01, Alger, p. 160.

▪ **Au niveau commercial** : Nouveau circuit de production grâce à l'extension du marché potentiel (commerce électronique). Une baisse des coûts d'approvisionnement. Développement des innovations en matière de services et réponses aux besoins des consommateurs. Amélioration de l'image de marque de l'entreprise (entreprise innovante)²².

1.2. Le progiciel de gestion intégré (ERP)

Les progiciels ERP connaissent un véritable succès auprès des organisations (privée ou publiques) de toute taille et domaine d'activité. Le choix d'un ERP est motivé par : le remplacement des systèmes propriétaires fonctionnels ; la simplification et la standardisation des systèmes ; l'amélioration des interactions et de la communication avec les fournisseurs, clients et d'autres partenaires d'affaires ; l'acquisition d'un avantage stratégique ; le lien avec les activités globales. L'ERP remet en cause la conception d'une organisation fondée sur la spécialisation fonctionnelle et devient transversale. Elle n'est plus scindée par grandes fonctions mais par des macro-processus qui traversent les principales fonctions de l'entreprise.

1.2.1. Définition d'un ERP

Plusieurs définitions peuvent être données au concept de l'ERP. Nous nous limiterons à celles qui nous paraissent les plus significatives.

Les progiciels de gestion intégrés (PGI) aussi appelés ERP (entreprise ressource planning), sont des applications dont le but est de coordonner l'ensemble des activités d'une entreprise (activités dites verticales telles que la production, l'approvisionnement ou bien horizontales comme le marketing, les forces de vente, la gestion, etc.) autour d'un système d'information modulaire articulé autour d'une base de données unique²³.

Les PGI proposent généralement des outils de groupware et de workflow afin d'assurer la transversalité et la circulation de l'information entre les différents services de l'entreprise.

²² MOUALAM, Malek « Inconvénients et avantages des TIC », disponible sur le lien, <http://experts.univers.com/inconvenients-avantages-des-ntic.html> consulté le 11/04/2017 à 22h.

²³ PILOU, Jean-François (2005).- Tout sur les systèmes d'information, Ed. Dunod, Paris, p. 81

Selon le grand dictionnaire terminologique (GDT) de l'Office québécois de la langue française (OLF), un ERP est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, l'aide à la décision, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement, le commerce électronique. La relation client, les achats, la gestion des stocks, la distribution, l'approvisionnement, le commerce électronique²⁴.

« On définit par l'ERP, un sous-ensemble du système d'information capable de prendre en charge la gestion intégrale de l'entreprise, incluant la gestion comptable et financière, la gestion de la production et de la logistique, la gestion des ressources humaines, la gestion administrative ainsi que la gestion des ventes et des achats »²⁵.

1.2.2. Historique et évolution des ERP :

Durant ces trente dernières années, l'informatique de gestion a subi des bouleversements considérables. Les avancées technologiques du traitement de l'information ont eu des conséquences capitales sur le rôle de l'outil informatique. L'ERP est un progiciel que le « Le Petit Robert » voit apparaître en 1972 et qui provient selon ce dictionnaire de « **produit et logiciel** », fait partie du vocabulaire du domaine de l'informatique et signifie l'ensemble de programme informatique muni d'une documentation, commercialisé en vue d'une même²⁶.

1.2.2.1. Les différentes évolutions dans l'histoire de l'informatique de gestion

a). Les années 60-70 et le mainframe (informatique d'entreprise) : Il ne s'agit à cette époque, que de gérer des volumes gigantesques des données. Les applications de gestion automatisent les processus opérationnels et répétitifs. Les gros systèmes sont propriétaires et centralisent la puissance du traitement.

²⁴ www.granddictionnaire.com, consulté le 12/04/2017 à 17h.

²⁵ LEQUEUX, Jean-Louis (1999), *Manager avec les ERP*, 1^{re} édition, Ed. Editions d'Organisation, Paris, p 156.

²⁶ PEROTIN, Pascal.- *Les progiciels de gestion intégrés, instruments de l'intégration organisationnelle.*- 302 f.- Thèse de doctorat : sciences de gestion : Université Montpellier 2 : Soutenue le 17/09/2004, P. 09.

b). Les années 80 et les mini-systèmes (informatique de département) : Le marché s'ouvre aux PME (petites et moyennes entreprises) ; l'ère des mini permet également à un grand nombre d'utilisateurs d'accéder aux données à travers des applications couvrant des besoins plus spécifiques, l'utilisateur dispose d'une interface pour l'interaction avec le système (terminaux passifs).

c). Les années 90 et le client serveur (informatique individuelle) : C'est le plein essor des ordinateurs personnels, de la bureautique, et l'explosion des réseaux et des télécommunications, le partage de l'information devient le défi majeur, les applications bureautiques disponibles (traitement de texte et tableur) répondent à des besoins de traitement de l'information jusqu'à présent non pris en compte, les terminaux passifs sont peu à peu remplacés par des micro-ordinateurs capables de les surpasser ou de les égaler ; au-delà du réseau local, les applications clients-serveurs donnent l'occasion de répartir les traitements entre les machines les plus adaptées les applications bureautiques sur les postes de travail et les applications critiques (ainsi que les bases de données) sur les serveurs, la connexion entre les réseaux locaux et le site central s'effectue par des liaisons téléinformatiques proposées par l'opérateur institutionnel, le micro-ordinateur devient nomade grâce au portable, capable ainsi de se connecter au réseau local ou à distance au système informatique de l'entreprise.

d). Les années 2000 et la révolution Internet : Aujourd'hui le poste de travail, nomade ou fixe, est connecté au réseau local de l'organisation, mais il est aussi ouvert sur l'extérieur grâce à l'Internet, la communication entre les ordinateurs s'effectue grâce à un ensemble de protocole normalisé (TCP/IP), les technologies de l'Internet deviennent des normes pour la mise en place tant des systèmes informatiques d'entreprises (intranet) que des systèmes informatiques interconnectés avec les partenaires (extranet) ; les applications métier obéissent au standard du Web (HTTP/HTML), le poste de travail ; équipé seulement d'un navigateur, peut accéder par réseau à l'ensemble des applications «client », le système d'information de l'entreprise est accessible depuis un poste de travail banalisé mais également depuis de nouveaux équipements les téléphones mobiles.

e). les ERP dans les temps modernes :

- ✓ Ils ont connu leur essor en profitant de l'évolution des systèmes d'information ;
- ✓ Il était séduisant de remplacer tous les logiciels de gestion de l'entreprise par un logiciel intégré offrant « l'état de l'art » plutôt que d'engager les corrections des programmes existants plus au moins ancien ;

✓ Ils sont des applications dont le but est de coordonner l'ensemble des activités d'une entreprise (activités dites verticales telles que la production, l'approvisionnement ou bien horizontales comme le marketing, les forces de vente, la gestion des ressources humaines, etc.) autour d'un même système d'information. Ils offrent à l'entreprise une solution globale et transversale ;

✓ Il construit des applications informatiques (paie, comptabilité, gestion des stocks, etc.) de manière modulaire (modules applicatifs indépendants entre eux généralement signés par le même éditeur ou en partageant une base de données unique et commune.

1.2.3. Les fonctions des ERP

Concrètement, les avantages de la mise en place d'un ERP sont les suivants :

✓ L'intégrité et l'unicité du SI, c'est-à-dire qu'un ERP permet une logique et une ergonomie unique à travers sa base de données. Elle est aussi unique au sens "Logique". Ceci se traduit par le fait qu'il peut exister plusieurs bases de données « physiques » mais celles-ci respectent la même structure. En bref, un ERP permet d'éviter la redondance d'information entre différents SI de l'entreprise ;

✓ L'utilisateur a la possibilité de récupérer des données de manière immédiate, ou encore de les enregistrer. Un avantage important, les mises à jour dans la base de données sont effectuées en temps réel et propagées aux modules concernés ;

✓ Un ERP est un outil multilingue. Il est donc adapté au marché mondial, en particulier aux multinationales ;

✓ Pas d'interface entre les modules. Il y a synchronisation des traitements et optimisation des processus de gestion. De même, la maintenance corrective est simplifiée car celle-ci est assurée directement par l'éditeur et non plus par le service informatique de l'entreprise. (celui-ci garde néanmoins sous sa responsabilité la maintenance évolutive : amélioration des fonctionnalités, évolution des règles de gestion, etc.) ;

✓ Un ERP permet de maîtriser les stocks, élément important pour la plupart des entreprises car les stocks coûtent chers. Par conséquent, les ERP gèrent et prennent en charge plusieurs périodes (pour les exercices comptables par exemple), plusieurs devises, plusieurs

✓ langues pour les utilisateurs et clients, plusieurs législations, plusieurs axes d'analyses en informatique décisionnelle. Mais l'implantation comporte plusieurs risques : des risques organisationnels (le logiciel et l'organisation de l'entreprise doivent concorder), de mise en œuvre (au niveau de formation de l'utilisateur), fonctionnel (fonction offertes par

le logiciel par rapport aux fonctions attendues), techniques, contractuels entre l'éditeur et l'entreprise et en fin des risques économiques du fait de l'investissement.

1.2.4. Les principes de base d'un ERP :

✓ A l'inverse d'une architecture d'applications usuelles (applications dédiées), les données sont ici standardisées et partagées, ce qui élimine les saisies multiples et évite l'ambiguïté liée à l'existence de données multiples de même nature assurant ainsi une cohérence de l'information.

✓ Un ERP se caractérise également par l'usage systémique d'un moteur de workflow (système permettant d'automatiser les flux d'information au sein d'une organisation) pas toujours visible par l'utilisateur. Il permet, lorsqu'une donnée est entrée dans le système d'information, de la propager dans tous les modules du système qui en ont besoin, selon une programmation prédéfinie.

1.2.5. Caractéristiques d'un ERP :

Le progiciel de gestion intégré (PGI) ou bien ERP (Entreprise Ressource Planning) présent plusieurs caractéristiques, parmi lesquelles ²⁷:

✓ L'ERP gère le plus souvent un contexte international : multi-sociétés, multilingues, multidevises, multi-législations ;

✓ Un ERP est un système générique : c'est-à-dire un même système pour toute l'entreprise et constitué de modules fonctionnels ;

✓ Un ERP est transversal et assure une couverture opérationnelle des fonctions de l'entreprise ;

✓ Un ERP est architecturé autour d'un système de bases de données relationnelles assurant une gestion unique, cohérente, sécurisée et ouverte des données de l'entreprise.

✓ Un ERP est modulaire : c'est un ensemble de programme ou modules séparables correspondant chacun à un processus de gestion dont l'installation peut être effectuée d'une manière autonome.

²⁷ NORIGEON, Norigeon- «Cours PGI-ERP », www.guillaumerivière.name/estia/pub/cours-ERP-PGI.pdf

✓ Un ERP est intégré : les divers modules ne sont pas structurés de manière indépendante ils peuvent échanger les informations selon les schémas prévus. L'ERP garantit à tout instant une intégrité et une cohérence parfaite des données pour tous les utilisateurs.

✓ Un ERP s'appuie sur un référentiel unique (base de données unique) : toutes les données ou les objets utilisés par les différents modules sont définis d'une manière standardisée et unique et gérés par un seul type de langage de développement et de base de données. De même les interfaces homme machine sont définies de façon identique pour tous les modules. Aussi l'ERP a les caractéristiques suivantes :

- ✓ Il est issu d'un concepteur unique ;
- ✓ Une modification sur un module provoque une mise à jour en temps réel des autres modules liés ;
- ✓ Un ERP garantit l'unicité de l'information, grâce à la centralisation des données dans une base unique, accessible à tous les modules applicatifs ;
- ✓ Un ERP facilite l'audit en cas de dysfonctionnement, permettant d'identifier facilement le ou les modules concernés ; il est facile de retrouver et d'analyser l'origine de chaque information ;
- ✓ Un ERP peut suffire à couvrir la totalité des besoins de l'entreprise en termes de système d'information (la nature modulaire de l'ERP permet également l'implémenter progressivement, module par module, selon les besoins) ;
- ✓ Il garantit l'unicité et la cohérence des informations qu'il contient puisqu'il n'a qu'une Base de données au sens logique.

1.2.6. Les trois phases d'implantation des ERP :

L'implantation est réalisée en trois phases principales (Al-Mashari *et al*, 2003)²⁸

a). La phase de préparation : c'est durant cette phase que l'entreprise doit prendre conscience de :

- ✓ l'ampleur du travail à effectuer ;
- ✓ mobiliser ses troupes vers l'atteinte d'un objectif commun ;
- ✓ allouer ses meilleures ressources à la réalisation du projet.

²⁸ Al- Mashari, et al, (2003), Enterprise Resource Planning: A taxonomy of Critical factors , European Journal of Operational Research, 146, 352-364.

L'entreprise doit comprendre clairement les implications d'affaires du système. Elle doit accepter que le système impose sa propre logique sur la stratégie de l'entreprise, son organisation et sa culture (Davenport, 1998)²⁹. La haute direction où le leadership doit servir de phare afin de galvaniser les énergies et la créativité des employés et avoir une vision claire de la proposition d'affaires qu'elle désire offrir (Slywotzky *et al*, 1997)³⁰ pour pouvoir orienter les efforts d'intégration que nécessitent l'implantation des ERP.

Durant cette phase, l'entreprise doit accepter de libérer un nombre suffisant de ses meilleures ressources afin de mettre sur pied une équipe de travail qui sera responsable de l'implantation et de la diffusion de l'information (Umble *et al*, 2003)³¹. L'entreprise doit développer des plans de communication et de formation.

b). La phase d'implantation : elle renferme plusieurs étapes : la configuration, l'intégration logicielle. Cette étape est cruciale et il importe de sélectionner le logiciel qui répondra correctement aux attentes de l'entreprise. C'est le moment où l'entreprise devra décider entre utiliser un logiciel existant, développer son propre logiciel ou encore adopter une situation mitoyenne ou un logiciel commercial sera adapté. C'est la phase d'analyse, de révision et de documentation sur l'ensemble des processus et politiques de l'entreprise.

Pour (Umble *et al*, 2003)³², la phase d'implantation renferme les étapes suivantes :

Valider la sélection du logiciel, installation et validation de tout l'équipement (Hardware), installation et validation du logiciel, formation sur le nouveau logiciel, établissement des sécurité et des permissions, s'assurer de la validité des données, politiques et procédures du système, activation du système et son amélioration : (Al Mashari *et al*, 2003)³³ ajoutent celle de la mise en œuvre du plan de communication.

²⁹ Davenport, T. (1998), Putting the enterprise into the enterprise system. Harvard Business Review, 76, 4, 121-131.

³⁰ Slywotzky A. J., Morrison D. J., Andelman B., (1997), The profit zone : how strategic business design will lead you to tomorrow's profits. New York : Random House.

³¹ Umble E. J., Haft R. R. & Umble M. M., (2003), Enterprise resource planning : Implementation procedures and critical success factors. European Journal of Operational Research, 146, 241-257.

³² Umble *et al*, Op. Cit, p. 146.

³³ Al-Mashari M., Al-Mudimigh A. & Zairi M., (2003), Enterprise resource planning : A taxonomy of critical factors. European Journal of Operational Research, 146, 352-364.

c). **La phase de stabilité et d'évaluation** : elle marque le retour à la vie normale. L'équipe d'implantation et démantelée, les pouvoirs sont transférés aux directeurs et aux utilisateurs responsables et les usagers retournent à leurs opérations habituelles. Ayant développé de nouvelles compétences, ils ne sont pas toujours motivés à retourner à leurs anciennes activités.

C'est dans cette phase que l'on effectue une révision complète du système et qu'on y apporte les corrections et mises à jour nécessaires afin d'ajuster la performance du système, pour veiller à l'utilisation des nouvelles procédures ainsi que d'éviter que les employés ne tentent de produire leurs anciennes opérations avec le nouveau système, évaluation du système en vue d'estimer ses bénéfices et mesurer le niveau de satisfaction des utilisateurs, faire un programme d'amélioration continue dans le but d'améliorer la performance du système et les compétences des utilisateurs.

1.2.7. Raisons et enjeux de la mise en place d'un ERP

La démarche de choix d'un ERP est adaptée à un contexte bien donné. Principalement, l'harmonisation et la modernisation des systèmes d'information de gestion pour répondre aux besoins d'évolution de l'organisation de l'entreprise.

Les contextes qui motivent les entreprises à intégrer un ERP dans leurs systèmes d'information sont extrêmement divers. Plusieurs raisons sont souvent à l'origine de ce choix :

- ✓ Créer de la valeur : réduction de coûts, réduction du temps, amélioration de la productivité, de la qualité de service, de l'efficacité fonctionnelle, meilleure gestion des ressources, meilleure prise de décision, suivi de la performance ;
- ✓ S'appuyer sur un système unique et cohérent ;
- ✓ Centraliser les informations et faciliter leur circulation ;
- ✓ Disposer des fonctions de pilotage et d'analyse décisionnelle ;
- ✓ Organiser les flux d'informations internes et externes de l'entreprise ;
- ✓ Transférer à un tiers compétent la charge de maintenance corrective et d'évolution des applications de façon à se focaliser sur les aspects « métiers » de l'entreprise.

Mais le choix d'un progiciel par rapport à un nouveau développement spécifique représente surtout une certaine sécurité et simplicité. L'entreprise voit aujourd'hui de nombreux avantages à adopter un progiciel. En effet, les logiciels spécifiques sont souvent générateurs de développement coûteux et risqués, d'un coût de maintenance élevé dans la mesure où la direction des systèmes d'information est seule face à une application, de coûts

de développement comparables à celui d'un nouveau développement d'application spécifiques lors d'inévitables évolutions. Sans compter l'obsolescence possible des matériels et logiciels de base qui les supportent et la perte des compétences sur cette application.

Dans le cas des progiciels, les maintenances et évolutions de produits, pour ce qui concerne les technologies ou les changements de réglementation, sont prises en charge par les éditeurs et les coûts sont répartis. L'entreprise n'est plus isolée et peut s'appuyer sur une communauté d'utilisateurs susceptibles de peser, plus ou moins sur les éditeurs de leurs progiciels.

- ✓ La compétitivité ;
- ✓ La difficulté d'obtenir des données et des informations précises et des interfaces convenables entre les différentes fonctions de l'entreprise (Bidan, 2004) ;
- ✓ Le modèle fonctionnel qui est caractérisé par la multiplication des sous-systèmes d'informations.

1.2.8. L'intégration des principaux processus de l'entreprise suppose :

- ✓ La mise en place d'un SI cohérent garantissant l'unicité de l'information et l'accès à ses informations à partir de toutes les fonctions de l'entreprise.
- ✓ Faire face aux obligations de compétitivité et affronter la concurrence qui s'élève de jour en jour ;
- ✓ Ils apportent des gains de productivité et d'efficience ;
- ✓ Ils rendent l'entreprise plus intégrée (Marciniak, 2001) ³⁴.

Selon Bernier *et al*, les enjeux liés à l'ERP se situent aux niveaux stratégique, fonctionnel et opératoire.

1.2.9. Les bénéfices liés à l'utilisation des ERP

Selon (Shang et Seddon, 2000) ³⁵, il y a cinq niveaux qui peuvent être touchés et qui sont les suivants :

- 1) Stratégique (support aux décisions et à la croissance des affaires) ;
- 2) Managérial (GRH, prise de décision) ;
- 3) Opérationnel (réduction des coûts et des temps de cycle, amélioration de la productivité) ;

³⁴ Marciniak R., Rowe F. (1997), Systèmes d'information, dynamique et Organisation, Edition Economica, Paris.

³⁵ Shang, S., Seddon, P., (2000), A comprehensive framework for classifying the benefit of ERP systems. In: Proceeding of AMCIS 2000, vol. II, 1005-1014.

4) Technologique (flexibilité d'affaires et technologique, réduction des coûts technologiques.) ;

5) Organisationnel (support facilitant les changements organisationnels, création d'une vision commune).

1.2.10. Les inconvénients liés à l'utilisation des ERP :

Les ERP ne sont pas exempts d'inconvénients. Ils sont difficiles et longs à mettre en œuvre car ils demandent la participation de nombreux acteurs ; ils sont relativement rigides et délicats à modifier. Le principal frein à l'adoption d'un ERP est qu'il ne peut pas répondre intégralement aux spécifications fonctionnelles des utilisateurs et qu'il ne permet pas forcément le respect et la prise en compte de l'organisation de l'entreprise. Aucun éditeur ne présente de solutions immédiatement opérationnelles dans tous les environnements précis de ses clients. Et parmi d'autres freins et inconvénients, nous citons :

✓ Coût élevé (cependant, il existe des ERP/PGI qui sont des "logiciels libre", les seuls coûts étant alors la formation des utilisateurs et les services éventuellement assurés par le fournisseur du logiciel) ;

- ✓ Captivité vis-à-vis de l'éditeur ;
- ✓ Nécessité d'une maintenance continue ;
- ✓ Nécessité d'une bonne connaissance des processus de l'entreprise ;
- ✓ Difficulté d'appropriation par le personnel de l'entreprise ;
- ✓ Le logiciel est parfois sous utilisé ;
- ✓ Lourdeur et rigidité de mise en œuvre.

1.2.11. La Méthodologie de choix d'un ERP :

La sélection et l'évaluation de solution ERP et des services associés avec un processus complexe à cause de :

✓ La difficulté à définir les besoins précis de l'entreprise et à les introduire en termes de fonctionnalités et de performances ;

✓ La difficulté à évaluer l'adéquation d'un ERP et des services associés avec les attentes réelles de l'entreprise ; cela requiert l'analyse approfondie de centaines ou même de milliers de crises.

▪ Les étapes à suivre pour choisir son ERP :

Pour choisir son ERP, l'entreprise suit certaines étapes, à savoir ³⁶:

Etape 1 : créer la vision de l'entreprise

- ✓ Tenir compte du contexte actuel, et de sa vision sur 3 à 5 ans ;
- ✓ Définir les rôles et responsabilités de acteurs ;
- ✓ Définir des propriétés du projet et les étapes à réaliser ;
- ✓ Analyser le budget alloué.

Etapes 2 : créer la liste des fonctionnalités recherchées

- ✓ Analyser et schématiser les processus existants ;
- ✓ Définir les nouveaux processus ;

Etapes 3 : fonctionnalités critiques vs fonctionnalités standards

Etapes 4 : créer une liste des candidats potentiels

- ✓ Recherche sur les solutions existantes ;
- ✓ Identifier les fonctionnalités offertes par chacun ;
- ✓ Identifier les besoins de chacun ;
- ✓ Identifier leurs coûts.

Etape 5 : réduire la liste à 4 ou 5 candidats intéressants

- ✓ Définir les critères de sélection ;
- ✓ Comparer et évaluer des diverses solutions.

▪ Les processus supportés par un ERP

Quasiment tous les processus de l'entreprise peuvent être supportés par l'un ou l'autre des progiciels de gestion (cf. modules de SAP). Par exemple :

- ✓ Processus financiers ;
- ✓ Chaîne d'approvisionnement ;
- ✓ Processus de fabrication ;
- ✓ Service client ;
- ✓ Gestion des forces de vente ;
- ✓ Gestion des ressources humaines ;
- ✓ Maintenance ;

³⁶ Frédéric Charles-« Cours ERP » <http://www.slideshare.net/fcharles/cours-erp-introduction-aux-erp>. consulté le 13/04/2017 à 20h30

- ✓ Gestion de projet ;
- ✓ Gestion d'entreprise.

▪ **Déploiement d'un ERP**

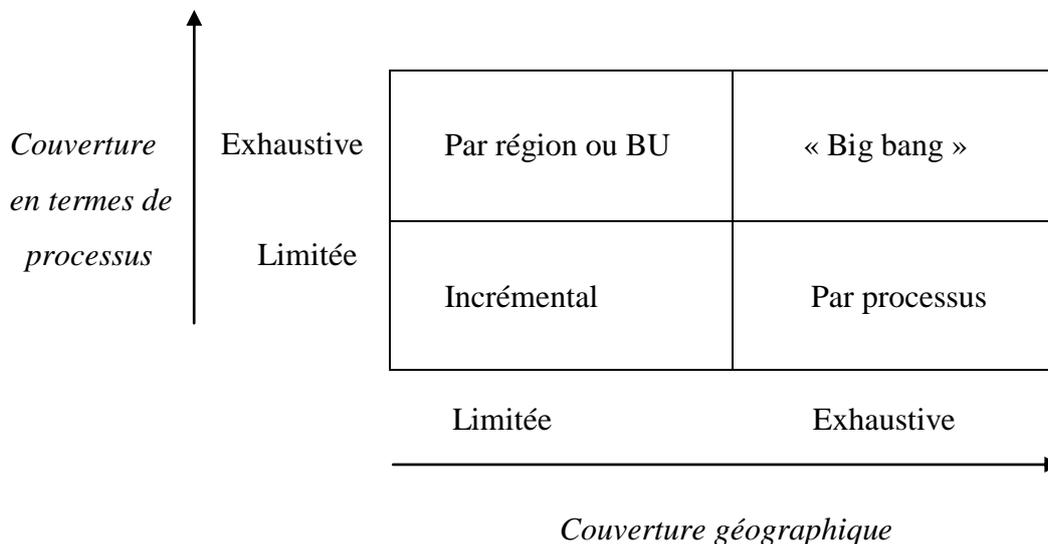
✓ **Objectifs**

Le déploiement d'un ERP vise plusieurs objectifs, mais on peut les résumer dans deux grands cas de figure :

- Soit l'on vise l'installation d'un nouveau progiciel, par exemple par ce que l'ancien système ne permet pas d'assurer certaines fonctionnalités (cf. le bug de l'an 2000) et, en général, on essaie de le mettre en place sur un laps de temps court (entre 6 et 9 mois), ce qui signifie généralement un paramétrage minimal.

- Soit l'on vise à faire un « Reengineering » de l'entreprise, à modifier ses procédures clés. La mise au point est alors beaucoup plus longue et peut s'étendre sur plusieurs années.

Fig. 02 : Différentes tactiques de déploiement de l'ERP.



Source :

L'approche incrémentale peut être beaucoup trop lente et trop coûteuse.

L'approche « Big bang » semble avoir connu initialement une certaine popularité dans les entreprises, sa justification étant de déployer un ERP très rapidement, avec un paramétrage souvent minimal, et de demander, ensuite, à l'organisation de s'adapter à ce nouvel outil. La mise au point du paramétrage se faisant dans un second temps.

Cette approche a de très sévères limitations : en fait, on a constaté qu'il était quasiment impossible de faire « recoller » l'organisation aux nouveaux processus, d'où une dégradation de la performance de l'entreprise qu'était incapable de contrebalancer les bénéfices du nouveau progiciel.

De plus, la logique veut que ce soit le processus qui guide le progiciel et non l'inverse : si l'on désire faire évoluer une organisation, il est évident qu'il faut la reconstruire d'abord et paramétrer le progiciel ensuite (les contraintes informatiques devant cependant être prises en compte dans la phase amont).

Il semble que l'approche la plus commune soit plutôt un « roll out », une mise au point progressive d'une ou plusieurs fonctions d'une unité à une autre.

Section.2 : Changement organisationnel

La présente section, sera consacrée d'abord dans sa première partie à la présentation de quelques définitions du concept d'organisation, ensuite, nous allons nous intéresser au concept de changement, et enfin nous évoquerons la notion du changement organisationnel.

1. Définition d'une organisation

L'organisation prend forme lorsque deux personnes ou plus décident de mettre en commun leurs efforts pour atteindre un but. Toutes les organisations ont un but (offrir un bien ou un service), une structure (qui définit la hiérarchie selon laquelle s'exerce l'autorité), et une division du travail (en tâches spécialisées pouvant être accomplies par des personnes possédant une formation donnée).

Toutes les organisations possèdent également des caractéristiques aussi bien explicites (qui sont définies par un organigramme, des règles, des procédures, etc.) qu'implicites (le réseau des relations sociales qui se tissent spontanément)³⁷.

Qu'est ce que une organisation ?

De manière immédiate et appliquée à la gestion, trois sens peuvent être attribués au mot organisation³⁸:

Sens.1 : l'activité d'organiser, qui consiste notamment à élaborer une structure, des procédures, un ordre propre au système.

³⁷ GARY, D [et al] (2004).- La gestion des organisations.- Paris : Ed Pearson ERPI.- p. 224.

³⁸ MBIDA, Réal Romuald.- http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_organisation.pdf.- consulté le 14/04/2017 à 14:30.

Sens.2 : l'organisation est le cadre qui représente pour ses membres l'état d'un système après l'acte d'organiser, notamment en termes de structures et de culture.

Sens.3 : l'organisation est une institution sociale en tant que système organisé.

L'organisation regroupe tout ce qui crée de l'ordre dans un système sociotechnique ou sociétal. Cet ordre suppose :

- ✓ L'orientation du système vers un but, vers un résultat ;
- ✓ Un cadre de référence comportemental ;
- ✓ Une identité spécifique au système ;
- ✓ Un fonctionnement interne propre.

Mais le terme système est utilisé dans d'autres domaines que celui de la gestion.

Ainsi pour Edgar Morin³⁹ : Une organisation est en sociologie des organisations, en théorie des organisations, en management, et en sciences de gestion un ensemble d'individus ou de groupe d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger⁴⁰ : une entreprise, une administration publique, un syndicat, un parti politique, une association, etc.

L'organisation est l'agencement de relations entre composants ou individus qui produisent une unité complexe ou système, dotée de qualités inconnues au niveau des composants ou individus. L'organisation lie de façon inter relationnelle des éléments ou des événements ou des individus divers qui dès lors deviennent les composants d'un tout. Elle assure solidarité et solidité relative à ces liaisons, donc assure au système, une certaine possibilité de durée en dépit des perturbations aléatoires. L'organisation donc : transforme, produit et maintient.

Une organisation est un ensemble d'individus entretenant un accord implicite ou explicite sur des objectifs partagés.

Cet accord se déroule dans un cadre de division du travail définissant le rôle de chaque participant. Ceci demande une coordination plus ou moins formalisée qui assure la cohérence des comportements dans le respect des objectifs communs en dépit de la division du travail.

Mintzberg précise que l'organisation est « une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune ».

³⁹ EDGAR, Morin (2014).- La nature de la nature.- Paris : Ed. Points, 2014, p. 103-104.

⁴⁰ MARCH, James & SIMON, Albert (1993).- Organizations, 2nd edition, New Jersey : Ed. Wiley-Blackwell. - p 189.

2. Relation entre TIC et organisation

Quand on parle des TIC, on parle d'organisation. Il y'a une autonomie relative interne, car elles sont pilotées et coordonnées à travers une prescription des objectifs et un contrôle des résultats ⁴¹.

Les TIC facilitent les changements organisationnels. Ces derniers sont assez divers et ne sont pas la simple conséquence du changement technique. Plus encore que les TIC y jouent un certain rôle, ce sont les réorganisations permanentes qui modifient profondément le contenu des emplois et les conditions de travail.

Pour LIVIAN, Y. F. (2001) ⁴²: « il y a interaction entre solutions technologiques et solutions organisationnelles : les unes ne vont pas sans les autres, les entreprises qui l'oublent le payent très cher ». De ce fait, l'entreprise doit gérer un nombre toujours plus important de données pour s'informer. Depuis 1960, l'avènement des TIC reposant sur le traitement électronique des informations bouleverse les méthodes de travail.

Comme le souligne S. Zuboff, « les technologies de l'information sont caractérisées par une dualité fondamentale » ⁴³ :

✓ Elles informent, c'est-à-dire que pendant le déroulement des phases automatisées, toutes les informations sur le processus deviennent accessibles facilement, peuvent être exploitées immédiatement ou stockées pour une exploitation ultérieure ;

✓ Elles automatisent, c'est-à-dire qu'elles permettent de remplacer l'intervention de l'homme dans des processus ;

✓ Ces technologies accroissent la capacité de mémorisation, de traitement, de transmission. Elles ont des effets potentiels sur :

1. **La communication** : communiquer plus facilement, à des coûts plus faibles, communiquer plus vite sur des cibles précises, enregistrer et retrouver facilement, contrôler l'accès à la communication, etc.

⁴¹ <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/034000182.pdf> consulté le 14/04/2017 à 14 :50.

⁴² LIVIAN, Y. F., BEZER, P., [et al] (2003). - Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel.- France : Revue personne.- Vol 15.- p. 46.

⁴³ Zuboff, S. (1988). In the age of the smart machine. New-York : Basic Books, p 119.

2. **La décision** : accéder facilement à des informations externes, utiliser mieux la connaissance stockée ; combiner plus vite les informations ; exploiter plus facilement l'information des transactions, etc.

3. Changement organisationnel

3.1 Définition :

Dans la littérature managériale, le changement « englobe de nombreuses significations différentes, changer, c'est à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer »⁴⁴. Devant la pluralité de ces significations, souvent contradictoires d'ailleurs, pour illustrer ce concept, nous partirons de quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une proposition de clarification de la définition du changement organisationnel.

Le changement est « le passage d'état à un autre qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »⁴⁵. Selon Laurent Bélanger et al, (1994) le changement « est le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou nouvelles aspirations des personnes concernées »⁴⁶

De ce qui précède, le changement organisationnel peut être défini comme suit :

D'abord, (Poole et Van de Ven, 1995, pp. 510-540)⁴⁷, l'ont défini comme étant « un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation ».

De son côté Guilhon (1998)⁴⁸, considère le changement organisationnel comme « le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée » (Yatchinovsky, 1999)⁴⁹, donc entre deux équilibres de l'organisation.

⁴⁴ BEAUDOIN, Pierre (1990).- La gestion du changement, stratégies d'entreprise.- Montréal : Ed Edition Libre Expression.- p. 43.

⁴⁵ Colletterte, Pierre et al (1997).- « Le changement organisationnel : Théorie et pratique ».- Edition presse de l'université de Québec, O. 20.

⁴⁶ Laurent.B, et al (1994).- « la dimension humaine des organisations ».- Edition Gaétan Morin.- P.357.

⁴⁷ VAN DE VEN, A., POOLE, M.S., Explaining development and change in organizations in Academy of Management Review, 1995, Vol. 20, No. 3, pp. 510-540.

⁴⁸ Guilhon A. (1998), «Le changement organisationnel est un apprentissage», Revue Française de Gestion, n°120, septembre-octobre, pp 98-107.

⁴⁹ Yatchnowsky A. (1999), L'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité, ESF, Paris, 168 pages.

Ainsi, selon Grouard et Meston (1998) (p.98)⁵⁰, le changement organisationnel est un « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations ». Quant à Collerette *et al*, 1997, (p.20), le changement organisationnel est « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ».

De manière générale, le changement constitue - dans l'univers des organisations - un thème central et difficile à analyser. Toute organisation repose sur un système d'actions, de règles et de relations ce qui lui confère un certain équilibre. Le changement devient une préoccupation inhérente à tout système dans la mesure où il vient chambouler cet équilibre. Afin d'éviter toute inquiétude, crainte, voire résistance au changement, il est primordial d'en connaître les mécanismes.

3.2. Historique du changement organisationnel :

Selon Pascal PEROTIN⁵¹, il y a une période qui suit la deuxième guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après-guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (Demers, 1999)⁵². Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

⁵¹ PEROTIN, Pascal.- Les progiciels de gestion intégrés, instruments de l'intégration organisationnelle.- 302 f.- Thèse de doctorat : sciences de gestion : Université Montpellier 2 : Soutenue le 17/09/2004, P. 09.

⁵² Demers, Christiane. (1999), De la gestion du changement à la capacité de changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. Gestion, vol. 24, no 3, septembre, p. 131-139.

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation (Demers, 1999) ⁵³. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période est marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique sur la scène internationale au début des années 80. A ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'Etat.

Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super-héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. A la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme des instruments manipulables par ses dirigeants.

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999) ⁵⁴. Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est aussi durable et continu. Il n'est plus composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif .

3.3. Les origines du changement organisationnel:

Concernant les origines du changement organisationnel, les auteurs en la matière n'ont pas fait l'objet de l'unanimité, d'où l'on retient trois courants de pensées, à savoir : le courant déterministe, le courant volontariste et le courant transversal.

⁵³ Demers (1999), Op. Cit.

⁵⁴ Demers (1999), Op. Cit

✓ **Le courant déterministe** : les adeptes de ce courant supposent que les causes du changement organisationnel sont externes à l'organisation. Dans cette perspective, les auteurs du courant de l'écologie des organisations à l'instar de Hannan et Freeman affirment que l'environnement reste la première cause du changement organisationnel.

✓ **Le courant volontariste** : il estime que les causes du changement organisationnel sont internes à l'organisation. Les tenants de la dite conception notamment Brower, attribue les causes du changement organisationnel aux actions et choix stratégiques des managers et aux processus de décisions associés à ces actions et à ces choix.

✓ **Le courant transversal** : les partisans dudit courant à l'instar de Quinn et Cameron, ont remis en cause cette distinction interne et externe et proposent comme alternative, « le réseau d'interdépendance ». ce qui veut dire que, les causes du changement organisationnel ne sont ni internes, ni externes mais elles dépendent de l'interaction entre ces deux facteurs.

3.4. Les modèles du changement organisationnel :

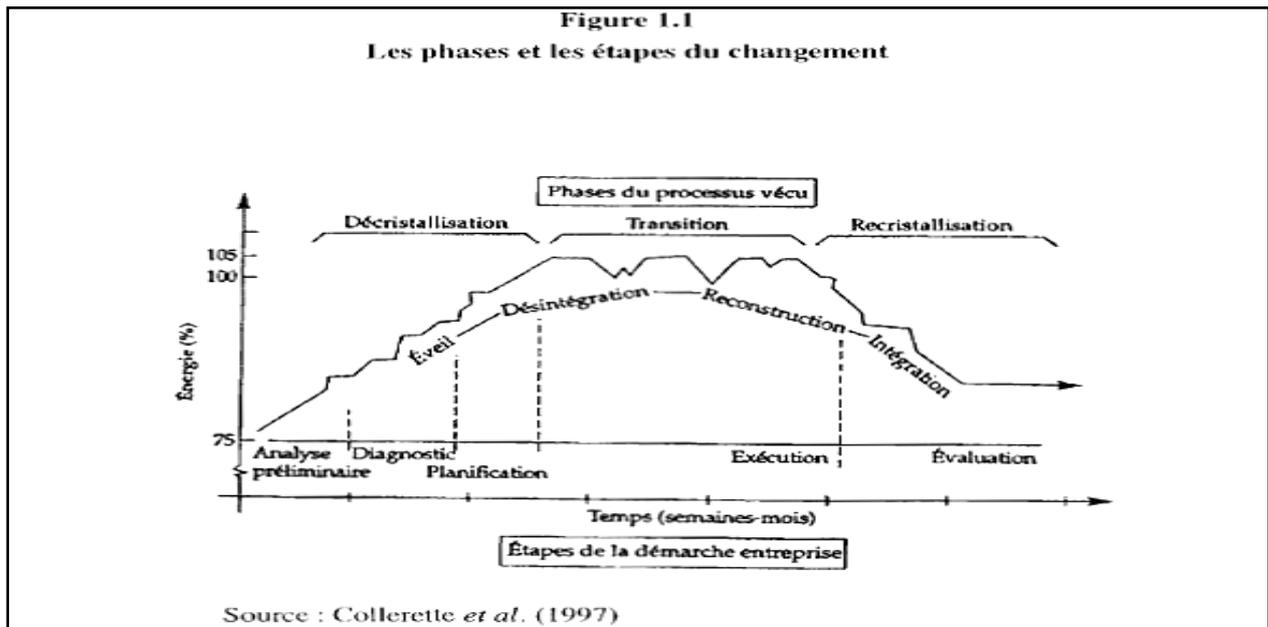
Nous avons présenté les différentes interprétations données dans le cadre des modèles qui se différencient essentiellement dans la conception du changement, dans la manière de l'introduire, au mode de gestion du changement ainsi qu'aux rôles des différents acteurs dans sa mise en place, tels que le modèle du « processus »⁵⁵ c'est-à-dire changement dans la continuité : Planifié, Politique, Procédural, Interprétatif et le modèle « chaotique » c'est-à-dire on tourne la page.

3.4.1. Modèle du processus

Les variables agissant sur le processus de changement et qui sont d'après (Vandangeon, 1998): l'intentionnalité du changement, son mode de diffusion au sein des organisations ainsi que les acteurs du changement.

⁵⁵ HAMMOUTI, Naoual faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, université de Ibn Tofail Kenitra « Le Changement Organisationnel : Enjeux et insuffisances », p. 03.

Fig. 03 : Les phases et les étapes du changement organisationnel.



Source : Colletette *et al.*, (1997).

✓ **L'intentionnalité du changement :**

Déterminé par une transformation de l'environnement (changement imposé) à celui résultant du choix des individus (changement volontaire). Cette catégorisation a été acceptée par certains auteurs, contrairement à d'autres qui ont précisés qu'il ne s'agit pas de deux alternatives contradictoires, mais deux dimensions indépendantes qui peuvent donc se combiner et se superposer.

Quant à Guilhon (1998) et Hafsi & Fabi (1997), ils tranchent qu'il n'y a pas d'approche ou de modèle consensuel sur le changement organisationnel⁵⁶.

✓ **Le mode de diffusion du changement :**

Certains auteurs considèrent le traitement du changement selon une typologie comme superflu (Pichault, 1939), Contrairement à d'autres qui admettent la classification du changement par type comme un préalable à sa gestion et à sa conduite.

⁵⁶ HAFSI, Taieb et FABI, Bruno (1997).- Les fondements du changement stratégique.- Québec : Ed Transcontinental Inc.- p, 250.

Dans l'optique de la typologie du changement selon son mode et sa nature, d'autres auteurs précisent qu'il s'agit des paliers différents (Fauvet, Buhler, 1992). Quant à d'autres, ils distinguent deux principaux types de changement, un premier radical et un deuxième incrémental, sur lesquels nous allons nous focaliser.

✓ **Le changement radical**

Plusieurs auteurs réunissent sous le terme « changement radical », d'une part, la modification majeure, profonde ou généralisée équivalente à une rupture, et d'autre part, la modification des composantes principales de l'organisation sans modifier le système dans sa globalité.

✓ **Le changement incrémental :**

D'après M, Thibaud, (2002), le changement incrémental consiste à introduire d'une manière séquentielle des modifications sur la structure, les processus ainsi que les comportements, sans changer l'essentiel de l'organisation et ses activités. Ainsi, Lindblom (1959), précise que, le processus décisionnel du changement suit une démarche continue à caractère itératif et incrémental. Et que, l'étape de la décision du changement et celle de sa mise en œuvre sont indissociables. Ainsi, plusieurs auteurs ont distingué pour le changement incrémental entre celui à moteur réactif et l'autre à moteur proactif. Notamment, Johnson & Scholes (2000) qui ont déterminé chacun de ces types sur la base du rôle et importance des acteurs dans la conduite du changement.

✓ **Le changement équilibré ponctué :**

D'après Boudreau et Robey en 1999 dans le changement équilibré ponctué il s'agit d'une composition des deux précédents, qui combine donc un processus de convergence (de type incrémental) avec un processus de réorientation (de type radical).

✓ **Changement forme alternatives :**

D'après Boudreau et Robey en 1999 dans cette rubrique laisse la possibilité de découvrir de nouvelles formes de changement non décrites par les trois premières.

3.4.2. Le modèle chaotique :

Expliqué par le fait que l'évolution de l'organisation n'est pas continue, elle s'établit étape par étape suivant des « cycles réguliers » composés de :

- ✓ Périodes relativement longues de changements incrémentaux et d'adaptation.
- ✓ Périodes relativement courtes de transformations radicales, discontinues durant lesquelles sont remis en cause la stratégie, le pouvoir, la structure et le monde de contrôle.
- ✓ Périodes d'instabilité qui conduisent au renforcement du changement. Dans ce même ordre d'idées, Thiétart & Forgues, (1995) ont dénommé ce processus de changement ainsi établi comme « processus de bifurcation » vu qu'il déplace l'organisation d'un état stable à un état chaotique en passant par un état intermédiaire. Par conséquent, ce processus traduit un caractère dynamique non linéaire de l'évolution organisationnelle (Vandangeon & Durieux, 1996).

3.5. Les facteurs déclencheurs de changement

Les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

3.5.1. Facteurs externes

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent. Grouard et Meston (1998) ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement: le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

De son côté Rondeau (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui: les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des travaux qui traitent du changement organisationnel.

Tableau 01: Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement⁵⁷.

1. Sources de nature économique <ul style="list-style-type: none">- Mondialisation des économies ;- Accroissement de la concurrence ;- Evolution d'une économie de masse vers une économie du savoir.	2. Sources de nature technologique <ul style="list-style-type: none">- Innovation technologique (TIC) ;- Echanges de données (EDI, etc.) ;- Systèmes de gestions intégrés-ERP (ex SAP, PeopleSoft, etc.) ;- Gestion du savoir.
3. Sources de nature politique <ul style="list-style-type: none">- Déréglementation des marchés ;- Précarité des structures de contrôle.	4. Sources de nature sociale <ul style="list-style-type: none">- Diversification de la main-d'œuvre ;- Déclin des traditions et de la hiérarchie ;- Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux.

Source : Extrait d'Alain Rondeau, 1999.

3.5.2. Facteurs internes

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements.

Grouard et Meston (1998) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements: (1) le développement de l'entreprise et sa croissance, et (2) la vision du dirigeant.

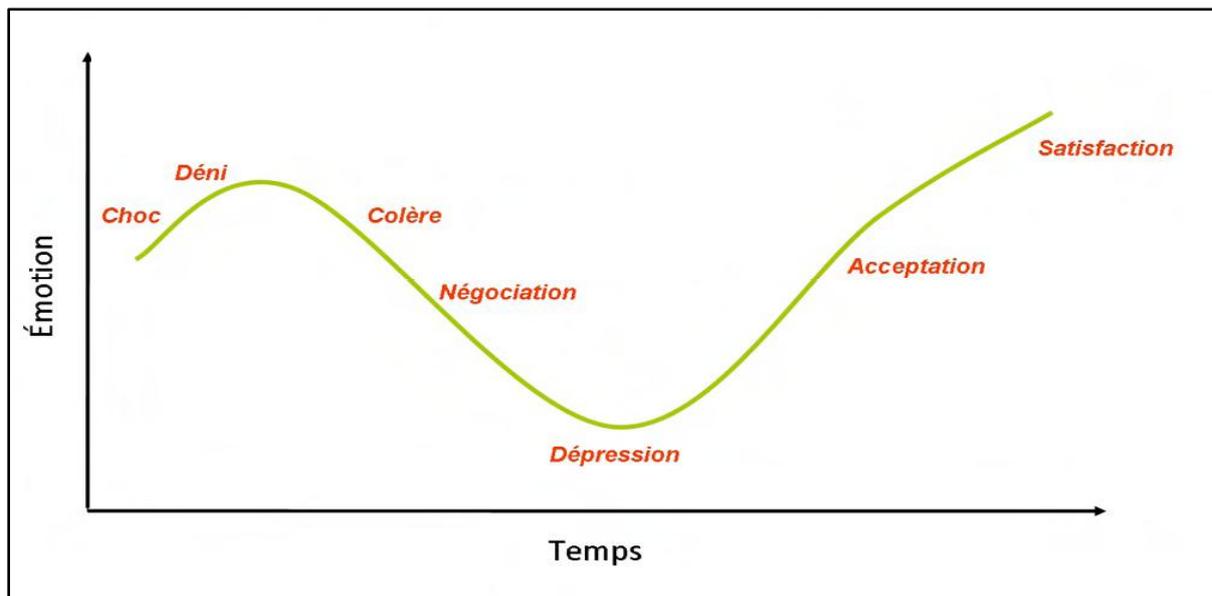
On peut conclure que les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer.

⁵⁷ RONDEAU, Alain.- Transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail.- Revue internationale de gestion, 1999, Vol, 24, No 3.

3.6. La Courbe du Changement

Cette courbe, aussi appelée également courbe de deuil, est issue des travaux de la psychologue américaine Kubler-Ross: celle-ci a analysé le parcours émotionnel traversé par des patients apprenant que leur maladie était terminale. Les phases identifiées par Kubler-Ross, durant ce bouleversement, aussi radical soit-il, s'appliquent cependant bien aux changements, brefs ou longs, importants ou anodins, que nous vivons quotidiennement.

Fig. 04 : La courbe de changement ou courbe de deuil, de Kubler-Ross.



Source : Guide Méthodologie de Conduite du Changement, Christophe Lastennet, Appetite for Change, Juin 2010.

3.6.1. Phases de la Courbe du Changement

Le poids de ces phases sera à jauger en fonction du type de changement.

Phase 1 Choc : A l'annonce ou à la découverte du changement, on éprouve un choc, une incompréhension. Dans les organisations, le choc peut se matérialiser par un silence, une absence de réaction des employés à ce qui leur est annoncé.

Phase 2 Déni : Le phénomène de rejet se poursuit et s'exprime désormais par un refus, conscient ou inconscient, de croire à la réalité du changement annoncé.

Phase 3 Colère : La prise de conscience que le changement aura bien lieu, qu'il est inévitable, provoque un sentiment de colère: envers les autres que l'on considère responsables du changement ou envers soi pour ne pas avoir su anticiper ce changement.

Phase 4 Négociation : Alors que le changement se précise, cette phase est une tentative désespérée de sauver la face, d'éviter l'inévitable. On essaie de négocier des contreparties, plus ou moins réalistes. Cette phase n'est pas comparable à une phase constructive de concertation.

Phase 5 Dépression : Après avoir tout tenté, en vain, pour s'opposer au changement, la dépression s'installe jusqu'au moment où l'on commence à regarder de l'avant. Il est normal aussi à ce stade d'éprouver de la peur, ce qui témoigne du fait que l'on regarde plus en avant que vers le passé.

Phase 6 Acceptation : On choisit progressivement d'expérimenter le changement proposé et l'on y découvre certains des bénéfices annoncés, peut-être d'autres, ce qui nous encourage à poursuivre la démarche.

Phase 7 Satisfaction : Le changement a porté ses fruits; l'expérimentation s'est muée en maîtrise du changement.

3.7. Les différents niveaux du changement organisationnel : Il existe plusieurs niveaux de changement organisationnel, qui sont résumés comme suit :

3.7.1. Changement du sous-système projet :

Concerne la haute direction de l'organisation qui fixe les objectifs, les stratégies, les missions, *la politique générale de l'organisation*. Ceux pourquoi l'organisation existe. Il touche à l'identité fondamentale de l'organisation. C'est-à-dire il peut y avoir un changement de la culture générale de l'organisation au niveau interne et une répercussion sur les autres sous-systèmes.

3.7.2. Changement du sous-système technologique :

Renvoie à l'ensemble des équipements techniques mais aussi tout ce qui concerne les connaissances, les savoir-faire, les habilités, *les procédures de travail*. Tout ce qui permet d'effectuer les tâches. C'est-à-dire tout changement va avoir un impact par rapport au reste.

3.7.3. Changement du sous-système structurant :

Concerne la répartition des rôles, des responsabilités dans l'organisation, la division du travail, (interdépendance des éléments entre eux dans l'organisation tels l'agencement des postes, des procédures, des méthodes de travail,...). C'est-à-dire tout changement va avoir un impact par rapport au reste.

3.7.4. Changement de sous-système psycho-social :

Concerne les interactions, les relations à l'intérieur du système. Ainsi que tous les phénomènes de psychologie qui se manifestent : problème lié à la motivation, au climat social, au statut, au rôle, au conflit, aux stratégies d'acteurs,... Affecté par la structuration et l'environnement de l'organisation. C'est-à-dire concerne tous les processus humains de l'organisation. Les changements sont plus délicats et plus longs car on doit prendre en compte les comportements et les attitudes des acteurs.

3.8. La résistance au changement :

3.8.1. Définition :

Selon Colletette *et al.* (1997), la résistance au changement est « l'expression implicite ou explicite de réaction de défense à l'endroit de l'intention de changement »⁵⁸.

Et selon Bareil et Savoie (2002) la résistance au changement est une « expression implicite et 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 »⁵⁹. Les résistances peuvent se manifester de plusieurs manières. Comme nous l'avons vu avec ces définitions, elles peuvent être implicites, c'est-à-dire indirectes, ou explicites quand elles se traduisent en refus.

3.8.2. Les formes de résistance au changement : On recense alors quatre formes d'expression de la résistance :

✓ La résistance de l'inertie :

Il s'agit de personnes qui tirent vers le bas et qui ne font pas le travail demandé. On parle alors de forme de résistance douce (on est en désaccord mais on ne le dit pas). L'inertie peut durer très longtemps et dépend du management à afficher sa détermination. Les responsables du changement peu déterminés peuvent être responsables eux-mêmes de l'inertie.

⁵⁸ Colletette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro, 1997, le changement organisationnel : Théorie et pratique, Presse de l'Université de Québec, P. 94.

⁵⁹ BARIEL, Céline et Savoie, André. (2000).- Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel.- Montréal, Revue internationale de gestion (Sept à déc.), p. 145-162

✓ **La résistance de l'argumentation :**

Il s'agit de la forme de résistance qui conduit le mieux au changement. L'argumentation va aider l'individu à aller au fond des choses pour lesquelles le changement doit être modifié cette forme est très intéressante pour remettre en cause un changement mal préparé.

✓ **La résistance de la révolte :**

Très liée au sentiment de colère, L'individu va alors exprimer son désaccord par la colère. L'individu va s'attaquer soit au changement lui-même, soit au promoteur du changement, ou aux deux simultanément. Cela s'exprime par la menace, puis la révolte. On retrouve la menace tactique, utilisée pour faire peur, la menace démesurée, ou la menace stratégique qui s'exprime avec un vrai plan d'action, elle va soit faire échouer le changement, soit permettre d'obtenir une compensation.

✓ **La résistance du sabotage :**

Il s'agit d'une forme de rébellion dissimulée. On ne montre pas son désaccord avec une certaine soumission en apparence, mais une révolte cachée au second degré. La forme la plus aboutie du sabotage est l'obstructionnisme ou l'individu va pousser les règles à l'extrême pour donner un système tout à fait incohérent. L'individu cherche à monter par l'absurde que le changement est inadéquat. On peut solliciter les quatre formes ou seulement une seule, ces formes ne sont pas linéaires.

3.8.3. Typologie de la résistance au changement

Il existe deux types de résistance : la résistance collective et la résistance individuelle.

✓ **La résistance collective**

Ce sont successivement les normes, les rites et les idées préconçues au sein d'un système de valeurs.

▪ **Les normes :** Par normes, on entend les règles qui régissent la pensée que l'on tire d'une culture d'entreprise ou personnelle. Elles établissent dans un cadre entrepreneurial un sentiment d'appartenance qui prévaut sur ce que l'on ressent à propos de changement dans l'entreprise. Elles établissent un cadre pour la pensée et constituant un obstacle au changement si elles sont contraire à celle-ci

▪ **Les rites :** Par rites, il s'agit, dans un environnement purement humain, des valeurs personnelles et culturelles qui s'opposent aux mouvements extérieurs dès lors que ces mouvements sortent du cadre de référence.

▪ **Les idées préconçues :** Enfin, les idées préconçues sont un mélange des normes et rites qui constituent une barrière qui rejette toute idée de changement dès lors que l'on

n'arrive pas à les recevoir. Cet ensemble établit une échelle de calcul de manière à déterminer le bienfondé ou non, les souhaits tant au niveau des attitudes, comportements, solutions recherchées, qu'au niveau des contraintes ressenties. Les résistances collectives sont intangibles dès lors qu'elles sont ressenties par un nombre de salariés qui portent un sentiment d'incompréhension vis-à-vis de mesures que les touches globalement.

✓ Les résistances individuelles

Le changement est révélateur d'angoisse pour chaque membre de l'organisation aussi bien sur le plan individuel que sur le plan collectif. Le changement représente la rupture et le retour sur soi :

▪ **La rupture** : Celle-ci peut contribuer à la perte de repères tant dans l'espace que dans le temps ou dans le système relationnel et comportemental d'une entreprise. Un salarié dans son intérieur, outre les idées apportées par le groupe, a une pensée unique qui l'amène au constat que sa situation personnelle peut être compromise ou revue à la baisse par une nouvelle organisation.

▪ **Le retour sur soi** : Un salarié se remet en cause sur ses capacités et ses compétences acquises. C'est aussi un réel enjeu et peut constituer un frein à la mise en place d'une nouvelle organisation. En effet, le salarié peut douter de lui-même quant à sa capacité à s'intégrer dans un nouveau dispositif.

Section.3 : ERP et changement organisationnel

Le changement organisationnel devient un but en soi, les outils de gestion, comme les ERP, en sont l'instrument, c'est pour cela que les ERP, instrument du changement dans les organisations.

L'ERP est à la fois une composante du système d'information, une technologie de l'information et de la communication (TIC) et un outil de gestion. Les ERP sont des progiciels qui visent à gérer l'ensemble des ressources de l'entreprise, grâce à une modularité qui s'insère dans une architecture client-serveur ou une architecture Internet. L'offre logicielle propose une gamme de modules qui, en théorie, épousent l'activité, la singularité et le métier de la plupart des entreprises. Le secret de cette adaptabilité du système provient d'une base de processus, plus ou moins complète qui permet aussi bien la gestion de la relation client (CRM) que la planification de projets d'ingénierie de plusieurs milliers de

tâches, la logistique en économie réelle, la gestion des flux financiers et des paiements, la politique du personnel de l'entreprise. L'objectif d'un ERP est de rationaliser les flux d'information en optimisant les transactions entre utilisateurs.

Dans cette section, nous allons d'abord traiter le potentiel structurant des ERP, ensuite nous nous intéresserons à l'accompagnement au changement organisationnel dans un projet ERP, et enfin nous allons aborder la conduite du changement organisationnel

1. Impacts potentiels des ERP et nouveau modèle de contrôle

Les technologies des années 90 (qualifiées désormais de NTIC), dont les ERP, ont été développées et promues par leurs concepteurs en référence à l'idéal type du nouveau modèle d'organisation, avec un contrôle décloisonné verticalement et horizontalement. Il semble donc utile de préciser comment les technologies facilitent l'adoption du nouveau modèle en pratique.⁶⁰

1.1. ERP et décloisonnement vertical du contrôle

Les NTIC sont censées a priori faciliter la communication verticale, réduisant ainsi les besoins au managers intermédiaires - éventuellement fonctionnels du contrôle de gestion - dans leur rôle de transmetteurs de l'information (Pinsonneault et Kraemer, 1993, 1997; Reix, 1990). Dans ce sens, l'ERP facilitent la standardisation des données, leur consolidation et remontée automatiques. Le processus de contrôle budgétaire est fluidifié. Son efficacité est renforcée par des procédures d'alerte. Le reporting peut se faire sur des échéances de plus en plus courtes, avec un suivi d'indicateurs nombreux. Les taches de saisies multiples à faible valeur ajoutée ont disparu. Cependant, la contribution des ERP à l'efficacité du contrôle de gestion présente plusieurs limites.

Tout d'abord, les ERP interviennent majoritairement dans l'efficacité du contrôle "programmé". Or, le caractère standard des données véhiculées peut réduire la capacité d'innovation et d'apprentissage. Le rôle du contrôleur réside par conséquent encore dans la vérification de la qualité des données fournies au système "automatique" de contrôle, dans la restauration d'une partie du sens perdu avec la standardisation.

⁶⁰ Marie Boitier <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584446/document> consulté le 05/05/2017 à 15h.

Par ailleurs, théoriquement, les ERP devrait libérer le contrôleur de certaines tâches (automatisation du contrôle programmé) en faveur d'activités de contrôle "interactif" à plus grande valeur ajoutée (faisant appel à une capacité d'analyse de données non programmées, à une intelligence diversifiée). En pratique, la mise en place des ERP s'avère un processus très long et complexe. Avant même de parler de problèmes organisationnels, la technique elle-même implique un lourd travail de paramétrage, de "fiabilisation" du système, absorbant une grande partie du temps du contrôleur.

Enfin, la représentation de TIC, facilitant la fluidité des processus, a tendance à éluder la dimension humaine du contrôle. Avec les TIC, il n'existe pas pour autant un contrôle automatique, transparent; les problèmes d'asymétrie d'information demeurent. A cet égard, les discours fonctionnalistes sur la redéfinition des zones d'autonomie et de contrôle sont ambivalents. Ils soulignent l'autonomie croissante des opérationnels par la mise à disposition d'informations utiles à la prise de décision. Ils présentent l'outil du point de vue du dirigeant comme un moyen de tout contrôler, rejoignant ainsi l'image de l'ancien système avec une intelligence et un système de décision centralisés ignorant les stratégies locales.

L'implantation de la TIC va donc être l'occasion de préciser à nouveau certain choix organisationnels, tels : le degré de délégation, d'autonomie, de participation à la prise de décision aux différents niveaux de l'organisation. La technologie ouvre donc l'étendue des possibilités du point de vue technique.

1.2. ERP et contrôle des processus

Le modèle porté par les promoteurs de technologies telles l'ERP, correspond à celui de l'organisation, comme un ensemble de processus transversaux créateurs de valeur. Le développement d'un langage commun facilite la coordination de ces processus.

En outre, les applications sont développées en référence aux "meilleures pratiques" du domaine et conduisent à une rationalisation des processus, une meilleure coordination, une plus grande efficacité. L'entreprise est censée s'adapter au modèle d'organisation "inhérent à la technologie", garantissant fluidité des processus, rapidité et efficacité de la prise de décision.

Tel est le discours de nombre de promoteurs de la technique. Cette représentation très fonctionnaliste, s'apparente à un néotaylorisme. La réalité organisationnelle semble tout autre et le décalage entre représentations des concepteurs (informaticiens et consultants) et des utilisateurs peut être très important (Besson, 1999). L'ignorance volontaire ou non de la variété des systèmes de représentation (des identités professionnelles, des savoir particuliers parfois tacites), des jeux de pouvoir, des valeurs peut générer des "échecs" de la technologie;

les conflits se cristallisent sur l'objet technique, mais sont profondément une affaire de choix organisationnels, un phénomène social.

A ce stade d'analyse, on peut souligner le fait que, si les promoteurs de la technique ont tendance à définir un idéal type d'organisation (non exempte de paradoxes et de contradictions dans les discours), les NTIC sont des technologies ouvertes, elles offrent des possibilités en matière d'organisation très étendues (centralisation ou décentralisation, possibilité de cloisonnement comme de décloisonnement). La question de l'influence des NTIC implique donc la prise en compte d'un déterminisme organisationnel local, de mécanismes cognitifs et socio-politiques. Les configurations d'usage qui en découlent en pratique sont variées et non totalement prédictibles. Ce "résultat" est connu de longue date mais mérite d'être régulièrement réexpliqué, pour ne pas succomber aux phénomènes de mode managériale (Abrahamson, 1996). A cet égard, le cadre d'analyse socio-technique, enrichi par les apports de la théorie de la structuration permet d'avoir une vision affinée du processus de structuration organisationnelle.

2. Un cadre d'analyse socio-technique enrichi

La théorie de la structuration est mobilisée dans les années 80-90 pour mieux comprendre les mécanismes d'appropriation de la technologie informatique par les acteurs. Elle prolonge l'approche socio-technique dans l'intérêt est porté aux influences mutuelles entre technologie et organisation. Les travaux s'inscrivant dans ce cadre visent d'abord à affiner le concept de technologie, pour ensuite mieux comprendre son instrumentation.

➤ Les TIC, objets socio-techniques

La technologie est définie depuis les travaux de l'Ecole socio-technique comme un phénomène double. Elle a un caractère matériel (des fonctionnalités, sources potentielles d'efficience et d'efficacité) et social (un usage particulier dans un contexte organisationnel). Elle génère des contraintes et habiletés actualisées dans l'action (Orlikowski, 1996). La technologie est même pour certains une construction sociale avant l'action, en raison des institutions cognitives qui contribuent à définir son "esprit"⁶ (Poole et Desanctis, 1990, 1994).

Les caractéristiques et l'esprit de la technologie conduisent ensuite à des modes d'interaction qui peuvent modifier les propriétés structurelles des organisations, dans une relation récursive. Il existe ainsi un processus de co-construction de la technologie et du système de contrôle, en interaction avec les autres variables de contexte. Cette approche dépasse les visions déterministes structuro-fonctionnaliste et interactionniste. La structuration intervient enfin à de multiple niveaux (l'individu, le groupe, l'entreprise), ce qui peut induire

des formes de régionalisation de l'organisation. Il n'y a pas forcément une uniformité organisationnelle, mais la coexistence de réalités diverses (illustrées par G. Morgan (1990) avec ses métaphores) fait de l'organisation un tissu d'hétérogénéités tant bien que mal articulées (P. Louart, 1995).

Cette représentation de l'organisation justifie une méthode d'analyse qualitative visant à percevoir la complexité par des angles d'observation multiples et variés.

➤ **Le processus de structuration, quel déterminisme?**

La structure (les usages de la technologie et les configurations de contrôle notamment) résulte d'un processus dynamique dans lequel interviennent à la fois le poids du structurel et le jeu des acteurs. Le structurel (les systèmes de gestion en place, les variables de contexte relativement stables sur le court terme telle la stratégie, le secteur...) peut conduire à un équilibre relativement déterminé, dans une perspective contingente. Le jeu des acteurs, les phénomènes politiques et psychosociologiques, induisent un moindre déterminisme. C'est ce que montrent les études s'inscrivant dans la perspective constructiviste concernant l'influence du facteur technologique, que ce soit sur le nombre de niveaux hiérarchiques (Pinsonneault et Kraemer, 1993; Reix, 1990), le degré de centralisation des décisions (Barley, 1986), les modes de communications (De Vaujany, 1999, 2000). Dans l'ensemble de ces études, les conditions structurelles initiales locales pèsent sur les usages de la technologie et les évolutions organisationnelles associées à son implantation.

Les ERP en particulier élargissent les possibilités en matière d'organisation du contrôle. Ils sont susceptibles de contribuer à une plus grande performance de l'entreprise:

- par un meilleur suivi et traitement de l'information, contribuant ainsi à la pertinence stratégique,
- par une amélioration de la coordination horizontale, la mise en place d'une "gestion des processus".

Il s'agit cependant d'une technologie ouverte, qui ne garantit pas une "gestion intégrée". Elle peut s'inscrire dans une organisation cloisonnée tant verticalement qu'horizontalement.

3. L'accompagnement au changement dans un projet ERP

La mise en place ou la refonte d'un ERP font partie des mutations importantes que peut connaître l'entreprise. Parce qu'il touche au cœur même du fonctionnement de l'entreprise tout en étant porteur d'enjeux, de développement et de réussite, la mise en place d'un projet

ERP doit se faire en parallèle d'une démarche d'accompagnement des collaborateurs. Gérer le changement est tout aussi important que le changement en lui-même et va grandement conditionner la réussite du projet. Il est donc essentiel de bien penser l'accompagnement au changement dès la phase de réflexion, pendant le projet et après le projet ⁶¹.

3.1. Le changement doit être anticipé, préparé, accompagné et partagé :

✓ Impliquer toutes les parties prenantes :

- L'implication des utilisateurs doit se faire dès la phase de réflexion, en avant-projet, avec l'objectif de confronter la vision du top management avec celle du terrain ;

- L'implication de tous permet de partager les bénéfices liés à la réussite du projet et participe ainsi à la cohésion ;

- La désignation des utilisateurs clés (*Keyusers*) parmi les utilisateurs doit permettre de valider le fonctionnement en phase de test.

✓ Communiquer de manière régulière :

- La communication sur le projet doit se faire régulièrement en amont, pendant et après le projet ;

- Communiquer sur un projet ERP, c'est avant tout adopter un discours pédagogique, compréhensible par le grand nombre ;

- Le projet implémenté devra être aussi proche que possible de ce qui aura été communiqué.

✓ Mettre en place des indicateurs :

- La définition et la mise en place d'indicateurs doit permettre aux équipes projet d'avoir une vision claire de l'adhésion des collaborateurs ;

- de l'implication des équipes et de l'adhésion au projet dépend la réussite de celui-ci.

✓ Processus métier, accompagnement et formation :

- La mise en place d'un plan de formation est essentielle pour former les utilisateurs à l'outil tout en les sensibilisant sur les possibles évolutions des processus métier ;

- Définir des processus homogènes, pensés par les parties prenantes du projet.

⁶¹ COMARCH-ERP-Dossiers d'experts https://www.comarch.fr/files_fr/file_28/DE_accoum-chgt.pdf.- 2013

3.2. Les étapes clés d'un accompagnement au changement réussi :

- 1- l'intégration des utilisateurs dès la phase de réflexion ;
- 2- la mise en place d'une communication régulière ;
- 3- la mise en place d'un plan de formation ;
- 4- la mise en place d'une assistance aux utilisateurs.

4. La conduite du changement dans un projet ERP :

L'expérience nous a montré que la majorité des problèmes rencontrés dans des projets d'implantation d'un ERP étaient organisationnels et non techniques.

Rappelons le constat suivant : une même solution ERP peut être une pleine réussite dans une entreprise et un échec total dans une autre. Les facteurs clés de réussite sont les compétences des utilisateurs, donc la formation mais également leur capacité à s'adapter au changement, leur motivation à s'appropriier le nouveau système d'information. Un projet ERP est très politique prenant en considération des éléments suivant plus d'ordre psychologique que technique. La qualité de la formation et de la communication conditionne, donc la réussite de projet⁶² :

✓ **La communication :**

Doit véhiculer du « sens » tout au long du projet. Elle est à double sens entre la direction, l'équipe de projet et les utilisateurs. Elle doit apporter une vision claire de l'entreprise, de ses objectifs et répondre à des interrogations, des peurs et des doutes.

✓ **Formation des utilisateurs :**

Il est important d'assurer la capitalisation et le transfert des connaissances. La formation aura, bien entendu été préparée et expliquée par les actions de communication qui auront ponctuées toutes les phases du projet de mise en œuvre de l'ERP. La formation des utilisateurs couvre souvent trois domaines :

- Domaine technique : formation à l'utilisation des outils informatiques ;
- Domaine métier : le but est de former les utilisateurs aux évolutions de leur métier liées à la mise en œuvre du nouveau système d'information.
- Domaine ERP : il est nécessaire de former les utilisateurs à la connaissance de l'ERP (rôle, caractéristiques, impact sur l'organisation et le métier...) mais également à l'utilisation de cet outil dans le cadre de son travail.

⁶² TOMAS, Jean-Louis (1999).- ERP et PGI, comment réussir le changement.- Paris : Ed DUNOD.- P. 111.

Conclusion

Depuis l'invention du téléphone et du télécopieur comme ancêtres des technologies de l'information et de la communication, l'éventail de ces dernières n'a cessé de grandir à travers toute une gamme d'outils électroniques couvrant chacun un champ plus ou moins spécifique et de plus en plus large. Ces technologies sont dans une dynamique d'effet boule de neige depuis leur intégration dans le monde des affaires, dans un souci de mieux répondre aux besoins multiples et évolutifs des organisations et de les accompagner dans leur recherche de la performance accrue.

Parmi ces technologies les plus sophistiquées on trouve les ERP, qui depuis leur apparition au milieu des années 1990, ont suscité un engouement de la part des grandes entreprises, qui les implantent dans des projets d'intégration informationnelle. Cependant, ces ERP une fois implantés dans une entreprise, ne sont pas sans induire des changements tantôt qualifiés de marginaux tantôt radicaux, dans des perspectives de déterminisme différentes.

En outre, Si les effets du déploiement des TIC produisent les effets attendus, il n'en demeure pas moins que l'introduction des technologies de l'information produit souvent des dysfonctionnements multiples, au premier rang desquels figure la résistance au changement. Si ce phénomène n'est pas nouveau dans le champ du management, il est largement perçu par les managers.

In fine, ce qui conditionne et fait la vraie réussite des organisations dans leur quête effrénée de maîtrise de leurs activités et de maintien de leur viabilité compétitive ce n'est pas l'intégration et le développement de leurs outils informatiques mais plutôt le degré de leur acceptation et appropriation par leurs collaborateurs. Or cela requiert un véritable plan d'accompagnement dans le changement que ces TIC induisent, via des campagnes de communication et de formation, en vue d'une triple synergie entre leur configuration, leur déploiement et leur utilisation.

Introduction :

Après avoir abordé l'aspect théorique concernant les TIC, les ERP ainsi que celui du changement organisationnel, il convient donc, dans ce présent chapitre de s'intéresser à l'étude du cas pratique de notre travail de recherche, pour y parvenir nous avons structuré ce présent chapitre au tour de trois axes. Après une brève présentation de l'entreprise d'accueil (section.1), nous tacherons de présenter l'ERP acquis par Cevital (section.2), et pour terminer ce chapitre nous présenterons la démarche méthodologique de la recherche adopté ainsi que les caractéristiques des outils d'investigation déployés (section.3).

Section.1 : Présentation de l'organisme d'accueil « CEVITAL »

Cevital est une Société Par Actions (SPA) au capital privé de 400 milliards de DA, créée en Mai 1998. Elle est implantée à l'extrême Est du port de Béjaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie, son expansion et son développement durant de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 12 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. Cevital agro-alimentaire est passée de 500 salariés en 1999 à 18000 salariés en 2015.¹

1. Localisation géographique

Cevital est située à l'arrière port de Béjaia à 200 mètres linéaires (ML) du quai : Ce terrain, à l'origine marécageux et inconstructible, a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 Km de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

➤ **A Béjaia :**

Elle entreprit la construction des installations suivantes :

- Raffinerie de l'huile
- Raffinerie de sucre
- Margarinerie
- Silos portuaires

➤ **A El Kseur :**

Une unité de production des jus de fruits « Cojek » a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en Novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production du jus de fruits « Cojek ». Avec une capacité de production de l'ordre de 14 400 tonnes par an.

➤ **A Tizi Ouzou (Agouni Gueghrane):**

Au cœur du massif montagneux de Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau minérale « Lala Khedidja » a été inaugurée en juin 2007.

¹ Source : Documents internes de l'entreprise Cevital.

2. Les différentes activités de Cevital

Le complexe agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production qui se présentent comme suit :

➤ **Huiles végétales :**

Les huiles de table sont connues sous les appellations suivantes :

- **Fleurial^{plus}** : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).
- **Elio et Fridor** : Ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, qui contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, de soja et de palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de 1 à 5 litres, après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes par an ;
- Part de marché national : 70% ;
- Exportations vers le Maghreb et le Moyen-Orient, en projet pour l'Europe.

➤ **Margarine et graisses végétales :**

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamine A, D et E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina**, **Rania**, le beurre **Gourmant** et **Fleurial**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne et traditionnelle, à l'exemple de **La Parisienne** et **Medina « Smen »**.

Sa capacité de production est de 180 000 tonnes/an. Sa part de marché national est de 30% sachant qu'elle exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

➤ **Sucre blanc :**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50 Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes de 1 Kg.

Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agro-alimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2^{ème} semestre 2009 ;
- Capacité de production 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes par an
- Part du marché national 85% ;
- Exportation 350 000 tonnes par an.

➤ **Sucre liquide :**

Capacité de production (matière sèche) 219 000 tonnes par an.

Exportations : 25 000 tonnes par an en prospection.

➤ **Silos Portuaires :**

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale de 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 tonnes par heure.

- Un projet d'extension est en cours de réalisation.

- La capacité de stockage actuelle est de 120 000 tonnes en 24 silos verticaux et de 50000 tonnes en silo horizontal.

- La capacité de stockage à l'horizon du 1er trimestre 2018 sera de 200 000 tonnes en 25 silos verticaux et de 200 000 tonnes en 2 silos horizontaux.

➤ **Boissons :**

Eau minérale, jus de fruits, soda. L'eau minérale « Lala khedidja » depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2 300 mètres du Djurdjura qui culminent, en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Potassium 0.54, Calcium 53, Sulfates 7, Magnésium 7, Sodium 5.5, Bicarbonates 160, ...) tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale « Lala Khedidja » pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lala Khedidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 de bouteilles par jour.

- Réhabilitation d'une unité de jus de fruits à « El Kseur ».

➤ **Ses clients :**

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison d'être de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

- Représentants ;

- Grossistes ;

- Industriels ;

- Institutions et administrations.

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement des points de vente où qu'ils soient.

La devise de l'entreprise est de fabriquer de produits de qualité, Cevital donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits.

Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le processus de certification ISO 22000 version 2005. Toutes les unités de production disposent de laboratoires (Microbiologie et contrôle de qualité) équipés d'outil d'analyse très performants.

3. Organisation générale et missions des directions:

3.1. Structure de l'encadrement: Voir annexes.

3.2. Missions et services des Composantes de la DG

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe. La direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions :

➤ **Direction des projets :**

Elle réalise des projets industriels et assure la grosse maintenance des unités en exploitation ;

➤ **Direction des approvisionnements :**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre des objectifs de production et de vente.

➤ **Direction logistique :**

Elle expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, eau minérale,...).Ca consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistiques.

Elle assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de Cevital), affrétés ou moyen de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières.

Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, NUMIDIS, Direction Projets, ...).

Elle gère les stocks des produits finis dans les différents dépôts locaux (Béjaia et environs) et régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ **Direction Marketing :**

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, la direction Marketing de Cevital gère les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations sont validées, et mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et son évaluation.

➤ **Direction des ventes et commerciale :**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, aux moyens d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter des prospects.

➤ **Direction des systèmes d'information :**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mis à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise techniques et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **Direction industrielle :**

Chargée de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Elle Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipement, organisation,...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et les conditions de travail.

Elle Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation,..).

Est responsable de la politique environnement et sécurité.

Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **Direction des ressources humaines**

- Définit et propose à la direction générale les principes de gestion des ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH du groupe ;

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital-Food ;

- Pilote les activités du social ;

- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion des ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;

- Assure le recrutement ;

- Chargée de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;

- Gestion de la performance et des rémunérations ;

- Formation du personnel ;

- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;

- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

➤ **Direction des commodités :**

Coordonne les imports d'huiles brutes et de sucre roux pour assurer les approvisionnements des raffineries, en assurant un niveau adéquat des stocks. Elle coordonne l'export du sucre, et veille à la bonne exécution des contrats d'achat et de vente, en assurant la chaîne allant de l'arrivée des navires, jusqu'au paiement des fournisseurs.

➤ **Direction des silos :**

- Elle décharge les matières premières en vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage ;
- Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières ;
- Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs des ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration ;
- Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

➤ **Direction des boissons :**

Le pôle boissons et plastique comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Béjaia :

Unité LALA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-Gueghrane (Wilaya de Tizi-Ouzou) a pour vocation principale la production d'eau minérale et des boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LALA KHEDIDJA.

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de margarine et les huiles et à terme des palettes, des étiquettes, etc.

Unité Cojek, implantée dans la zone industrielle de El Kseur. Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation des fruits et légumes frais en jus, Nectars et Conserves, Le groupe ambitionne d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

➤ **Direction corps gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 tonnes par jour, un conditionnement d'huile de 2200 tonnes par jour, une margarinerie de 600 tonnes par jour qui sont toutes opérationnelles. Sa mission principale est de raffiner et conditionner les différentes huiles végétales, ainsi que la production de différents types de margarine et beurre. Tous ces produits sont destinés à la consommation, d'où sa préoccupation de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **Direction pôle sucre :**

Le pôle sucre est constitué de quatre unités de production : une raffinerie de sucre solide de 2000 tonnes par jour, une raffinerie de sucre solide de 3000 tonnes par jour, une unité de sucre liquide de 600 tonnes par jour, et une unité de conditionnement de sucre de 2000 tonnes par jour qui était mise en service en mars 2010. Vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Ses produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

➤ **Direction Qualité, hygiène, santé et environnement (QHSE):**

- Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
- Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité ;
- Garantit la sécurité du personnel et la pérennité des installations ;
- Assure la qualité de tous les produits de Cevital et répond aux exigences des clients.

➤ **Direction énergie et utilités :**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque processus : d'environ 450 mètres cube par heure d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur ultra haute pression de 300 tonnes par heure et basse pression de 500 tonnes par heures. De l'électricité haute tension, moyenne et basse tension, avec une capacité de 50 mégawatt.

➤ **Direction maintenance et travaux neufs :**

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés
- Planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations.
- Gère et déploie avec le directeur industriel et les directeurs des pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de productions, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier).
- Rédige les cahiers des charges en interne
- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

➤ **Direction des finances et comptabilité :**

- Prépare et met à jour les budgets ;
- Tient la comptabilité et prépare les états comptables et financiers selon les normes ;
- Pratique le contrôle de gestion ;
- Fait le reporting périodique.

▪ **Tableau 01 : Quelques chiffres clés pour l'entreprise Cevital**

1 ^{er} groupe privé algérien ;
✓ 1 ^{er} groupe agro-industriel en Afrique ;
✓ 1 ^{er} groupe employeur privé en Algérie ;
✓ 1 ^{er} groupe exportateur hors hydrocarbure ;
✓ 1 ^{er} groupe contributeur privé au budget de l'État ;
✓ Plus de 10 métiers ;
✓ 30% de croissance annuelle moyenne ;
✓ 18 000 employés ;
✓ 4 Mds \$ de chiffre d'affaires.

Source : Site web officiel du groupe Cevital

Section.2 : Présentation de l'ERP (SAP) acquis par Cevital

1. Présentation de l'entreprise de l'éditeur SAP et ses offres : SAP, entreprise allemande de 51000 personnes dans plus de 50 pays et 31% de part de marché mondial , est l'éditeur de PGI le plus important du monde (le leader parmi les éditeurs de solutions e-business interentreprises et le 4ème éditeur de logiciels) avec un chiffre d'affaires de l'ordre 22.06 milliards d'euros pour l'exercice 2016 Son produit principal, le logiciel intégré R/3 a été installé à plus de 15000 exemplaires dans le monde. Il est composé d'un ensemble de modules adaptés aux besoins de différentes industries (aéronautique, chimie, électrique, mécanique, etc.) ou services (assurances, banque, santé, etc.). L'ensemble des ces modules est disponible dans plus de 20 langues ; il est conçu pour fonctionner sur des systèmes d'exploitation de type client-serveur. Le progiciel R/3 est articulé en trois domaines principaux :²

- **Finance** : applications de nature comptable et financière ;
- **Logistique** : gestion des flux ;
- **Ressources humaines** : tout ce qui concerne la gestion du personnel.

2 Documents internes de Cevital.

Parmi les 10 plus grandes compagnies américaines, 8 utilisent le progiciel SAP. Sur les 10 compagnies américaines réalisant les bénéfices les plus élevés, 8 également ont choisi SAP. SAP est cotée à la bourse de Francfort et de New York (NYSE).

2. La solution R/3 : R/3 est un progiciel destiné à optimiser les processus de gestion d'une entreprise. Il est composé d'applications standards et couvre trois grands domaines : la finance, la logistique et la gestion du personnel. Pour chacun d'entre eux, R/3 offre des fonctionnalités complètes qui permettent à l'entreprise de reproduire l'ensemble des flux de valeurs et de marchandises.

Le système R/3 bénéficie d'une technologie parmi les plus avancées. Conçu de manière globale, il permet une mise en œuvre modulaire et progressive. Sa souplesse l'amène à s'adapter aux besoins spécifiques de chaque entreprise, son architecture ouverte permet l'intégration facile de produits complémentaires tels que des applications Internet, l'archivage optique, la CAO...

SAP R/3 est multifonctionnel. Ses modules couvrent l'ensemble des fonctions de gestion de l'entreprise et chaque module couvre des besoins complets de gestion.

SAP R/3 est flexible. On peut installer tous les modules fonctionnels, ou seulement quelques-uns. SAP R/3 est entièrement paramétrable et s'adapte ainsi aux besoins et à la structure de l'entreprise. Enfin, grâce à son environnement de développement, SAP R/3 peut être adapté à des besoins spécifiques (développements en ABAP/4).

3. Modules du R/3 : Les modules sont les composants fonctionnels du système SAP R/3. On peut distinguer 3 familles de modules fonctionnels :

3.1. Module logistique : Le module MM (Material Management) concerne la gestion des articles d'un point de vue achats et gestion des stocks. Y sont intégrées des notions telles que :

- Le calcul des besoins, des réapprovisionnements ;
- La gestion des achats ;
- Contrats, demandes d'achats, etc. ;
- Commandes de biens, de services, mouvements de stocks et réception de marchandises :
 - Contrôle des factures ;
 - Gestion des stocks : entrée, sorties, transferts de stocks ;
 - Gestion des emplacements magasin (WM: Warehouse Management) ;
 - Inventaire.

3.2. Module Gestion de la Production : Le module PP (Production Planning) concerne la gestion de la Production. Y sont intégrées des notions telles que :

- La planification de la production ;
- Le calcul des besoins (MRP I) ;
- PIC, PDP, MRP II :
 - Plan Industriel et Commercial : prévision des ventes (au niveau entreprise)
 - Plan Directeur de Production : prévision de la production (au niveau usine)
 - Calcul des besoins et des ressources (hommes et machines)
- Planification des capacités ;
- Contrôle de la fabrication ;
- Suivi de la production ;
- Calcul du coût de revient ;
- Gestion des nomenclatures ;
- Gestion des gammes.

3.3. Module Gestion des Ventes : Le module SD (Sales and Distribution) concerne l'administration des ventes. Y sont intégrées des notions telles que :

- La gestion des appels d'offres ;
- Les offres ;
- Les commandes clients ;
- Les expéditions et livraisons ;
- La facturation ;
- Système d'information commerciale.

3.4. Module Qualité : Le module QM est dédié à la gestion de la qualité (Quality Management). Il inclut :

- Planification de la qualité ;
- Plan d'inspection ;
- Contrôle qualité, documentation.

3.5. Module Maintenance : Le module PM est dédié à la gestion de la maintenance. Il inclut :

- Maintenance préventive et curative ;
- Traitement des ordres de maintenance ;

- Gestion des confirmations d'achèvements ;
- Gestion des historiques.

3.6. Module Finance : Le module FI (Financial) contient toutes les écritures des ventes et achats, lesquelles se déversent dans la comptabilité générale via la comptabilité client ou fournisseur.

- FI-GL : Comptabilité générale (General Ledger) ;
- FI-AR : Comptabilité client (Accounts Receivable) ;
- FI-AP : Comptabilité fournisseur (Accounts Payable) ;
- FI-AM : Comptabilité des immobilisations (Assets Management) ;
- Comptabilité bancaire ;
- Consolidations.

3.7. Module de gestion des coûts : Le module CO concerne la comptabilité analytique.

- Contrôle de gestion de l'entreprise ;
- Analyse des coûts par centre de frais ;
- Comptabilité des ordres et des projets ;
- Comptabilité des centres de profits ;
- Calcul des coûts de production ;
- Compte de résultat et analyse de segment de marché ;
- Reporting et analyses financières.

3.8. Module Gestion des projets : Le module PS concerne la gestion des projets. Il intègre :

- Suivi de coûts et budgets ;
- Structuration des projets ;
- Planning et calendrier ;
- Intégration avec PM, PP et CO ;
- Système d'information ;
- Interface avec MS Project et Excel.

3.9. Module ressources humaines : Le module HR (Human Resources) permet

- Le traitement des données de la base « personnelle » ;
- Le suivi du temps de travail ;

- Le suivi des carrières ;
- Le suivi des frais de déplacement ;
- La gestion des paies.

4. Architecture de SAP : SAP R/3 est composé d'une architecture à 3 niveaux. Le système SAP est constitué de l'ensemble des serveurs affectés à une seule et même base de données.

4.1. Tâches du niveau Base de Données : Le SGBDR (Système de Gestion de Base de Données Relationnelle) est stocké sur une seule machine physique. C'est à ce niveau que s'effectue la gestion du dictionnaire physique de données, c'est-à-dire :

- L'accès aux données (routines input/output) ;
- La mise à jour physique de celles-ci ;
- Leur validation.

Pendant une transaction, les données sont stockées dans un buffer et c'est seulement en fin de transaction que la mise à jour physique est effectuée. On dit alors que la validation des données s'effectue par blocs.

4.2. Tâches du niveau Application : Sur une machine SAP, au niveau applicatif, il existe 7 types de tâches correspondantes à un service applicatif particulier. Ces tâches sont réparties sur un ou plusieurs serveurs et gérées sous forme d'instances (ensembles des processus d'un serveur).

- D (Dialog) Dialogue : tâche de communication entre le PC et le serveur applicatif.
- V (Validate) Mise à jour des données : tâche de communication entre le serveur de SGBDR et le serveur d'application.
- E (Enqueue) Gestion des blocages : gestion des accès concurrentiels sur des objets : ce sont des blocages logiques.
- B (Batch) Traitements en lot : tâche de gestion des traitements lancés en batch.
- M (Message) Message : tâche de communication intra-serveurs (sur une même machine).
- G (Gate) Passerelle CPIC : tâche de communication entre différentes machines distantes SAP.
- S (Spool) Gestion des impressions : gestion du spool (file d'attente des impressions).

Les tâches de type D, V, E, B, S donnent lieu à un ou plusieurs processus de travail. Chacun de ces processus est activé par le dispatcher (répartiteur) lorsqu'une requête utilisateur ou système a lieu. Le dispatcher analyse le type de tâche à effectuer et l'affecte au processus qui doit le traiter.

4.3. Tâches du niveau Présentation : Le niveau présentation exécute les programmes de l'interface utilisateur. La plateforme est soit un poste bureautique sur lequel vous trouverez vos applications classiques, soit un serveur de terminaux. Sur chaque plate-forme de présentation :

- Le système d'exploitation est en charge de la mise en forme des objets affichés et du fenêtrage.

5. Les modules de l'ERP/SAP du programme MIR+ choisi par Cevital :

L'acquisition par le groupe Cevital d'une solution applicative intégrée de type ERP, développée et commercialisée par la société allemande SAP AG leader mondial dans les progiciels de gestion intégrés, connu sous le nom SAP/ERP s'inscrit dans une logique intégrative et globale de ses différents secteurs d'activités et ses différents sites. Etant donné que ce dernier est un groupe multi-sites et multi-activités.

Ce dernier investissement en date dans les ressources technologiques, initié par le top management de l'entreprise Cevital, à sa tête son P-DG Monsieur Issad REBRAB, vise à optimiser et fédérer les activités de son groupe dans son ensemble et ceci à deux niveaux de perspectives :

a). Au niveau du pôle :

- > Meilleur pilotage des indicateurs de performance ;
- > Harmonisation des pratiques et méthodes de travail au sein des filiales ;
- > Standardisation des processus et des différents référentiels ;
- > Partage des informations entre les différentes structures ;
- > Conformité avec les règles de gouvernance et de gestion ;
- > Alignement avec les standards mondiaux.

b). Au niveau de la filiale :

- > Amélioration de la compétitivité via une meilleure maîtrise des coûts ;
- > Développement des parts de marché ;

- > Diffusion de méthodes de travail alignée avec les meilleures pratiques de l'industrie ;
- > Focalisation des équipes sur les activités à forte valeur ajoutée en industrialisant des opérations manuelles ;
- > Mise en place de synergies avec le Pôle et les autres filiales.

c). Enjeux des Technologies de l'information (IT) :

- > Simplification et harmonisation du paysage applicatif existant en disposant de solutions intégrées ;
- > Mise en place de **solutions évolutives** capables de répondre aux enjeux métiers d'aujourd'hui et de demain ;
- > **Intégration dans l'écosystème IT** de Cevital plus agile pour les futures acquisitions ;
- > **Maîtrise des coûts** d'exploitation et de maintenance ;
- > Développement de **compétences internes** de façon pérenne.

5.1. Les ambitions (visions) du groupe : A travers ce projet stratégique, le groupe

Cevital s'engage dans de nouveaux défis plus ambitieux que jamais depuis sa création, en mettant cette fois la barre très haute, et parmi ces objectifs nous citons entre autres :

- > Atteindre 25 milliards \$ de CA ;
- > Réaliser 50% du CA à l'international ;
- > Figurer parmi les Top 10 des entreprises en Afrique ;
- > Simplification et harmonisation du paysage applicatif existant en disposant de solutions intégrées ;
- > Mise en place de solutions évolutives capables de répondre aux enjeux métiers d'aujourd'hui et de demain ;
- > Intégration dans l'écosystème IT de Cevital plus agile pour les futures acquisitions ;
- > Maîtrise des coûts d'exploitation et de maintenance ;
- > Développement de compétences internes de façon pérenne ;
- > Alignement avec les standards technologiques mondiaux.

5.2. Etat de l'existant (Systèmes d'information actuels):

Le groupe Cevital dispose d'un parc applicatif composé de quelques logiciels qui couvrent des périmètres de gestion spécifiques et qui se présente comme suit :

▪ **Pour la gestion des ressources humaines** : afin de gérer ses effectifs le groupe Cevital utilise deux logiciels chacun dans un processus, et qui sont :

> Le logiciel de la gestion des temps de travail avec le logiciel « Kelio » édité par le groupe français de logiciel Bodet Software et qui est interfacé avec le logiciel Sage paie pour une circulation d'information entre les deux systèmes ;

> Le logiciel de la gestion de paie Sage Paie développé par l'éditeur de logiciel Sage, ce dernier est lié avec le logiciel Sage FRP 1000 via une interface applicative ;

> Le logiciel CevRh développé en interne, il couvre les domaines suivants : recrutement, administration du personnel et formation ;

> Et la plateforme CevWorkflow aussi développé en interne pour la gestion et dématérialisation des différentes demandes RH : congé, mission, absence,....

▪ **Pour la gestion comptable et financière, gestion commerciale et gestion des approvisionnements, des achats et des stocks** : pour ces différentes fonctions le groupe dispose d'un logiciel dédié à la gestion de l'ensemble des ces fonctions dénommé Sage FRP 1000 qui est venu pour remplacer le précédent appelé Sage 500.

▪ **Pour la gestion de la production** : pour les phases du processus de fabrication Cevital utilise Excel et la gestion de la traçabilité des produits finis est assurée par le système Skeeper de l'éditeur français Silog Logistique.

▪ **Pour la gestion de la maintenance** : pour maintenir et assurer la continuité de ses appareils productifs Cevital a opté à la gestion de la maintenance assistée par ordinateur (La GMAO) Cevital utilise le logiciel Coswin édité par le groupe français éditeur des logiciels Siveco.

Cevital vise initialement à travers ce projet stratégique d'acquisition de l'ERP/SAP, l'intégration informationnelle de l'ensemble des processus de chaque filiale et du groupe à l'aide de ce progiciel de gestion intégré « *SAP Business All-in-One* », qui est la version la plus avancée dans le monde en matière des progiciels intégrés édité par l'éditeur allemand SAP AG.

Ce progiciel SAP business All-in-One s'inscrit dans une approche dite Noyau dur ou « big bang », une approche de déploiement consistant à implanter un ERP en une seule fois :

tous les sites, tous les secteurs d'activité, ou toute l'entreprise. Mais face au niveau de risque que présente ce type de déploiement en termes de diversité des métiers, des processus, des systèmes d'informations, envergure des filiales et leur dispersion et dans un contexte multilingue, multidevise et multi-législation, la nécessité de redéfinition de la matrice des rôles et des responsabilités et surtout la conduite du changement que cela soulève, Cevital sur recommandation des SAP AG a procédé à un changement de tactique de déploiement en optant à SAP Best Practices aussi connu sous le nom de SAP RDS (Rapid Deployment Solutions) qui est une version simple des progiciels intégrés SAP/ERP dont la durée de déploiement se fait dans un délai record de six (06) mois seulement.

Alors pour ce faire le groupe Cevital a opéré depuis 2012 un plan de réorganisation du groupe sous trois grands pôles pour accueillir et préparer le terrain pour l'arrivée de son nouveau système de gestion intégré comme suit : le « *Pôle Automotive Immobilier et Services* » créé en 2012, le pôle Industrie créé en 2014 et pôle Agro-industrie et Distribution, mis en place en 2015.

A ce titre, nous citons le regroupement sous la coupe d'une seule et même entité « *Pôle agro-industrie et distribution* » les filiales suivantes : La distribution alimentaire et non alimentaire (Numidis) avec la chaîne de magasins UNO, la distribution spécialisée dans les secteurs de l'équipement de la personne et de la maison et des services, la production agricole avec Ceviagro, la gestion de centres commerciaux avec Sierra Cevital et la production agro-alimentaire : représente 80 % des activités de ce pôle.

Cevital sur recommandation conjointe de son fournisseur de la solution SAP/ERP et de la société de conseil (intégrateur) Accenture a adopté une approche par core model, consistant à encapsuler l'ensemble des processus communs des différents métiers avec un référentiel documentaire unique pour faciliter sa mise en œuvre dans les différents métiers et filiales du groupe Cevital, ensuite à charge à la filiale de l'adapter aux spécificités métiers de son secteur d'activité et de lui greffer les autres processus spécifiques à son métier.

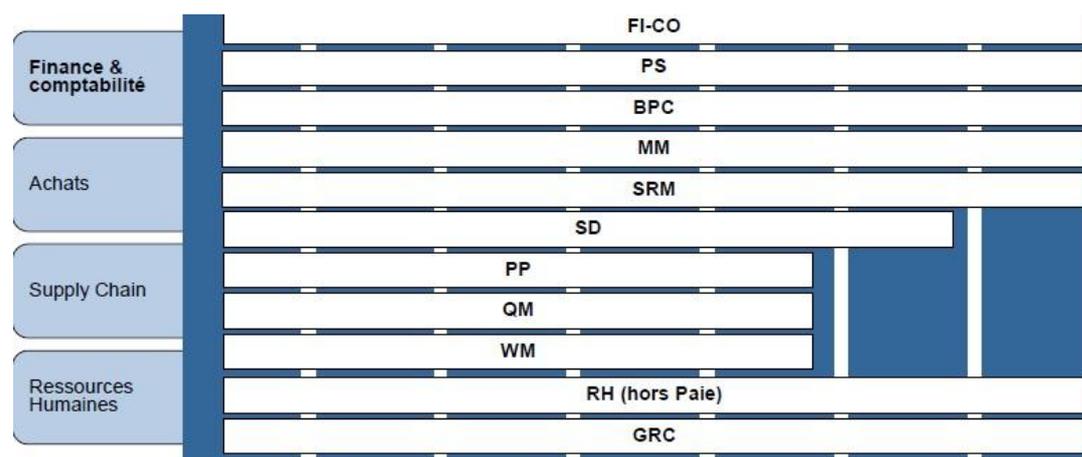
Nous illustrons ce qui précède en citant le choix de Cevital de sa filiale Brandt, comme site pilote pour l'implantation de son SAP/ERP baptisé MIR+, ce choix est motivé et facilité pour plusieurs raisons à savoir : son caractère récent, le faible volume des données à faire migrer des anciens systèmes vers ERP, le nombre d'effectif faible ce qui facilite la conduite du changement car de par les différentes études, la résistance au changement est importante à chaque fois que l'effectif est conséquent et ancien, aussi ce choix est motivé par le fait que le groupe Brandt est présent dans deux pays différent pour consolider la gestion des deux sites

en Algérie et en France et l'expérience acquise et apprise en matière des systèmes intégrés par les collaborateurs et la disponibilité de coaching d'accompagnement au sein de Brandt France ce qui a largement facilité le déploiement de l'ERP de Cevital et contribuera à l'apprentissage de l'entreprise en matière organisationnelle, opérationnelle, fonctionnelle, technique, méthodologique ou encore humaine. Toutes ses meilleures pratiques opérationnelles découvertes, validées puis documentées vont être un gisement de compétences considérable pour le groupe Cevital pour mener à bien les futurs déploiements de son ERP dans d'autres sites jusqu'à ce que son système intégré couvre l'intégralité des filiales dans leur diversité de métiers.

- **Core model de Cevital :** c'est une approche consistant à configurer un ERP par modules communs aux différents métiers des Cevital pour ensuite l'implanter et le décliner par métier.

- **La composante modulaire de l'ERP avec approche par core model de Cevital :** le core model du programme MIR+ du groupe Cevital est composé de plusieurs modules comme le montre le tableau suivant :

Tableau 02 : Core model de l'ERP de Cevital



Source : Documents internes de Cevital

- **Les modules ERP installés dans Brandt Sétif :** Choisi comme son premier site pilote pour le déploiement de l'ERP de Cevital, la filiale Brandt Sétif dans un premier temps son ERP est opérationnel à travers les modules suivants :

- PP : Production ;
- MM : Achat et stocks ;

- QM : Management de la qualité ;
- SD : Vente et distribution ;
- FICO : Finance et Controlling.

Section. 3 : Objectif de la recherche, méthodologie et choix du cas d'étude

1. Objectif de la recherche :

L'objet de ce présent travail porte sur les entreprises privées qui sont apparues à partir du milieu des années 1990 dans le paysage économique algérien, et sur lesquelles l'Algérie compte beaucoup pour la diversification de son économie, afin de booster ses exportations hors hydrocarbures et la substitution aux importations.

Dans ce nouveau contexte, l'enjeu majeur pour ces entreprises privées est de se réorganiser autour d'une large capacité d'adaptation et de flexibilité aux divers changements qu'impose l'ouverture économique afin de mieux défendre leur part de marché. Pour ce faire l'entreprise privée est, à travers ses responsables, tenue de trouver et de mettre en place les moyens d'aide à la modernisation de leur système de gestion et de prise de décision (des équipements de production, des systèmes d'information et de communication, de la gestion et du développement des méthodes de gestion), qui peuvent constituer des facteurs déterminants de productivité, d'efficacité, de performances et de rentabilité à même de garantir la pérennité du secteur privé.

C'est dans ce cadre, par exemple, que certaines entreprises ont entamé des changements au niveau de leurs pratiques de gestion, en y introduisant des solutions informatiques, visant plus d'efficacité et de performance, à l'image des TIC et des ERP.

L'objectif de notre recherche est alors d'analyser les effets organisationnels de la mise en place de tels systèmes (ERP), réputés pour être des vecteurs de changements organisationnels, que les entreprises doivent maîtriser pour mieux en tirer parti de leur usage.

Cependant, en Algérie, force est de constater que les entreprises accusent du retard dans l'utilisation et l'adoption des technologies de l'information et de la communication. Et ces technologies se révèlent comme un nouveau phénomène à la mode, pour ces dernières. En outre, il n'existe pas assez de données sur l'ampleur de leur informatisation, aussi bien sur le plan académique -par manque de recherches-, que sur le plan statistique-par manque de données d'organismes officiels-. Ce qui nous a poussés, à choisir une étude de cas unique et qualitative, pour explorer notre problématique.

2. Méthodologie de la recherche

Tout travail scientifique doit recourir à l'utilisation d'un certain nombre de méthodes et techniques relatives à la collecte des données. Dans ce cadre, pour collecter les informations auprès de l'entreprise cas de l'étude et pour mieux cerner notre travail nous avons fait appel aux méthodes et techniques suivantes : l'enquête par questionnaire, l'entretien, et l'analyse documentaire.

▪ **Outils d'investigation (techniques de collecte des données) :**

1. Enquête par questionnaire :

Nous avons élaboré un questionnaire composé de 33 questions, dont des questions alternées entre fermées et ouvertes, (voir annexe N01). Notre enquête par questionnaire a concerné un nombre restreint des différentes catégories professionnelles de Cevital, pris délibérément. Cette technique d'enquête vise à recueillir des informations précises essentiellement auprès de dirigeants, agents de maîtrise et agents d'exécution usagers des TIC et ERP de différents services. Ce questionnaire a été administré en version papier et distribué aux personnes concernées par l'enquête au sein de Cevital. Ces questions ont été élaborées en fonction des objectifs, des hypothèses et des questions de recherche. Le remplissage des questionnaires s'effectue par les enquêtés. Ce questionnaire a servi comme outil de base à notre recherche. Le recours à cette outil est justifié par l'impossibilité de s'entretenir avec tous les membres de l'échantillon, par manque de moyens et de temps.

➤ **Population et échantillonnage**

La population concernée par notre étude est constituée par un nombre réduit d'effectif, limité aux usagers des TIC et de l'ERP.

En se basant sur des données de l'entreprise (Cevital agro-industrie), enregistrées fin 2016, faisant état d'un nombre de 2800 salariés toutes catégories confondues appartenant à toutes les fonctions, nous avons choisi comme champ d'étude les différentes directions : commerciale, marketing, système d'information, finance, production et GRH. Ces directions contribuent plus ou moins directement à l'usage des TIC et ERP, en fournissant des informations nécessaires sur tout ce qui concerne ses déterminants.

➤ **Choix de l'échantillon**

Il serait pertinent de sélectionner un échantillon qui reflète les caractéristiques de la population d'étude, mais plusieurs contraintes nous ont empêchées de faire ainsi. Les obstacles sont liés essentiellement au non disponibilité des usagers en raison de leur plan de formation et de leur surcharge de travail.

Ces difficultés nous ont amené à exploiter l'échantillon à 30 personnes. Cela présente un avantage de cibler le maximum d'employés appartenant aux directions : commerciale, marketing, RH, finance et comptabilité, etc. Au terme de notre enquête, sur les 30 questionnaires administrés et récupérés 20 sont exploitables et 10 sont mal remplis donc omis de notre étude.

Pour notre enquête, nous avons constitué un échantillon ciblé qui comprend les cadres-dirigeants, les agents de maîtrise et les agents d'exécution.

Le questionnaire se présente sous la forme d'un document saisi en 6 pages et se structure de la manière suivante :

➤ **Une lettre d'introduction**

Elle est écrite dans la première page du questionnaire et adressée aux répondants. Elle a pour objet l'introduction de l'enquête et des questions centrales de la recherche ainsi que leurs portées. Comme elle indique le cadre institutionnel et académique de l'étude ainsi que la confidentialité des réponses.

Le corps de notre questionnaire contient 06 pages : la lettre d'introduction, et les 05 autres pages portant les axes suivants :

➤ **Présentation de l'enquête**

Ce premier groupe de question vise à recueillir des renseignements relatifs à la personne interrogée. Cet axe nous permet de connaître sa catégorie professionnelle et son expérience professionnelle à CEVITAL.

➤ **Le type de réseau d'information et de communication utilisé dans l'entreprise**

Dans cette partie, les questions abordent particulièrement le genre d'outils d'information et de communication utilisé dans chaque département et service, l'apport de ces TIC et les difficultés rencontrés par les employés en les utilisant.

➤ **L'acquisition d'un nouveau système d'information**

Dans cet axe, l'objectif de la recherche est double : d'un côté, s'informer et se renseigner sur l'ancien système d'information (son rôle, ces apports, ces lacunes...), et d'un autre l'ERP comment il est perçu et appréhendé (avantages, efficacité, pratiques,...).

➤ **L'impact organisationnel de ce nouveau système de gestion**

A ce niveau, il s'agit de décrypter les effets du nouveau système de gestion en matière de changements organisationnels au sein de CEVITAL et l'impact d'utilisation d'une technologie d'information et de gestion (ERP) sur le changement organisationnel.

2. Enquête par entretien (méthode qualitative) :

Selon BLANCHET et GOTMAN (1992), « *l'enquête par entretien est un instrument privilégié de l'exploration des faits dont la parole est le vecteur principal. Ces faits peuvent concerner un ensemble organisé de représentations et/ou pratiques sociales* »¹.

Méthode basée sur un caractère inductif, « *l'approche qualitative vise à décrire et mieux comprendre un phénomène dans une situation particulière, en déterminant les principaux éléments à mettre en relation pour produire une représentation cohérente* »².

Cette méthode consiste à collecter et analyser les données exprimées par des interviews. Cette dernière est basée sur l'utilisation d'un guide d'entretien qui comporte les différents points à aborder durant la séance d'entretien. Pour Labvo et Fanshel « l'interview est un speech event dans lequel une personne A extrait une information d'une personne B, information qui était contenue dans la biographie de B. Les différents types d'interviews sont :

3. **L'interview libre** : où l'enquêteur s'abstient de poser des questions visant à réorganiser l'entretien.
4. **L'interview dirigée** : la personne interviewée répond à des questions préparées et planifiées dans un ordre donné.
5. **L'interview semi-dirigée** : où l'interviewer prévoit quelques questions à poser en guise de point de repère.

L'interview peut ne pas être individuelle. Elle peut être aussi de groupe et les fins visées peuvent être très diverses³.

Le choix de l'entretien dans notre recherche comme outil d'investigation complémentaire à l'enquête par questionnaire est principalement lié à la souplesse qui favorise l'expression libre de l'interviewé, tout en orientant son discours sur la thématique de la séance. Les interviews libres et semi-dirigées accordées par les cadres en ressources humaines, finance et comptabilité, direction du système d'information, direction commerciale, marketing et chaîne logistiques étaient en face à face. Leur objectif était de décrypter la perception des cadres de Cevital sur les ERP de Cevital, ainsi que le changement organisationnel induit par ces nouveaux systèmes d'information. Ce procédé leur a permis de s'exprimer et de donner des informations par rapport aux différents systèmes d'information précédents et à l'actuel.

¹ BLANCHET et GOTMAN. (1992).- *l'enquête et ses méthodes : L'entretien.*- Paris : Ed. Nathan.- p 39.

² PIERRE, Mongeau (2008).- *Réaliser son mémoire ou sa thèse.*- Canada : Ed. Presse de l'université du Québec.- P.31.

³ GRAWITZ, M. (1979).- *Méthodes en sciences sociales.*- Paris : Ed. Dalloz.- P.429.

Notre guide d'entretien a été initialement envoyé par courriel aux différents cadres-dirigeant et cadre concernés par les séances d'entretien dans l'objectif d'anticiper les rencontres ainsi que de les préparer et de les orienter vers ses axes majeurs. Puis ensuite nous avons effectué et approfondi nos entrevues en tête à tête sur rendez-vous d'un volume horaire moyen d'environ une heure pour chaque responsable.

➤ **Présentation de l'enquêté**

Ce premier groupe de question vise à recueillir des renseignements relatifs à la personne interrogée. Cet axe nous permet de connaître sa catégorie professionnelle et son expérience professionnelle à CEVITAL.

Pour notre enquête par entretien nous avons procédé à constituer un échantillon ciblé qui contient les cadres et les cadres-dirigeants, il se présente sous la forme d'un document saisi en 3 pages et se structure de la manière suivante :

➤ **Une lettre d'introduction**

Elle est écrite dans la première page du guide d'entretien et adressée aux répondants. Elle a pour objet l'introduction de l'enquête et des questions centrales de la recherche ainsi que leurs portées. Comme elle indique le cadre institutionnel et académique de l'étude ainsi que la confidentialité des réponses.

Le corps de notre questionnaire contient 03 pages : la lettre d'introduction et les 02 autres pages sont des questions centrées sur les axes suivants :

➤ **Présentation de l'enquêté**

Ce premier groupe de question vise à recueillir des renseignements relatifs à la personne interrogée. Cet axe nous permet de connaître son poste et son expérience professionnelle au sein de CEVITAL.

➤ **Renseignement sur les anciens systèmes d'informations**

Dans cette partie, les questions s'intéressent particulièrement aux anciens systèmes d'informations, leurs modes d'emploi, leurs apports et leurs lacunes.

➤ **Renseignements sur la période transitoire**

A ce niveau, l'objectif est de tirer des renseignements sur la période transitoire (l'acquisition d'un nouveau système d'information ERP) les mécanismes mis en œuvre par la direction dans cette importante période.

➤ **Renseignements sur le nouveau système d'information (ERP/SAP)**

Dans cet axe, nous s'intéressons à connaître le nouveau système (l'ERP) acquis par l'entreprise, son mode d'emploi, son apport en termes managérial et économique et quelle est sa valeur ajoutée pour l'entreprise.

➤ **Renseignements sur le changement organisationnel**

En dernier lieu, notre entretien aborde des questions sur le changement organisationnel induit par l'ERP, en termes de : types, motifs et préparation.

3. Analyse documentaire (interne)

La documentation nous a aidé à mieux orienter notre étude. Elle a consisté à analyser les textes et documents relatifs aux TIC, à l'ERP et au changement organisationnel de CEVITAL. Celle-ci nous a permis de structurer l'aspect théorique du travail et d'enrichir les données empiriques. Le recueil d'information s'est appuyé sur quelques rapports concernant le déploiement de l'ERP de Cevital baptisé MIR+ et quelques slides présentés par les équipes chargées d'infrastructures techniques (DSI) des ces TIC (ERP) portant sur l'organigramme des équipes chargées de la mise en œuvre du projet ERP. Et aussi la consultation du site Internet officiel du groupe en rapport direct avec les TIC, les ERP et le changement organisationnel, nous a permis de récolter des informations utiles.

▪ **Difficultés rencontrées :**

Mise à part les difficultés inhérentes à toute investigation d'ordre scientifique, qui s'expriment en termes de moyens matériels et financiers, et le temps de recherche - relativement court -, nous avons été confrontés à d'autres situations difficiles lors de l'enquête sur le terrain. Nous citons entre autres :

- ✓ La non-disponibilité de certains responsables;
- ✓ L'insuffisance de ressources financières ;
- ✓ La période de stage courte.

Néanmoins, ces diverses contraintes n'ont pas eu d'influence significative sur nos résultats.

Choix du cas de l'étude :

Cevital est un groupe privé algérien en pleine expansion. En effet, celui-ci réalise actuellement de nombreuses diversifications aux ambitions internationales. Or pour une meilleure coordination et intégration informationnelle, qu'exige cette croissance, le recours à des solutions informatiques intégratives en matière de gestion devient plus qu'une nécessité. Et c'est ainsi que ce groupe avait opté pour les applications de type ERP, dès le milieu des années 2000. De ce fait, le choix de ce groupe pour notre étude s'avère pertinent.

En effet, ce dernier correspond parfaitement à notre problématique, puisqu'il nous offre le terrain d'explorer au mieux notre sujet. A ce titre, l'expérience de Cevital avec le progiciel Sage FRP 1000 - acquis en 2005 - pourrait nous permettre de recueillir d'importantes données, auprès de ses responsables, concernant les questions de changement organisationnel associées à cette technologie.

En outre, ce choix se justifie du fait que Cevital est en phase de la mise en œuvre d'un nouveau projet concernant l'ERP-SAP-, sur lequel tout un programme de conduite de changement a été lancé. Cela peut nous permettre de nous interroger sur les effets organisationnels d'un tel déploiement technologique.

Nous arrivons par ce chapitre au terme de notre mémoire. A ce stade de notre recherche nous allons appliquer les différents concepts du changement organisationnel provoqué par l'ERP sur l'entreprise Cevital.

Pour ce faire, ce chapitre sera consacré à la confrontation du cadre théorique et la réalité du terrain et scindé en deux sections comme suit :

- **Section. 1** : Présentation et discussion de résultats de l'enquête par questionnaire.
- **Section. 2** : Présentation et discussion des résultats de l'enquête par entretien.

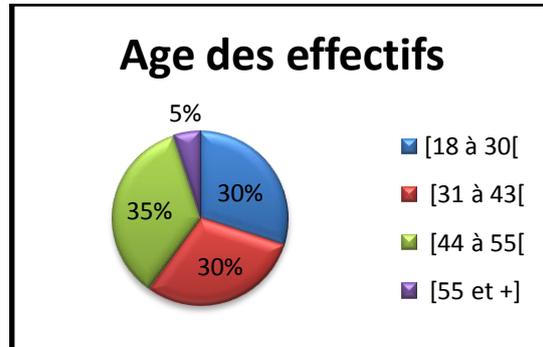
Section. 1 : Présentation et discussion des données du questionnaire.

Introduction :

I. Identification de l'enquêté : cette rubrique présente l'âge, le genre, la catégorie professionnelle, l'ancienneté ainsi que la direction d'appartenance de l'enquêté au sein de l'entreprise.

Age des effectifs	Effectif	Fréquences
[18 à 30[6	0,3
[31 à 43[6	0,3
[44 à 55[7	0,35
[55 et plus [1	0,05
Totaux	20	1

Tableau 01 : Age des enquêtés
Fig.01



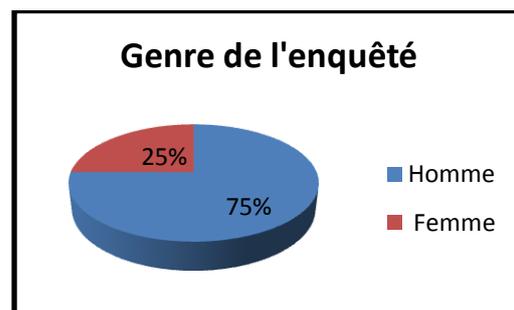
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous constatons à travers les données indiquées dans la figure 01, que les catégories d'âges des échantillons interrogés présentent pratiquement les mêmes pourcentages soit 30% pour la catégorie [18 à 30[et [31 à 43[, 35% pour la tranche d'âge [44 à 55[et uniquement 5% pour 55 ans et plus. Ceci indique que notre échantillon est réparti de manière homogène. Dans cette présente étude l'intérêt de l'analyse de l'effectif de l'entreprise par tranches d'âge est de permettre un diagnostic opérationnel des acteurs de l'entreprise susceptibles d'émettre une résistance au changement mais dans notre cas il s'avère que l'effectif de l'entreprise est plutôt jeune ce qui va faciliter la conduite du changement, néanmoins il existe une classe des seniors qui représente 5% de notre échantillon qui peut être source de résistance au changement induit par ces TIC.

Tableau 02 : Genre (sexe) de l'enquêté.

Genre	Effectif	Fréquence
Homme	15	0,75
Femme	5	0,25
Totaux	20	1

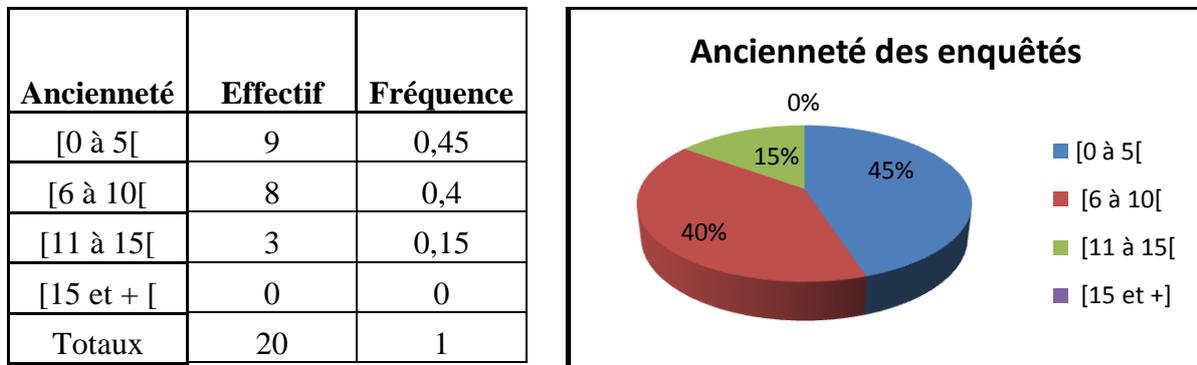
Fig.02



Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous remarquons d'après la figure 02 que trois quarts (75%) de notre échantillon sont des hommes et un quart (25%) sont des femmes. Notre échantillon présente un effectif masculin important par rapport au féminin ce qui constitue dans notre cas un avantage car les études ont démontrées que les hommes ont tendance à l'utilisation des TIC plus que les femmes.

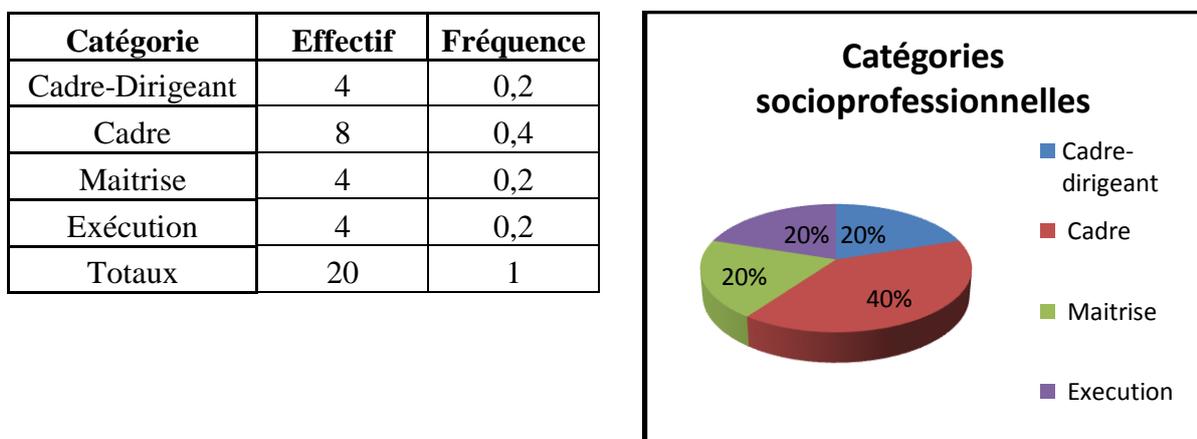
Tableau 03 : Ancienneté des enquêtés. Fig. 03



Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous remarquons à travers la figure 03 que notre échantillon est composé de 45% employés qui justifient d'une ancienneté qui varie de (0 à 5 ans) et de 40% de (6 à 10ans) et de 15% de (11 à 15 ans). Une ancienneté relativement moyenne pour l'effectif se situe dans l'intervalle 0 à 10 ans d'expérience et représente 85% de notre échantillon. cela peut aider la conduite du changement par rapport a la problématique de résistance, car les études convergent à dire que l'ancienneté des salariés présente souvent un handicap à tout ce qui véhicule les idées de changement, celles-ci modifiant les habitudes acquises depuis plusieurs années, qui deviennent un rituel et un quotidien voire une culture dans la vie de employés.

Tableau 04 : Catégories professionnelles. Fig.04

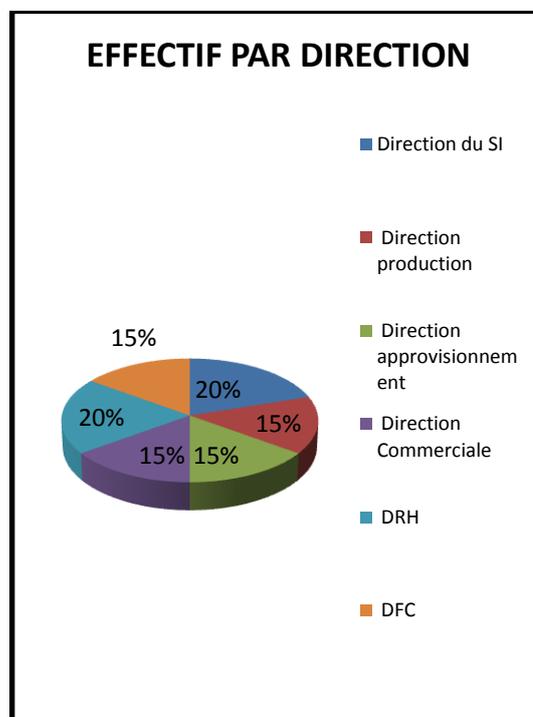


Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

La figure 04 nous montre que notre échantillon est composé de 4 catégories à savoir un taux de 20 % pour les cadres-dirigeant, maîtrise et exécution, et un taux de 40% pour la catégorie des cadres. Ceci montre que notre échantillon touche à chacune des catégories professionnelles de l'entreprise. Notre objectif est de savoir si les TIC sont utilisées à tous les niveaux de l'entreprise et d'analyser le degré de changement induit par ces TIC.

Tableau 05 : Répartition des effectifs par direction Fig.05

Direction	Effectif	Fréquence
DSI	4	0,2
Direction production	3	0,15
Direction des appros	3	0,15
Direction Commerciale	3	0,15
Direction des Ressources humaines	4	0,2
Direction comptable et Financière	3	0,15
Totaux	20	1



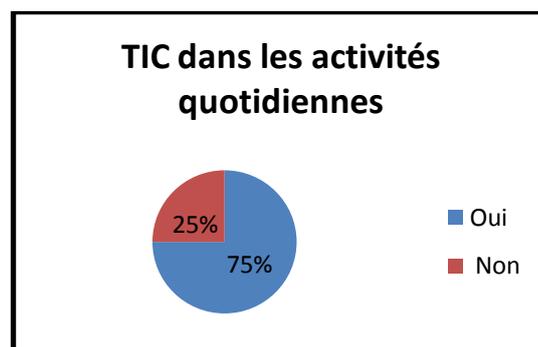
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

La figure 05 montre que notre échantillon est composé des éléments appartenant à plusieurs directions et réparti selon les pourcentages suivants: 20% pour la DSI et pour la DRH et pour 15% pour la direction de production, la direction des approvisionnements et les directions DFC et commerciales. Notre échantillon est réparti de manière presque homogène ce qui va nous permettre de toucher à la plupart des directions de l'entreprise, donc aux différents systèmes de gestion pour avoir une vision quasi-globale et multidimensionnelle des processus de gestion.

II. Informations sur les différentes technologies de l'information et de la communication (TIC) en usage dans l'entreprise :

Tableau 06 : Utilisation des TIC dans les activités quotidiennes **Fig.06**

Utilisation des TIC dans les activités quotidiennes	Effectif	Fréquence
Oui	15	0,75
Non	5	0,25
Totaux	20	1



Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

D'après la figure 06 nous constatons que 75% des personnes interrogées utilisent les TIC dans leurs activités quotidiennes et les 25% restant ne les utilisent pas. Ce qui témoigne du haut degré d'utilisation des TIC, et de leur omniprésence et leur importance dans l'exécution des tâches de l'entreprise. Car les répondants avec oui utilisent largement ces TIC dans plusieurs tâches, entre autres, la gestion des ressources humaines, la gestion comptables et financières, la gestion des stocks, les approvisionnements et les achats, la production et la maintenance, l'administration des ventes, la logistique et le commercial.

Tableau 07 : Différentes TIC utilisées **Fig.07**

Différentes TIC utilisées	Effectif	Fréquence	Pourcentage
Téléphone (Fixe et portable)	20	0,32	32,26
Internet	18	0,29	29,03
Intranet	6	0,10	9,68
Extranet	0	0,00	0,00
Workflow	18	0,29	29,03
Groupeware	0	0,00	0,00
EDI	0	0,00	0,00
SCM	0	0,00	0,00
CRM	0	0,00	0,00
ERP	0	0,00	0,00
Autres	0	0,00	0,00
Totaux	62	1	100

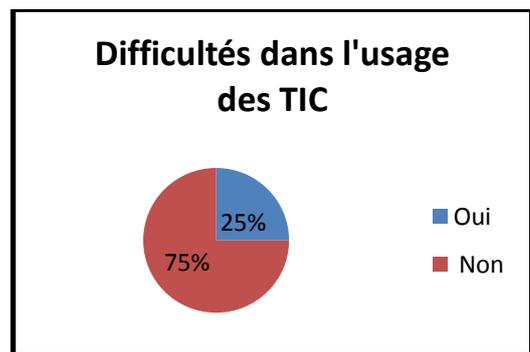
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous constatons à travers la figure 07 que les technologies les plus utilisées sont respectivement : le téléphone chez 100% des effectifs, Internet et le workflow chez 90% des employés et Intranet chez 30% des employés et 0% pour les autres TIC. Nous pouvons interpréter ces pourcentages d'utilisation par le fait que le téléphone fixe est l'une des TIC la plus ancienne et pour le téléphone mobile comme un terminal itinérant par sa démocratisation depuis environ deux décennies suivi de l'internet dû à son omniprésence dans la cyber-entreprise et le commerce électronique et le workflow qui rentre dans la gestion documentaire dématérialisée au sein de l'entreprise à tous les niveaux et pour le faible pourcentage s'explique par le fait que ce réseau interne est principalement dédié aux tâches administratives.

Tableau 08 : Difficultés dans l'usage des TIC

Trouvez-vous de difficultés dans leur usage	Effectif	Fréquence
Oui	05	0,25
Non	15	0,75
Totaux	20	1

Fig.08



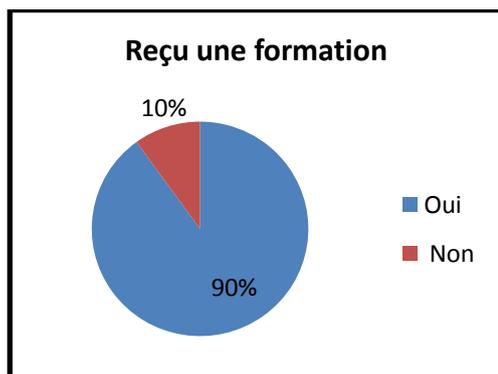
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

D'après la figure 08 nous constatons que trois quarts des interrogés ne trouvent pas de difficultés dans l'usage des TIC contre seulement 25% qui en trouvent à manipuler les outils des TIC. Ce qui s'explique par un degré acceptable de maîtrise des outils informatiques (logiciels standards et métiers) par les personnes interrogées au sein de l'entreprise.

Tableau 09 : Formation sur l'usage des TIC

Formation sur l'usage des TIC	Effectif	Fréquence
Oui	18	0,9
Non	2	0,1
Totaux	20	1

Fig.09



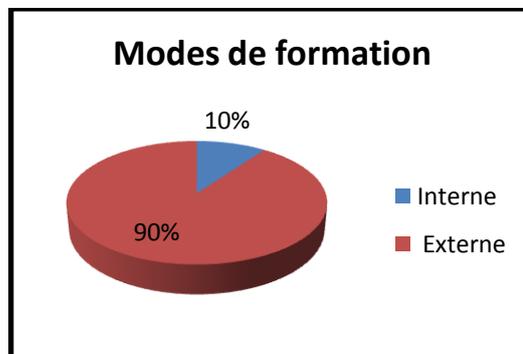
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

La figure 09 nous indique que la majorité (90%) des employés a déjà eu une formation sur l'usage des TIC. Tandis que 10% de ces derniers n'ont jamais bénéficié d'une formation. Ce qui explique l'importance accordée par l'entreprise au management des connaissances via la formation de ses collaborateurs et leur recyclage.

Tableau 10 : Modes de formation

Modes de formation	Effectif	Fréquences
Interne	2	0,1
Externe	18	0,9
Totaux	20	1

Fig.10



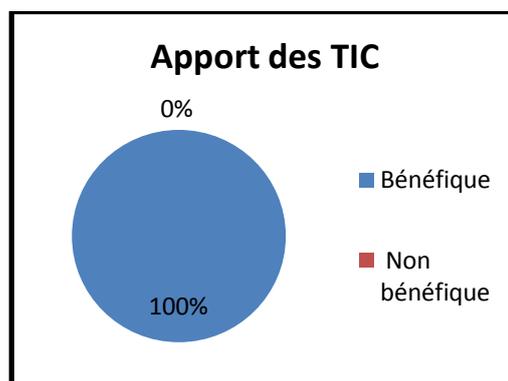
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

La figure 10 nous montre que la majorité des employés interrogés soit 90% ont effectué leur formation sur l'usage des TIC en externe, contre 10% qui ont été formés en interne. Cela s'explique par le fait que les formateurs internes ne sont pas disponibles, et que ces formations exigent des compétences importantes, largement abordables en externe en matière de coût.

Tableau 11 : Apport des TIC

Apport des TIC	Effectif	Fréquence
Bénéfique	20	1
Non bénéfique	0	0
Totaux	20	1

Fig.11



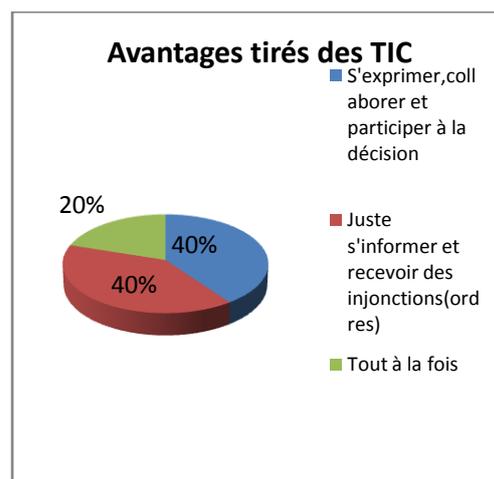
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous constatons d'après la figure 11 que la totalité des employés interrogés jugent que les TIC ont un apport bénéfique pour l'entreprise. Ceci nous amène à dire que notre échantillon dispose d'une vision plutôt positive pour les ressources technologiques et trouve que l'usage des TIC permet d'améliorer leur productivité et une meilleure maîtrise des activités.

Tableau 12 : Les avantages tirés des TIC

Les aides des TIC	Effectif	Fréquences
S'exprimer, collaborer et participer à la décision	8	0,4
Juste s'informer et recevoir des injonctions (ordres)	8	0,4
Tout à la fois	4	0,2
Totaux	20	1

Fig.12



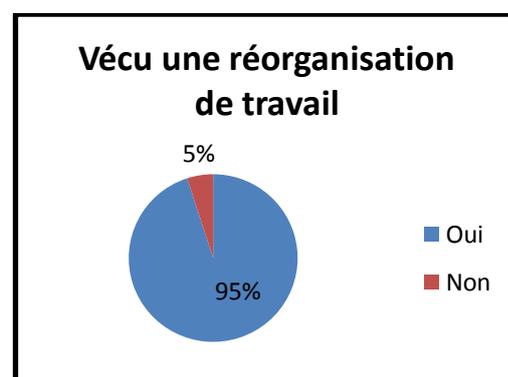
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

La figure 12 indique que 40% des interrogés jugent que les TIC aident à s'exprimer, collaborer et participer à la décision, le même taux d'interrogés disent que les TIC aident juste à s'informer et recevoir des ordres, tandis que les 20% restants jugent que les TIC permettent à la fois de s'exprimer, participer à la décision, s'informer et recevoir des ordres. En effet les TIC offrent des outils et espaces d'expression aux salariés de l'entreprise et constituent également des instruments de travail collaboratif et une meilleure circulation de l'information et prise de décision.

Tableau 13 : Vécu une réorganisation de travail

Vécu une réorganisation de travail depuis le recrutement suite à un nouveau SI	Effectif	Fréquence
Oui	19	0,95
Non	1	0,05
Totaux	20	1

Fig.13



Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Comme nous l'indique la figure 13 la majorité écrasante soit 95% des interrogés ont déjà constaté des réorganisations de travail suite à l'acquisition et l'implantation des nouveaux systèmes d'information par le groupe. Par contre les 05% restants n'ont jamais assisté à ce genre de réorganisation. Ce qui témoigne que l'entreprise Cevital et ses collaborateurs sont habitués des réorganisations et des changements fréquents et progressifs ;

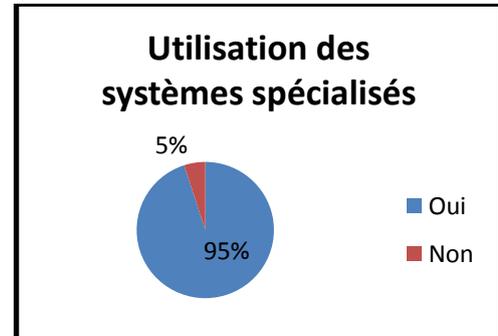
ce qui permet de développer des tolérances aux changements organisationnels. Les répondants ayant assisté à ces réorganisations ont relié ces changements aux implantations des systèmes suivants : Sage 500 ; sages FRP 1000 et le workflow et l'actuel projet de l'ERP-SAP.

III. Renseignement sur le nouveau système d'information ERP

Tableau 14 : Utilisation des systèmes spécialisés

Fig.14

Utilisation des systèmes spécialisés	Effectif	Fréquence
Oui	19	0,95
Non	1	0,05
Totaux	20	1



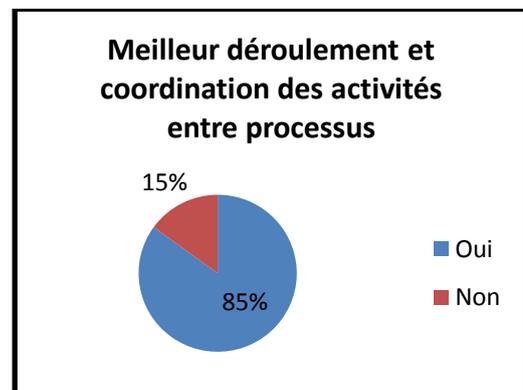
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

D'après la figure 14 nous constatons que la quasi-totalité des répondants soit 95% utilisent des systèmes spécialisés dans leurs tâches quotidiennes, par contre 05% de ces employés ne les utilisent pas. Ce qui nous indique que l'entreprise dispose d'un ensemble de logiciels spécialisés dans de multiples domaines de gestion mais non reliés entre eux pour une meilleure circulation des informations entre les différents systèmes.

Tableau 15 : Meilleur déroulement et coordination des activités entre processus

Fig.15

Meilleur déroulement et coordination des activités entre processus	Effectif	Fréquence
Oui	17	0,85
Non	3	0,15
Totaux	20	1

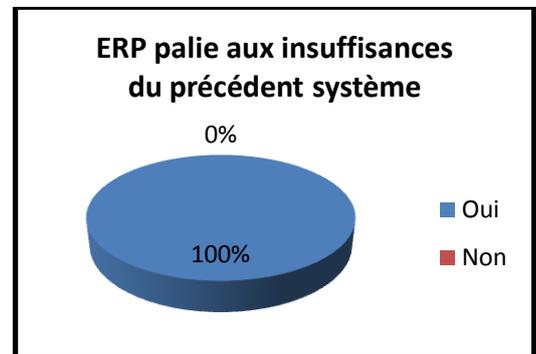


Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

La figure 15 indique que la majorité des interrogés 85% suggèrent que les SI permettent un meilleur déroulement et coordination entre les différents processus, alors que 15% jugent le contraire. Ceux-ci justifient leurs réponses par le manque de coordination entre les processus métiers, car ces logiciels sont dédiés pour chaque fonction dans une approche par les ressources et manquent de communication pour un décloisonnement horizontal.

Tableau 16 : l'ERP palie aux insuffisances des systèmes précédents Fig.16

l'ERP palie aux insuffisances des systèmes précédents	Effectif	Fréquence
Oui	20	1
Non	0	0
Totaux	20	1

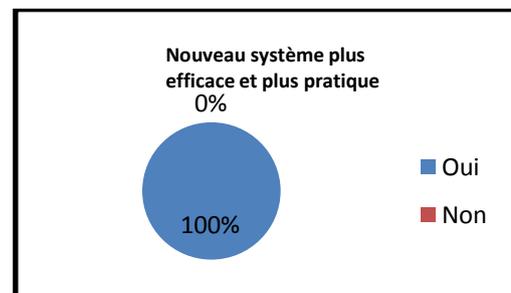


Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous constatons selon la figure 16 que tous les employés interrogés pensent que l'ERP peut palier aux insuffisances des systèmes précédents. Tous les interrogés voient l'ERP comme une réponse et une solution aux insuffisances des systèmes d'information jusque-là incapables de permettre une intégration informationnelles des bases de données éparses. Ils ont évoqué et énuméré ses apports comme suit : réduction du délai de traitement de l'information, meilleure circulation des informations, optimisation des ressources et des processus, information en temps réel, amélioration de la productivité, parfaite traçabilité des opérations et efficacité opérationnelle à toutes les étapes et réduction des coûts.

Tableau 17 : Efficacité du nouveau système par rapport au précédent Fig.17

Nouveau système plus efficace et plus pratique que les précédents	Effectif	Fréquence
Oui	20	1
Non	0	0
Totaux	20	1



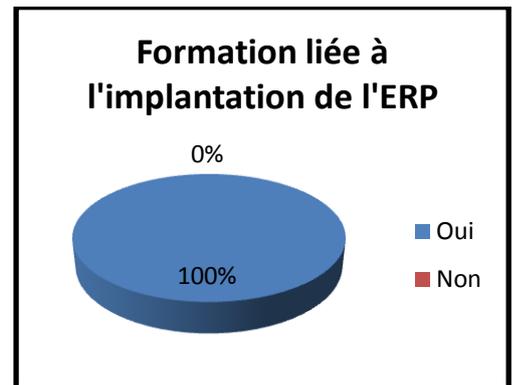
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous remarquons, d'après la figure 17, que la totalité 100% des répondants juge que le nouveau système d'information (ERP) est plus efficace et plus pratique que les précédents. Il est bien évident qu'un ERP, grâce à sa capacité à homogénéiser les systèmes d'information de l'entreprise autour d'un référentiel unique capable de couvrir un large périmètre de gestion, va apporter un plus dans la mesure où ce dernier touche toutes les activités de l'entreprise et crée une synergie entre ses différents processus.

Tableau 18 : Formation liée à l'implantation de l'ERP

Implantation de l'ERP est suivie d'une formation	Effectif	Fréquence
Oui	20	1
Non	0	0
Totaux	20	1

Fig.18



Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

La figure 18 indique que l'implantation de l'ERP est suivie d'une formation et cela d'après la totalité des interrogés. Il est à souligner que l'une des conditions de la réussite de tout nouveau système de la dimension d'un ERP est intimement liée à former ses utilisateurs finaux (End user) pour une meilleure et pleine utilisation de cet outil. Car l'entreprise n'accroîtra pas sa compétitivité en se dotant de meilleurs outils informatiques mais par leur bon usage. Aussi la formation a pour objectif de préparer les collaborateurs de l'entreprise à remplir et assumer de nouveaux rôles au sein de ce nouveau système.

IV : Impact organisationnel de l'ERP (nouveau système d'information et de gestion)

Tableau 19 : Changement organisationnel au niveau de l'entreprise

Fig.19

Changement organisationnel dans l'entreprise	Effectif	Fréquences
Oui	20	1
Non	0	0
Totaux	20	1



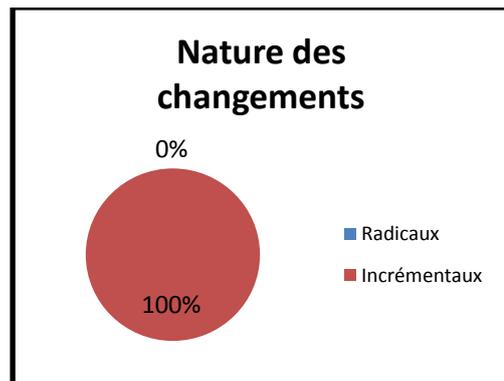
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous remarquons d'après la figure 19 que la totalité des employés déclare qu'il existe des changements organisationnels dans l'entreprise. Ce qui explique que les entreprises sont confrontées de manière récurrentes aux phénomènes de changements durant son existence de toute nature qu'il soit (Volontaire ou imposé, radical ou incrémental). D'après les répondants, ces changements trouvent leurs origines dans les acquisitions, les implantations de nouvelles ressources technologiques ou les croissances de l'entreprise comme les rachats d'autres entreprises ; ce qui a conduit à des réorganisations et des changements de postes et de rôles.

Tableau 20 : Nature des changements

Nature des changements	Effectif	Fréquence
Radicaux	0	0
Incrémentaux	20	1
Totaux	20	1

Fig.20



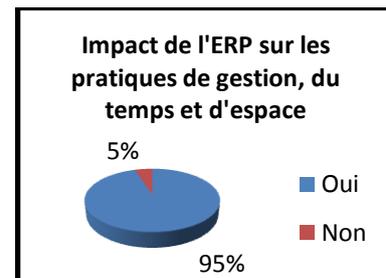
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

La figure 20 montre que la totalité des interrogés juge que les types de changement sont incrémentaux. Il s'agit de changements incrémentaux qui correspondent à des ajustements fréquents, progressifs et qui concernent certaines tâches et processus de gestion de l'entreprise. Ces derniers sont donc loin d'être des changements profonds, rares, rapides et bouleversants pour un groupe aussi organisé comme Cevital.

Tableau 21 : Impact de l'ERP sur les pratiques de gestion, de pensée du temps et d'espace

Des changements porteurs de nouvelles pratiques de gestion, de pensée du temps et d'espace	Effectif	Fréquence
Oui	19	0,95
Non	1	0,05
Totaux	20	1

Fig.21:



Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

D'après la figure 21, 95% des répondants estiment que les changements sont porteurs de nouvelles pratiques de gestion, de pensée du temps dans la mesure où ces outils permettent de résoudre les contraintes de travail asynchrone et d'espace pour l'éloignement géographique. Tandis que 5% de ses derniers jugent le contraire. De cela nous remarquons que les changements au sein des entreprises apportent de nouveaux modes de gestion.

Tableau 22 : Utilisation des ERP au travail et les changements provoqués

Utilisation des ERP au travail et les changements provoqués	Effectif	Fréquences
Oui	20	1
Non	0	0
Totaux	20	1

Fig. 22



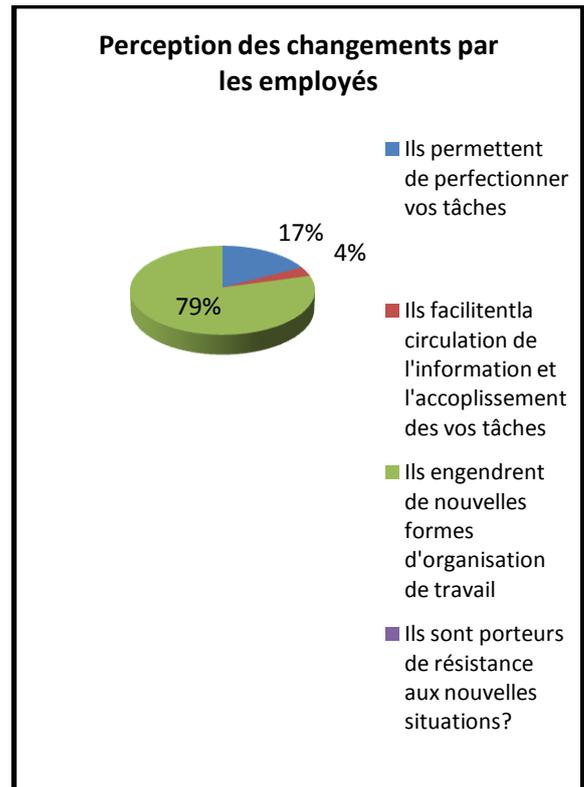
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

La figure 22 nous indique que la totalité des interrogés s'accorde à dire que l'utilisation des ERP au travail provoque des changements. Ce qui confirme que cet outil est porteur de changement au sein des organisations qui se manifeste par des modes de coordination transversaux entre les activités, la disponibilité de l'information en temps réel et de nouveaux rôles et postes ainsi que des suppressions des postes jugés superflus dans une logique d'organisation plus plate et décentralisée.

Tableau 23 : Perception des changements par les employés

Jugement sur les changements	Effectif	Fréquences
Ils permettent de perfectionner les tâches	14	0,61
Ils facilitent la circulation de l'information et l'accomplissement des vos tâches	3	0,13
Ils engendrent de nouvelles formes d'organisation de travail	5	0,22
Ils sont porteurs de résistance aux nouvelles situations?	1	0,04
Totaux	23	1

Fig.23



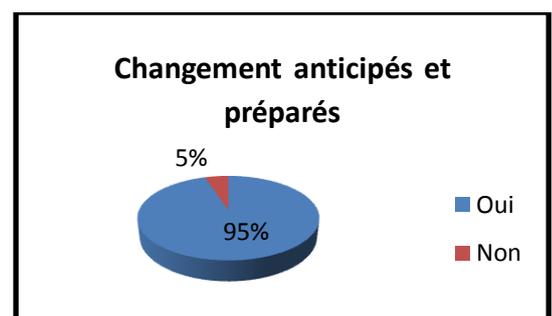
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

D'après le tableau 23, nous constatons que 14 répondants pensent que les changements associés à l'ERP améliorent leurs tâches ; 3 estiment qu'ils facilitent la circulation de l'information et la réalisation de leurs tâches ; 5 déclarent qu'ils induisent de nouvelles formes de travail.

Tableau 24 : Planification du changement

Changements anticipés et préparés	Effectif	Fréquence
Oui	19	0,95
Non	1	0,05
Totaux	20	1

Fig.24 :



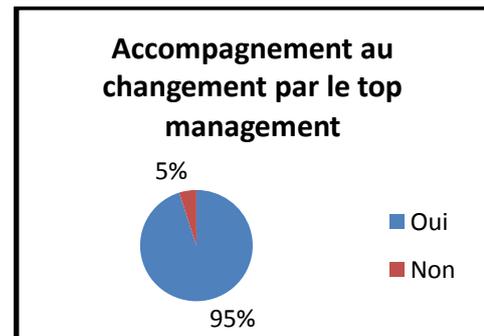
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous constatons selon la figure 24 que la majorité écrasante des répondants, soit 95%, se dit que le changement a été anticipé et préparé tant dit que les 5% restant ne partagent pas le même avis. Ce qui témoigne que les collaborateurs de Cevital sont conscients et informés dès la phase de réflexion sur le projet de l'implantation du nouveau système de gestion intégré. Notons aussi la parfaite implication du top management dans la préparation du changement avec la confrontation des objectifs stratégique et la réalité du terrain.

Tableau 25 : Accompagnement au changement de la part du management

Accompagnement au changement de la part du management	Effectif	Fréquences
Oui	19	0,95
Non	1	0,05
Totaux	20	1

Fig.25 :



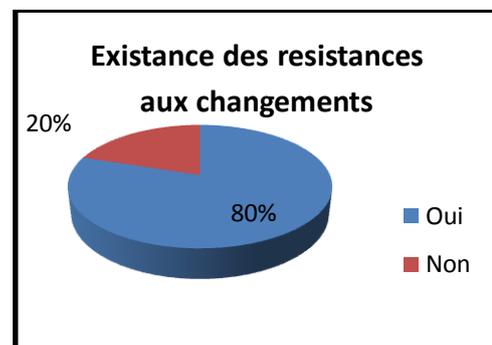
Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

D'après la figure 25, il ressort que la quasi-totalité des répondants soit 95%, s'accorde à dire que le top management a accompagné le changement à travers la mise en place d'un comité de pilotage de changement. Cependant une minorité qui représente seulement 5% des répondants estime qu'il n'y a pas d'implication du top management dans le volet de pilotage de changement.

Tableau 26 : Existence des résistances aux changements

Existence des résistances aux changements	Effectif	Fréquences
Oui	16	0,8
Non	4	0,2
totaux	20	1

Fig.26 :



Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

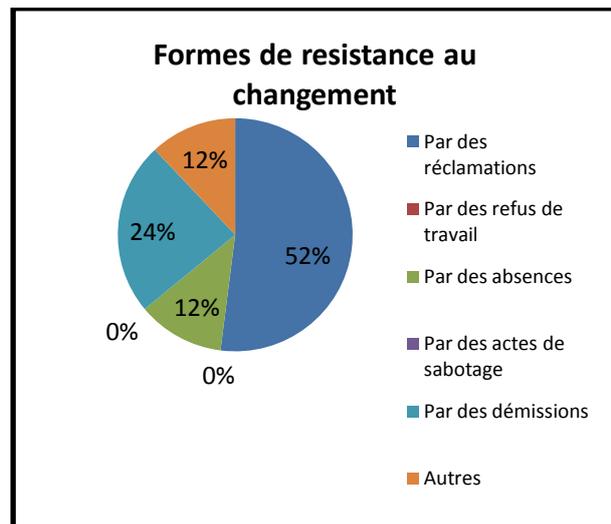
Nous constatons d'après la figure 26 que l'écrasante majorité (80%) des répondants juge qu'il y a une résistance au changement contre seulement 20% qui ont un avis contraire. Ce qui est naturel et légitime de la part des individus d'opposer une résistance à tout changement

susceptible de modifier leurs rôles et les zones de confort et leurs habitudes et qui sont tiraillés entre la poursuite d'un présent maîtrisé et habituel et un futur prometteur et meilleur. Cela peut être expliqué par la peur des individus d'un bouleversement qui peut affecter leurs postes (crainte de licenciements, nouvelles affectations, remise en cause de leur compétence, ou de leur pouvoir au sein de l'entité.

Tableau 27 : Formes ou façons de résistance au changement

Formes ou façons de résistance au changement	Effectif	Fréquences
des réclamations	13	
des refus de travail	0	
des absences	3	
des actes de sabotage	0	
des démissions	6	
Autres	3	
Totaux	25	

Fig.27 :



Source: Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

Nous remarquons d'après la figure 27, que 13 répondants ont constaté des réclamations associées au changement ; 6 en ont noté des démissions ; et 3 en ont relevé de absences et pour d'autres formes. De ce qui précède, et selon les résultats de notre tableau il est tout à fait raisonnable que tout changement suscite de la part du changé des réactions qui se manifestent de manières diverses, car tout changement nécessite une transition. Ainsi les formes et les taux avec lesquels les résistances se sont manifestées dans notre cas d'étude sont naturels et fréquents dans chaque entreprise en projet de mutation.

Section.2 : Présentation et discussion des résultats des entretiens.

Dans cette section nous allons nous intéresser à la présentation et la discussion des résultats des entretiens faits avec notre échantillon qui s'est porté sur les discours obtenus avec les cadres et les cadre-dirigeants de Cevital. Principalement notre entretien a concerné trois (3) directions à savoir : (1) La direction des systèmes d'information, (2) la Direction des ressources humaines et (3) la direction des finances et comptabilité. Pour ce faire, nous avons réparti et orienté notre guide d'entretien selon cinq (05) axes principaux :

- **1^{er} axe :** Renseignements personnels : cet axe traite de la qualité du responsable, sa direction, son ancienneté ainsi que sa formation de base.
- **2^{ème} axe :** Renseignements sur les anciens systèmes d'information : dans ce deuxième axe nous avons essayé de faire un diagnostic sur le ancien paysage applicatif de Cevital en cherchant à savoir quels sont les systèmes d'information, leurs points forts et leurs point faibles, leurs modes de fonctionnement ; leurs étendue (leurs couverture fonctionnelle et opérationnelle),
- **3^{ème} axe:** Renseignement sur la période transitoire : ce troisième axe à pour objectif de décrypter la perception de cadres sur la période transitoire entre les deux systèmes, l'état d'avancement dans l'implantation du nouveau système ERP/SAP, ainsi que les obstacles rencontrés lors de sa mise en œuvre et enfin les mécanismes mis en place par la direction de l'entreprise pour mieux piloter le changement induit par ce nouveau système.
- **4^{ème} axe :** Renseignements sur le nouveau système d'information (ERP/SAP) : Par le biais des questions de cet axe, nous tenterons de comprendre les motifs et les raisons qui ont poussé Cevital à la refonte de son système d'information existant ainsi que les résultats (apports) escomptés de ce dernier en termes de management, de prise de décision et de valeur ajoutée pour l'entreprise.
- **5^{ème} axe :** et pour terminer, ce dernier axe sera consacré à la problématique du changement organisationnel, en cherchant à savoir si un tel système (ERP) est perçu comme porteur de changement ainsi que sa nature, ses objectifs, et enfin l'implication des dirigeants dans le processus de changement.

• **Réponses à l'entretien N° 01 :**

• **Premier axe :** Ce présent axe de notre premier entretien a concerné la direction des systèmes d'information, Il s'agit en effet d'un entretien collectif avec le DSI et deux de ses cadres, tous les trois ont une formation ingénieur en informatique et qui justifient d'une expérience professionnelle qui varie de 5 à 10 ans au sein de la l'entreprise.

• **Deuxième axe :** l'équipe interviewée a répondu à l'ensemble des questions posées au deuxième axe comme suit :

Cevital utilisait un parc applicatif composé d'un ensemble de systèmes (logiciels) . chacun de ces derniers est dédié à un système d'information bien déterminé comme SAGE FRP 1000, SAGE Paie, Coswin pour la GMAO....ce qui permet aux utilisateurs une plus grande simplicité d'utilisation car il s'agit de logiciels spécialisés. Cependant ces logiciels présentent des lacunes, on peut citer entre autres chronophages, la ressaisie, des redondances informationnelles et le fait que l'information ne parvient pas en temps réel aux destinataires .En plus des coûts de maintenance élevés de ces derniers, qui sont dus à la nécessité de développer et maintenir des interfaces applicatives en interne pour faire communiquer les systèmes d'information entre eux, afin de remédier aux insuffisances des ces logiciels en matière de coordination.

• **Troisième axe :** Selon les réponses des personnes interrogées, la période de transition entre les anciens systèmes et le nouveau système ERP est marquée et caractérisée par toute une série d'interrogations et de questionnements sur le nouveau système et de ce qu'il va apporter comme changement par rapport aux anciens, notamment en termes des remises en cause des compétences, et du changement de la matrice des rôles et des responsabilités. Le nouveau système (ERP) est en phase de déploiement. toutefois la mise en œuvre de ce projet a buté sur un certain nombre d'obstacles qui ont freiné sa mise en place, en particulier la taille du groupe, son effectif pléthorique, la diversité de ses métiers, de ses processus, de ses systèmes d'information ainsi que sa dispersion géographique.

• **Quatrième axe :** interrogés sur le nouveau système d'information (ERP/SAP), les répondants ont mis en avant les mérites de ce projet fort ambitieux de Cevital. car ce projet à pour finalités d'offrir à l'entreprise une urbanisation et une architecture de ses systèmes d'information ; de permettre une excellence opérationnelle (réduction des coûts, augmentation

de la productivité de chacun des collaborateurs et une meilleure qualité à tous les niveaux,...) et une meilleure circulation de l'information en temps réel et son ubiquité au sein de l'entreprise. En outre, ce nouveau système permet une amélioration de la prise de décision en temps réel car l'information est validée à la source. Selon les interviewés, l'ERP a un apport en termes de management et de valeur ajoutée, en permettant une meilleure perception et évaluation des collaborateurs ainsi que davantage de transparence. Pour une meilleure compréhension de la logique de fonctionnement des processus et des modules de l'SAP/ERP, nos interviewés nous ont fait savoir que l'entreprise a mis en place des plans de formation, dans un premier temps, pour former les utilisateurs clés en externe sur les aspects théorique et pratique, et dans un deuxième temps, ces derniers vont à leur tour former les utilisateurs finaux.

• **Cinquième axe :** Questionnés sur le volet changement organisationnel les répondants ont souligné que le projet de d'implantation de l'ERP de Cevital a induit des changements de nature diverse, en citant quelques exemples sur ses effets comme la suppression de quelques postes devenus inutiles et leur redéploiement dans d'autres tâches, la valorisation des rôles des collaborateurs en se consacrant à des tâches d'analyse d'interprétation et de reporting au lieu des tâches à faible valeur ajoutée comme la saisie. ils estiment aussi que l'entreprise leur a bien expliqué les résultats escomptés de ce projet et ses bénéfices à plusieurs niveaux (managérial, organisationnel, opérationnel, stratégique). nos répondants se disent aussi être des acteurs dans la préparation du processus du changement organisationnel de Cevital à travers des plans de communication et des formations des futurs utilisateurs et participation à son implantation. Ils estiment aussi que ces changements sont voulus et orientés et volontaires.

• **Réponses à l'entretien N° 02 :**

• **Premier axe :** Ce deuxième entretien nous l'avons consacré à la direction des ressources humaines. Il s'agit d'un entretien semi ouvert avec la personne du DRH, Monsieur qui justifie d'une expérience professionnelle dans le domaine des ressources humaines de plus de 30 ans au sein de différentes entreprises (publiques et privées) dont 5 ans au sein de Cevital.

• **Deuxième axe :** Interviewé sur les anciens systèmes d'information de Cevital, le DRH nous a répondu en les qualifiant d'un ensemble de logiciels classiques et simples, qui sont efficaces pour leur temps et qui fonctionnent bien en produisant l'information nécessaire pour le bon fonctionnement de l'entreprise. cependant ce dernier estime que ces systèmes manquent de coordination.

• **Troisième axe :** Pour le DRH de Cevital la période de transition entre les deux systèmes d'information est marquée par une mobilisation à tous les niveaux autour du projet ERP et la mise en place des équipes de pilotage du projet dans ses deux principaux volets à savoir son aspect technique (matériels et logiciels) et son aspect de gestion de changement, sachant que la chose la plus délicate réside dans la conduite du changement.

• **Quatrième axe :** Pour le DRH les principales raisons qui ont poussées le groupe Cevital à envisager la refonte de son système d'information sont les suivantes : la réduction des coûts, l'optimisation des ressources ainsi que le souci de s'aligner sur les pratiques d'autres groupes de taille internationale et de suivre les évolution technologiques qui offrent aux entreprises davantage de gains en matière de temps et une meilleure réactivité face à la rude concurrence sur le marché aussi bien national qu'international. Et par rapport au volet formation, le DRH a évoqué l'importance de la formation des futurs utilisateurs des ces technologies pour une meilleure maîtrise et appropriation des ces progiciels. Ce qui conditionne en grande partie la réussite de l'implantation d'une telle technologie, jugée selon lui comme nécessaire à l'ère de l'information.

• **Cinquième axe :** A ce niveau de notre entretien dédié à la question du changement organisationnel induit par la solution applicative intégré de type ERP, le DRH a souligné l'existence de changements au sein de l'entreprise Cevital, mais ils ne sont pas qualifiés de profonds et de rares. donc il ne s'agit pas selon ses dires d'un changement radical mais plutôt

incrémental du fait que l'entreprise dispose d'une structure bien organisée et des processus bien décrits et des responsabilités bien définies. Questionné aussi sur le processus de conduite du changement, Mr OULARBI nous a répondu que le top management a accordé une grande importance à ce volet à travers la constitution d'équipes de changement et que lui-même est l'un des acteurs de ce processus de gestion du changement.

Réponses à l'entretien N° 03

• **Premier axe :** Dans cet axe de notre entretien avec le DFC de Cevital occupant ce poste de responsabilité depuis presque trois ans et diplômé en finances.

• **Deuxième axe :** Mr le DFC a répondu à nos questions portant sur les systèmes d'informations que Cevital utilisaient auparavant en énumérant quelque principaux logiciels comme Sage FRP 1000, Sage paie et Coswin,... et a estimé que ces logiciel sont bien spécialisés et simples à utiliser, en en formulant quelques critiques à l'encontre tel que : le manque de coordination et le décalage dans la transmission des information dans d'autres systèmes d'information, et aussi les redondances d'informations issus des ressaisies et la nécessité de faire recours au développement des interfaces applicatives entre les différents systèmes en vue de palier aux insuffisances constatées dans la circulation de l'information.

• **Troisième axe :** Pour Mr le DFC la période de transition est plutôt marquée par des craintes et des interrogations sur des éventuelles possibilités de modification et de suppression de postes car les salariés de Cevital ont déjà vécu une telle expérience suite à l'implantation de certains systèmes d'information et l'automatisation de certaines taches manuelles. Pour cela le PDG a investi dans la préparation et la gestion du changement à travers le déploiement des équipes projet et de changement et la formation des utilisateurs pour accueillir le projet et bien avant cela une véritable campagne de communication et des ateliers pour expliquer les motifs et les objectifs du programme MIR+.

• **Quatrième axe :** Notre répondant en la personne du DFC nous a expliqué et fourni les raisons de la refonte des systèmes d'information de Cevital tout en mettant en avant les bénéfices à tous les niveaux de l'entreprise. selon le DFC il est clair que la refonte de nos systèmes d'information vers un autre système plus moderne et plus efficace est venue pour palier aux lacunes rencontrées dans l'usage d'une panoplie de logiciels orientés par fonction,

dans une logique verticale ne permettant pas la transversalité des processus opérationnels. Questionné sur les apports de l'ERP en matière de la prise de décision notre interlocuteur nous a répondu que parmi les rôles assignés à un progiciel, la fourniture de l'information en temps réel et globale d'où une prise de décision au bon moment et de se mettre dans la posture de mieux répondre aux exigences de nos clients. En citant que l'information est devenue le nerf de la guerre donc un objet de convoitises. Donc c'est la principale valeur ajoutée qu'un tel logiciel peut apporter à notre entreprise.

• **Cinquième axe :** concernant les questions de cet axe, traitant de la problématique du changement organisationnel axe notre interlocuteur nous a dit que les ERP sont des technologies structurantes par excellence, donc ils sont la plupart des cas porteurs de nouvelles formes d'organisation orientées vers des structures plus plates et plus décentralisées, des redéfinitions des matrices des rôles et des responsabilités donc un redéploiement des effectifs pour leur optimisation. Pour ce qui est de la nature des changements ce dernier les a qualifiés de changement incrémentaux car il s'agit d'ajustements superficiels appelés selon lui un « mini-séisme ». Il estime aussi que les motifs de ce changement ont été bien expliqués par l'entreprise et la nature même de l'entreprise et ses visions l'imposent. Il nous a aussi parlé de sa perception du changement au sein de Cevital en relation avec les ERP, le DFC a parlé d'un changement orienté et voulu en se déclarant également d'être un acteur dans ce processus de changement en le mettant en œuvre.

A travers les trois (03) entretiens avec des cadres et cadre-dirigeants appartenant à trois directions de Cevital qui sont respectivement la DSI, la DRH et la DFC, traitant des questions orientées principalement vers l'écosystème des technologies de l'information et leurs effets sur l'entreprise Cevital en matière du changement organisationnel, et dans le but de décrypter leur perception de ces technologies, dans une approche de déterminisme technologique, il ressort bien que tous nos interviewés s'accordent à dire que les ERP comme tout autre outil numérique n'est pas sans induire des changements dans les systèmes d'informations tout en palliant leurs dysfonctionnements opérationnels, en instaurant une transversalité entre les différents processus.

D'après les différentes réponses de nos interviewés, sur leurs systèmes d'information précédents, il ressort bien que ces derniers présentent des véritables insuffisances en matière de création et de circulation de l'information et sa diffusion en temps réel. Cela nous enseigne que les contraintes de Cevital sont à la fois, interne caractérisé par des besoins opérationnels qui relèvent de l'excellence opérationnelle à travers la réduction des coûts et l'augmentation de la productivité de chacun des collaborateurs de ce Groupe et une parfaite traçabilité des opérations, et externe dans une optique de meilleure compétitivité et de se mettre dans la posture de mieux répondre aux exigences des clients dans la logique et leur participation aux produits et service qu'ils consomment ainsi que le fait que le parc technologique de Cevital est devenu obsolète face aux rythme accéléré des avancées technologiques industrielles et l'incapacité des SI d'où le recours à l'implantation du progiciel de gestion intégré de type ERP comme outil indispensable pour une entreprise qui a des ambitions à l'international.

Par ailleurs, au-delà des apports bénéfique que ce dernier apporte à l'entreprise en termes de coordination transversale, unicité de l'information une amélioration dans la prise de décision rendus possibles et permettant une vision globale des données de l'entreprise et une prise de décision satisfaisante en temps réel.

Mais au delà de cet enjeu économique des ERP, l'entreprise est appelée à considérée un autre enjeu de taille qui est l'enjeu social qui n'est pas sans poser de problèmes, car les ERP sont des technologies par nature structurante marquée par la remise en cause de la structure de l'entreprise à travers la suppression de certains postes, la réorganisation des processus métiers la redéfinition de la matrice des rôles et des responsabilités, comme c'est le cas de notre étude

portant sur l'entreprise Cevital. De ce qui précède nous pouvons déduire que l'ERP de Cevital a provoqué des changements dans l'entreprise mais de nature incrémentale du fait que ces changements ne sont pas trop profonds. Toutefois ces derniers ont suscité de nombreuses interrogations et craintes de la part des salariés de Cevital, qui se sont manifestés par des réclamations, des absences voire par des démissions. Ce qui caractérise une forme de résistance au changement dit individuelle. malgré que le top management a anticipé ses dernières en mettant en place tout un réseau de conduite de changement et d'accompagnement ,par le biais des différents outils de communication pour bien expliquer ses ambitions en vue de rassurer et instaurer un climat de confiance et de transparence entre les employés du groupe Cevital, ce qui contribue à les rendre plus réceptifs aux idées de changement.

Le changement qui est devenu la seule variable prévisible dans un environnement par nature complexe et dans la nécessité d'une adaptation permanente est la condition sine qua non pour assurer la pérennité des activités et de l'entreprise dans son ensemble.

A l'issue de ce chapitre traitant empiriquement et par la mobilisation de double outils d'investigation, à savoir le questionnaire et l'entretien la problématique des ERP ainsi que leurs effets organisationnels de leur implantations dans l'entreprise Cevital, se traduisant par deux dimensions. La première est dimension économique et la seconde est plutôt de dimension sociale. Il convient de récapituler l'essentiel de notre travail de recherche par la mise en exergue des résultats obtenus lors de notre enquête sur le terrain visant à confronter la théorie et la pratique dans le but de conceptualiser les résultats.

A ce stade de notre analyse des deux approches il convient de converger et d'amalgamer les résultats obtenus sous forme d'une synthèse retraçant les principaux résultats et enseignements issus d'une enquête sur le terrain dans le but de sonder et de comprendre les mécanismes régissant le projet de nouveau système d'information SAP-ERP dans ces principales phases d'implantation et ses effets organisationnels sur notre cas d'étude « Cevital » ainsi que la nécessité de véritables plans de communication, de formation et d'accompagnement pour un changement réussi.

Tableau 28 : Facteurs déterminants du changement organisationnel au sein de Cevital

Nature du changement	Interprétation
Facteurs déterminants du changement au niveau de l'entreprise peuvent être principalement de deux natures : externe et interne.	Selon les résultats de notre enquête sur le terrain, Il nous paraît que les facteurs déterminants du changement au niveau de Cevital sont à la fois de nature interne et externe. Facteur interne, car ça relève de développement et croissance de l'entreprise ainsi que la vision des dirigeants et externe pour suivre les progrès, en matière d'informatique de gestion et faire face à la concurrence exacerbée surtout à l'international.

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de l'entretien.

Tableau 29 : Mode de diffusion du changement au niveau de Cevital

Modes de diffusion du changement	Interprétation
Le mode de diffusion du changement au sein de l'entreprise peut être radical : une modification majeure, profonde ou généralisée équivalente à une rupture ; ou incrémental consistant à introduire d'une manière séquentielle des modifications sur la structure, les processus ainsi que les comportements, sans changer l'essentiel de l'organisation et ses activités.	D'après les résultats de notre enquête, nous sommes parvenu à constater que les changements induits par l'ERP ne sont pas trop profonds et généralisés. Car ils ne changent pas l'essentiel de l'organisation et ses activités. D'où leur qualification par des changements incrémentaux.

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de l'entretien.

Tableau 30 : Niveaux du changement au sein de Cevital

Niveaux de changement	Interprétation
Il existe plusieurs niveaux de changement organisationnel au niveau de l'entreprise, qui se résument comme suit : changement du sous système technologique, changement du sous-système structurant, changement du sous-système projet, et changement du sous-système psycho-social.	Les résultats de notre étude ont pu démontrer que le changement du SI de l'entreprise Cevital a affecté les autres sous-systèmes de l'entreprise car ces derniers sont en interaction.

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de l'entretien.

Tableau 31: Typologie de résistance au niveau de l'entreprise

Type de résistance au changement	Interprétation
La résistance au changement au sein de l'entreprise peut être de deux types : individuelle ou collective.	Suite aux résultats obtenus lors de notre enquête, il ressort qu'il y a plutôt des résistances au changement de type individuel car ces résistances se sont manifestées à travers des réclamations individuelles, des absences et des démissions.

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de l'entretien.

Aujourd'hui, les TIC sont en vogue dans le monde des affaires. Ces TIC sont reconnues être un véritable levier de performance pour les entreprises.

Cependant ces dernières ne sont pas sans impacts en matière de fonctionnement une fois intégrées dans un contexte organisationnel donné. La maîtrise et l'adoption des ces technologies nouvelles constituent toujours un défi majeur pour les organisations.

Dans le cadre de notre travail, nous avons abordé la problématique des effets induits par l'implantation des ERP en matière de changement organisationnel au sein de l'entreprise Cevital avec comme objectif principal d'étudier les impacts de l'intégration d'une telle solution technologique sur ses différentes composantes. Pour y parvenir, nous avons adopté une double approche, théorique et empirique.

Dans le cadre théorique, nous avons fait un rappel sur les concepts de TIC et de changement organisationnel ainsi que leur rapport. Dans un premier temps, nous avons exploré le large éventail d'outils que les entreprises intègrent en vue d'une meilleure performance. Dans ce sens les vagues successives d'évolutions de ces technologies depuis le début des années 1960 ont permis aux entreprises de s'adapter aux changements de leur environnement de en leur offrant des solutions avec un large panel de fonctionnalités.

Sans doute les ERP sont l'une des ces technologies qui sont largement intégrées actuellement par les grandes entreprises dans une logique transversale de maîtrise de leur activités et une meilleure productivité. Cependant l'intégration des ces technologies n'est pas sans apporter des changements organisationnels qui touchent aux différents sous-systèmes comme la structure, le mode coordination, la communication, les processus métiers. En outre, ces changements génèrent souvent des inconforts qui se traduisent par des résistances à ces transformations organisationnelles sous de multiples formes.

Dans le cadre empirique, les résultats de l'enquête nous a permis d'aboutir aux résultats suivants :

- L'intégration des TIC en général, et l'implantation d'une solution applicative de type ERP en particulier à Cevital a induit des changements dans son système d'information en le rendant plus transversal et homogène en couvrant un large périmètre de gestion, de procédures de travail plus souples par leur automatisation, de contrôle de la traçabilité et une

meilleure circulation de l'information en temps réel. Toutefois ces changements ne sont pas d'une grande ampleur. Ceci nous amène à infirmer notre première hypothèse. Selon laquelle « Des changements organisationnels radicaux au sein de Cevital sont induits par l'implantation d'un ERP et/ou de ses solutions complémentaires ».

- Il est noté l'existence de tout un réseau de conduite du changement à Cevital, à commencer du top management jusqu'au management de proximité dans le cadre d'une équipe de pilotage présidée par le P-DG. Ce qui nous permet de confirmer notre troisième hypothèse.

Au-delà de l'intérêt académique que présente notre sujet de recherche, celle-ci comme tout travail scientifique présente des limites qui peuvent s'expliquer par un certain nombre de facteurs comme l'insuffisance du temps, des moyens ainsi que l'indisponibilité du personnel au niveau de Cevital (pour l'administration des questionnaires et les entretiens) ce qui a limité la taille de notre échantillon.

Par ailleurs, et concernant les résultats empiriques, ceux-ci ne sont pas à généraliser du fait que notre étude s'est limitée à une seule entreprise et un seul secteur d'activité d'où sa non représentativité pour l'écosystème d'affaires algérien.

Enfin, s'agissant du cas des ressources technologiques en Algérie et leurs adoption dans le domaine des affaires, force est de constater que les études sur les TIC en général et les ERP et les changements qu'ils induisent en particulier, ainsi que leur intégration dans les business model des entreprises algériennes restent encore dans un stade embryonnaire et très peu exploré par la communauté des chercheurs. Cela pourrait ouvrir de nouvelles perspectives de recherches originales traitant de la thématique des technologies de l'information ainsi que les changements qu'elles induisent en matière organisationnelle.

I. Ouvrages :

1. BEAUDOIN, Pierre (1990).- La gestion du changement, stratégies d'entreprise.- Montréal : Ed. Edition Libre Expression.- P. 43.
2. BOULOC, Pierre [*et al*] (2003).- Les NTIC, comment en tirer profit?.- Paris : Ed. Dunod.- P. 183.
3. CHARPENTIER, Patricia (1997).- Organisation et gestion de l'entreprise.- Paris : Ed Nathan.- P. 133.
4. Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perron (1997).- le changement organisationnel : Théorie et pratique.- Québec : Ed. Presse de l'université de Québec.- P. 94.
5. Dictionnaire « Le Petit Larousse illustré » (2014).- Paris : Ed Larousse.- P. 1129.
6. EDGAR, Morin (2014).- La nature de la nature.- Paris : Ed. Points, 2014, P. 103-104.
7. GARY, D [*et al*] (2004).- La gestion des organisations.- Paris : Ed Pearson ERPI.- P. 224.
8. HAFSI, Taieb et FABI, Bruno (1997).- Les fondements du changement stratégique.- Québec : Ed Transcontinental Inc.- P, 250.
9. Laurent. B, [*et al*] (1994).- La dimension humaine des organisations.- Montréal : Ed. Gaétan Morin.- P.357.
10. LEQUEUX, Jean-Louis (1999).- Manager avec les ERP, 1^{re} édition.- Paris : Ed. Editions d'Organisation.- P. 156.
11. LEQUEUX, Jean-Louis (2008).- Manager avec les ERP.- Paris : Ed. Editions d'Organisation.- P.36.
12. MARCH, James & SIMON, Albert (1993). - Organizations, 2nd edition, New Jersey: Ed. Wiley-Blackwell. – P. 189.
13. MONTAGNER, Jean-Luc (2001).- Construire son réseau d'entreprise.- Paris : Ed. Eyrolles.- P. 120.

14. PILOU, Jean-François (2005).- Tout sur les systèmes d'information.- Paris : Ed. Dunod.- P. 81.
15. QUELENNEC, Claude (2007).- ERP, levier de transformation de l'entreprise.- Paris : Ed. Lavoisier.- P.17.
16. REIX, Robert (2002).- Système d'information et management des organisations.- Paris : Ed. Vuibert, 4e édition.- P. 87.
17. SAADOUN, Melissa (1998).- Avec le temps.- Paris : Ed. Editions d'Organisation.- P. 143.
18. SAADOUN, Melissa, *idem*, p. 145.
19. TOMAS, Jean-Louis (1999).- ERP et PGI, comment réussir le changement.- Paris : Ed DUNOD.- P. 111.

II. Revues

1. BARIEL, Céline et Savoie, André.- Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel.- Revue Internationale de Gestion, 2000, PP. 145-162.
2. BEZER, P, [et al].- Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel.- Revue PERSONNEL, 2003, P. 46.
3. BOUDJEBBOUR, M, S, (2002).- les projets NTIC : Source de performance de l'entreprise.- CERIST, 2002, Vol 12 Fascicule N° 01, P. 160.
4. Collerette, Pierre [et al].- Le changement organisationnel : Théorie et pratique.- Presse de l'Université de Québec, 1997, P. 20.
5. LIVIANY. F, BEZER, P, [et al]. - Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel.- Revue Personne, 2003, Vol 15, P. 46.
6. HAMMOUTI, Naoual.- faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, université de Iben Tofail Kenitra « Le Changement Organisationnel : Enjeux et insuffisances », P. 03.
7. RONDEAU, Alain.- Transformer l'organisation, comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail.- Revue internationale de gestion, 1999, Vol, 24, No 3.

III. Thèses

1. Lafitte M, in GUINA Nadège.- La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : Impacts de la nouvelle technologie d'information et de communication.- 340 f.- Thèse de doctorat : Sciences de gestion, Toulouse, 2002, P. 108.
2. PEROTIN, Pascal.- Les progiciels de gestion intégrés, instruments de l'intégration organisationnelle.- 302 f.- Thèse de doctorat : Sciences de gestion : Université Montpellier 2 : Soutenue le 17/09/2004, P. 09.

IV. Mémoires

1. ZID, Rim.- « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions ».- 150f.- Mémoire de maîtrise en administration des affaires: Sociologie : Université du Québec à Montréal, 2006.

V. Sites Internet :

1. <http://www.digitalwallonia.be>, consulté le 08/03/2017 à 15h.
2. <http://www.resoo.org/docs/reseaux/tcp-ip.pdf> consulté le 14/04/2017 à 14h.
3. MOUALAM, Malek.- Inconvénients et avantages des TIC.- <http://experts-univers.com/inconvenients-avantages-des-ntic.html> consulté le 11/04/2017 à 22h.
4. www.granddictionnaire.com, consulté le 12/04/2017 à 17h.
5. NORIGEON, Philippe.- «Cours PGI-ERP ».- www.guillaumeriviere.name/estia/si/pub/cours_ERP_PGI_2010.pdf
6. Frédéric Charles-« Cours ERP » <http://www.slideshare.net/fcharles/cours-erp-introduction-aux-erp>. consulté le 13/04/2017 à 20h30.
7. MBIDA, Réal Romuald.- http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_organisation.pdf.- consulté le 14/04/2017 à 14:30.
8. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/034000182.pdf> consulté le 14/04/2017 à 14 :50.
9. COMARCH-ERP-Dossiers d'experts.- https://www.comarch.fr/files_fr/file_28/DE_accouchgt.pdf .- 2013
10. MONPIN, Gérard.- *Conduire le changement*.- <http://www.project-management.ch>.- consulté le 21.03.2017 à 10h00.
11. Site officiel de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques.- www.ocde.org
12. Site officiel du groupe Cevital.- www.cevital.com

13. BOITIER, Marie.- <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584446/document>
[consulté le 05/05/2017](#) à 15h.

VI. Documents :

Documents internes de l'entreprise Cevital.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

❖ **Introduction Générale**.....01

Premier chapitre : TIC, ERP et changement organisationnel : Concepts et fondements théoriques05

Section.1 : Les TIC et ERP.....06

1.1. Les Technologie de l'information et de la communication (TIC)06

1.1.1. Définition des TIC : La définition du concept de "Technologies de l'Information et de la communication.....06

1.1.2. Les différents outils des TIC07

1.1.2.1. Les outils de communication.....07

1.1.2.2. Outils de gestion de données.....10

1.1.3. Les caractéristiques des TIC12

1.1.4. Avantages et inconvénients des TIC.....13

1.2. Le progiciel de gestion intégré (ERP).....15

1.2.1. Définition d'un ERP.....16

1.2.2. Historique et évolution des ERP.....16

1.2.2.1. Les différentes évolutions dans l'histoire de l'informatique de gestion.....17

1.2.3. Les fonctions des ERP.....18

1.2.4. Les principes de base d'un ERP19

1.2.5. Caractéristiques d'un ERP19

1.2.6. Les trois phases d'implantation des ERP20

1.2.7. Raisons et enjeux de la mise en place d'un ERP.....22

1.2.8. L'intégration des principaux processus de l'entreprise.....23

1.2.9. Les bénéfices liés à l'utilisation des ERP.....23

1.2.10. Les inconvénients liés à l'utilisation des ERP.....23

1.2.11. La Méthodologie de choix d'un ERP.....24

Section.2 : Organisation et changement organisationnel.....	27
1. Définition d'une organisation.....	27
2. Relation entre TIC et organisation.....	28
3. Changement organisationnel.....	30
3.1. Définition	30
3.2. Historique du changement organisationnel	31
3.3. Les origines du changement organisationnel	32
3.4. Les modèles du changement organisationnel	33
3.4.1. Modèle du processus	33
3.4.2. Le modèle chaotique	35
3.5. Les facteurs déclencheurs de changement.....	35
3.5.1. Facteurs externes.....	36
3.5.2. Facteurs internes.....	37
3.6. La Courbe du Changement.....	37
3.6.1. Phases de la Courbe du Changement.....	38
3.7. Les différents niveaux du changement organisationnel	38
3.7.1. Changement du sous-système projet	38
3.7.2. Changement du sous-système technologique	39
3.7.3. Changement du sous-système structurant	39
3.7.4. Changement de sous-système psycho-social	39
3.8. La résistance au changement	39
3.8.1. Définition de la résistance au changement.....	39
3.8.2. Les formes de résistance au changement	40
3.8.3. Typologie de la résistance au changement	40
Section.3 : TIC (ERP) et changement organisationnel.....	42
1. Impacts potentiels des ERP et nouveau modèle de contrôle.....	42
1.1. ERP et décloisonnement vertical du contrôle	43
1.2. ERP et contrôle des processus.....	44
2. Un cadre d'analyse socio-technique enrichi.....	45
3. L'accompagnement au changement dans un projet ERP	46
3.1. Le changement doit être anticipé, préparé, accompagné et partagé.....	47
3.2. Les étapes clés d'un accompagnement au changement réussi	47

4. La conduite du changement dans un projet ERP	48
▪ Conclusion.....	49

Deuxième chapitre : Méthodologie de la recherche et présentation de cas de l'étude.....	50
--	-----------

Section.1 : Présentation de l'organisme d'accueil « CEVITAL ».....	51
---	-----------

1. Localisation géographique	51
2. Les différentes activités de Cevital	52
3. Organisation générale et missions des directions.....	54
3.1. Structure de l'encadrement.....	54
3.2. Missions et services des Composantes de la DG.....	54

Section.2 : Présentation de l'ERP (SAP) acquis par Cevital.....	59
--	-----------

1. Présentation de l'entreprise de l'éditeur SAP et ses offres	59
2. La solution R/3	60
3. Modules du R/3	60
3.1. Module logistique	60
3.2. Module Gestion de la Production.....	61
3.3. Module Gestion des Ventes	61
3.4. Module Qualité	61
3.5. Module Maintenance.....	61
3.6. Module Finance.....	62
3.7. Module de gestion des coûts	62
3.8. Module Gestion des projets	62
3.9. Module ressources humaines	62
4. Architecture de SAP	63
4.1. Tâches du niveau Base de Données.....	63
4.2. Tâches du niveau Application.....	63
4.3. Tâches du niveau Présentation.....	64
5. Les modules de l'ERP/SAP appelé R/3 installés choisis et installés par Cevital	64
5.1. Les ambitions (visions) du groupe	65
5.2. Etat de l'existant (Systèmes d'information actuels).....	65

Section.3 : Objectif de la recherche, méthodologie et choix du cas d'étude.....	69
1. Objectif de la recherche.....	69
2. Méthodologie et choix du cas d'étude.....	70
3. Choix du cas de l'étude	75

Troisième chapitre : Présentation et discussion des résultats de l'étude.....	76
--	-----------

Section.1 : Présentation et discussion des résultats du questionnaire.....	77
---	-----------

Section.2 : Présentation et discussion des résultats de l'entretien.....	92
---	-----------

❖ Conclusion générale.....	102
-----------------------------------	------------

Bibliographie

Table des matières

Annexes

Résumés

Annexe 04 :



Navigation dans SAP

Annexe 05 :

Navigation dans SAP

Se connecter au système SAP



The image shows two screenshots from the SAP system. The top screenshot is the 'SAP Logon' window, showing a list of systems with 'ERP DEV' selected. The bottom screenshot is the 'SAP' password change screen, showing fields for 'Mandant' (200), 'Utilisateur' (YYYYY), 'MotPasse' (ZZZZ), and 'Langue de travail' (FR). Numbered callouts 1 through 5 indicate the steps: 1. Click on the SAP icon; 2. Double-click on ERP DEV; 3. Use the client '200'; 4. Enter the user 'YYYYY'; 5. Enter the initial password 'ZZZZ'.

- 1 Je clique sur l'icône SAP
- 2 Dans l'écran qui apparaît, je double clique sur ERP DEV
- 3 J'utilise le mandant d'exploitation : 200 (pour le test)
- 4 Je renseigne le nom Utilisateur : YYYYY
- 5 Je tape le mot de passe initial : ZZZZ. Par la suite je personnaliserai mon mot de passe

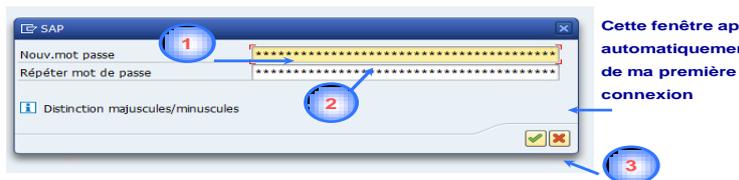
Puis, je valide en cliquant sur



Annexe 06 :

Navigation dans SAP

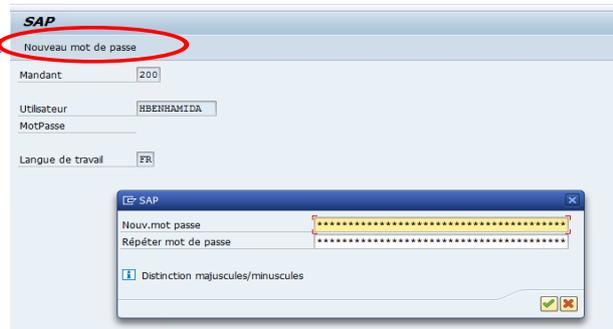
Modifier le mot de passe



Cette fenêtre apparaît automatiquement lors de ma première connexion

- 1 Je tape mon nouveau mot de passe
- 2 Je retape mon mot de passe
- 3 Je valide

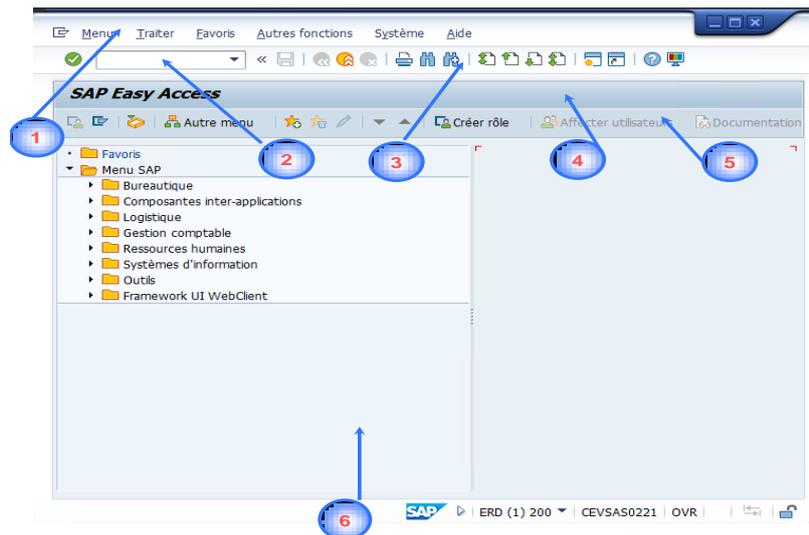
J'ai toujours la possibilité de modifier mon mot de passe lors de chaque connexion



Annexe 07 :

Navigation dans SAP

Structure de l'écran d'accueil



- 1 Barre de menu
- 2 Zone de commande
- 3 Barre d'outils
- 4 Barre de titre
- 5 Barre d'applications
- 6 Barre d'état

Annexe 08 :

Navigation dans SAP

Principaux icônes et boutons de SAP



	Valider une saisie.
	Enregistrer (validation et sauvegarde)
	Retour (revenir à l'écran précédent)
	Terminer (remonter d'un niveau)
	Interrompre
	Imprimer
	Effectuer une recherche
	Lancer une nouvelle recherche

	Première page
	Page précédente
	Page suivante
	Dernière page
	Créer une nouvelle session
	Créer un raccourci sur le bureau
	Aide sur la zone
	Configuration des options d'affichage

Copyright © 2015 Accenture All Rights Reserved.

5

Annexe 09 :

Navigation dans SAP

Principaux icônes et boutons de SAP



Les Icônes de la barre d'application

	Exécuter un traitement
	Marquer tous les éléments d'une liste
	Démarquer tous les éléments d'une liste
	Ajouter une ligne dans la liste
	Supprimer une ligne dans la liste

Quelques boutons

	Sélectionner une liste simple
	Faire apparaître la liste associée à un champ
	Le match code : effectuer une recherche en fonction de certains critères
	Faire apparaître la liste associée à un champ



Les icônes de la barre d'application changent en fonction des transactions. Seuls les principaux sont présentés ici

Annexe 10 :

Cévalat MIR+ Kick-off Presentation - Version Finale - 22 02 2015.pdf - Adobe Reader

File Edit View Window Help

40 / 58 73,9%

Comment Share

Méthodologie de conduite du changement

Le réseau change

Stratégie

Top management / **Sponsor principal**
Le Sponsor principal initie le changement au sein de l'organisation. Il permet de légitimer l'équipe projet qui doit demander aux acteurs de réaliser des tâches. Il assure l'alignement du projet avec les autres projets et la stratégie du groupe. Il démontre activement son engagement pour la conduite du changement.

BPO & Directeurs de programme / **Sponsor**
Les Sponsors ont l'autorité, la responsabilité et la crédibilité pour représenter et soutenir activement le projet. Ils mobilisent l'organisation autour du projet, démontrent activement un engagement visible, soutiennent les leaders et donnent l'impulsion pour faire bouger l'organisation par la voie managériale quand il le faut.

Experts métiers / **Ambassadeurs**
Les Ambassadeurs gèrent, guident, promeuvent et appliquent le changement au sein de l'organisation. Ils coordonnent les Agents Change et les activités de conduite du changement. Ils soutiennent visiblement le projet.

Directeurs de projet IT & Business / **Leaders**
Les Leaders ont pour responsabilité de maîtriser et de sécuriser l'appropriation de la solution à implémenter, au même titre qu'ils se préoccupent de la qualité de celle-ci. Ils doivent porter le projet, mettre en œuvre les moyens nécessaires pour le mener à bien et s'assurer de la réalisation de ses objectifs.

Key Users / **Agents change**
Les Agents Change sont des personnes influentes qui créent l'élan et promeuvent le projet. Ils restent en contact avec les collaborateurs et le management. Ils donnent des informations et collectent les retours.

Opérationnel

Copyright © 2015 Accenture / Cévalat. All rights reserved. 40

13:23 17/04/2017

Annexe 11 :

Cévalat MIR+ Kick-off Presentation - Version Finale - 22 02 2015.pdf - Adobe Reader

File Edit View Window Help

42 / 58 73,9%

Comment Share

Méthodologie de conduite du changement

Livrables Change pendant le Core Model

	Février 2015				Mars 2015				Avril 2015				Mai 2015				Juin 2015							
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20				
	Pilotage, Infrastructure																							
	Elaboration du toolkit de Conduite du changement & Analyse d'audience												Analyse d'impacts				Définition de la stratégie Change							
Préparation	Ateliers Phase 1 Présentation des processus SAP				Ateliers Phase 2 Clarification des points ouverts				Ateliers Phase 3 Validation des processus cils															
PMO	1. Product definition												2. Supply Chain Planning				3. Order to Cash							
Mobilisation Cévalat & Accenture	4. Production Planning & Execution												5. Controlling				6. Inventory Management							
Compréhension de l'existant	7. Finance												8. Procurement				9. Gestion de projet							
Outillage	10. Human resources												11. Integration & support processes											
	Transfert de compétences																							

Copyright © 2015 Accenture / Cévalat. All rights reserved. 42

13:27 17/04/2017

GUIDE D'ENTRETIEN

Annexe 02 :

Date :

Madame / Monsieur, dans un but typiquement académique et en vue de mener à bien notre mémoire de fin de cycle intitulé « *TIC, vecteur de changement organisationnel : Cas d'ERP Cevital* » que nous permettons dans le cadre de la réalisation d'interview qui porte sur les changements organisationnels induits par la mise en place par de *l'ERP SAP*, nous cherchons auprès de vous et vos structures la réalité quotidienne du terrain, les points forts et les points faibles ainsi que les lacunes en matière de conduite du changement organisationnel.

▪ **Renseignements personnels :**

Sexe : H ou F

Direction :

Ancienneté :

Formation de base :

Fonction actuelle

Expérience au poste actuel :

Expérience aux postes déjà occupés :

▪ **Renseignements sur l'ancien système d'information :**

1. Quel est le système d'information que **Cevital** utilisait auparavant ?
2. Que pensez-vous de ce système ? (outils, durée, coordination, simplicité...)
3. Comment fonctionne l'ancien système d'information ?
4. Quelle est l'étendue de couverture fonctionnelle et opérationnelle du précédent système d'information ? (Les modules couverts par l'ancien système d'information).
5. Quelles sont les lacunes que l'ancien système d'information comporte ?

▪ **Renseignements sur la période transitoire :**

1. Quelle perception faites-vous de la période transitoire ?
2. Où en êtes-vous avec le nouveau système d'information (l'ERP/SAP) ? et quels sont les obstacles qui freinent sa mise en œuvre ?
3. Quels sont les mécanismes mis en œuvre par la direction en matière de préparation de changement ?

GUIDE D'ENTRETIEN

▪ **Renseignements sur le nouveau système d'information (ERP/SAP) :**

1. Quelles sont les raisons qu'ont poussées **Cevital** à la refonte de son système d'information ?
2. D'après vous l'application de ce nouveau système peut-il entraîner une amélioration des autres volets de la décision ?
3. Selon vous quel est l'apport d'un ERP en terme managériale ? et quel est sa valeur ajoutée pour l'entreprise ?
4. Existe-t-il des formations pour l'explication et l'orientation des processus de fonctionnement de l'ERP /SAP ? si oui, ces formations sont-elles théoriques ? en interne ou en externe ?

▪ **Renseignements sur le changement organisationnel :**

1. Selon vous, la mise en place d'un ERP est-elle génératrice d'un changement organisationnel ? si oui, de quelle nature ?
2. Votre entreprise vous a-t-elle expliqué les motifs de changement organisationnel ?
3. Avez-vous bien compris les objectifs du changement organisationnel ?
4. Avez-vous participé au processus de changement ?
5. Quelle est votre perception sur le type de changement organisationnel (orienté, subi, voulu, etc.) ?

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES, DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Annexe 01 :

Questionnaire de recherche sur le thème :

**Les TIC, vecteur de changement organisationnel :
Cas de l'ERP de Cevital**

Réalisé par :

M^r : MOUSSAOUI Mourad
M^{elle} : SABRACHOU Thinhinan

Sous la direction de :

M^r: SADOU. M

ANNEE UNIVERSITAIRE 2016/2017

Madame, Monsieur, par le biais de ce questionnaire, dans le cadre des nos travaux de fin de cycle en Master en « *Management des organisations* » et dans un but typiquement scientifique et académique, nous sollicitons votre collaboration afin d'apporter des éléments de réponse à notre thématique qui porte sur « **TIC, vecteur de changement organisationnel : cas des ERP de Cevital** ».

Nous tenons à vous rassurer que vos réponses et éclairages demeureront anonymes et confidentiels conformément aux aspects déontologiques du questionnaire.

I. Cadre réservé aux informations sur l'enquêté(e) :

1. Age : 18-30 31-43 44-55 55 et plus
2. Genre (sexe) : Homme : Femme :
3. Catégorie professionnelle :
Exécution maîtrise cadre Cadre-dirigeant
4. Ancienneté au sein de l'entreprise : Année (s) : Mois :
5. Direction :

II. Informations sur les différentes Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) en usage dans l'entreprise :

6. Utilisez-vous systématiquement dans vos activités quotidiennes les technologies de l'information et de la communication ? Oui
Non
7. Si oui, dans quel type d'activité ? (Communication, gestion de la production, Gestion des stocks, la gestion de la chaîne logistique, etc.)
Précisez :
8. Parmi ces TIC, lesquelles utilisez-vous ?
- Téléphone (Fixe ou portable)
 - Internet
 - Intranet
 - Extranet

- Workflow
- Groupeware
- EDI (échange de données informatisées)
- SCM (Supply Chain Management)
- CRM (Consumer Relationship management)
- ERP
- Autres

Précisez-les :

9. Trouvez vous des difficultés dans l'usage des ces technologies ?

Oui

Non

10. Avez-vous déjà eu une formation sur l'usage des ces TIC ?

Oui

Non

11. Si oui, ces formations ont-elles eu lieu en interne ou en externe ?

Précisez :

Selon vous ces nouvelles technologies sont-elles bénéfiques pour votre travail ?

Oui

Non

12. Ces TIC vous-aident-elles à :

- S'exprimer, collaborer et participer à la prise des décisions.

- Juste s'informer et recevoir des injonctions (ordres).

- Tout à la fois ?

13. Depuis votre recrutement par l'entreprise avez-vous déjà assisté à des réorganisations de travail suite à l'acquisition et l'implantation du nouveau système d'information ?

Oui

Non

14. Si oui, lequel ?

Précisez.....

III. Renseignements sur le nouveau système d'information ERP :

15. Utilisez-vous des logiciels ou des systèmes conçus spécialement pour vos tâches quotidiennes ? Oui

Non

16. Ces systèmes permettent-ils un meilleur déroulement de vos activités et une meilleure coordination entre les différents processus (délais, qualité et coûts) ? Oui

Non

17. Sinon, qu'est ce qui fait défaut dans ce type de système d'information ?

Expliquez.....

Pensez-vous que l'implantation d'un système de gestion intégré de type « ERP » peut palier ces insuffisances ? Oui

Non

18. Si oui, En quoi une implantation d'un tel progiciel apportera-t-ils davantage dans vos activités ?

Précisez.....

Selon vous, ce système est-il plus efficace et plus pratique que les précédents ?

Oui

Non

Expliquez.....

19. L'implantation de cet ERP est-elle suivie d'un plan de formation ?

Oui

Non

IV. Impact organisationnel de ce nouveau système d'information et de gestion (ERP) :

20. Existe-il des changements organisationnels dans votre entreprise ?

Oui

Non

21. Si oui, quels sont les facteurs porteurs de ces changements ?

Précisez :

22. Ces changements sont-ils radicaux ou incrémentaux ?

1. Radicaux

2. Incrémentaux

23. Est-ce que ces changements sont porteurs de nouvelles pratiques de gestion, de pensée du temps et d'espace ? Oui

Non

Précisez :

24. L'utilisation des ERP dans votre travail a-t-elle provoqué des changements ?

Oui

Non

25. Si oui, comment jugez-vous ces changements :

- a. Ils permettent de perfectionner vos tâches ?
- b. Ils facilitent la circulation de l'information et l'accomplissement de vos tâches ?
- c. Ils engendrent des nouvelles formes d'organisation de travail ?
- d. Ils sont porteurs de résistance aux nouvelles situations ?
26. Ces changements ont-ils été anticipés et préparé ? Oui
Non
27. Y a-t-il un accompagnement du management pour ces changements ? Oui
Non
28. Y a-t-il des résistances à ces changements ? Oui
Non
29. Si oui, pourquoi ?
expliquez.....
30. De quelles façons ou formes ces résistances se sont manifestées et caractérisées ?
1. Par des réclamations ?
2. Par des refus de travail ?
3. Par des absences ?
4. Par des actes de sabotage ?
5. Par des démissions ?
Autres,
précisez :
31. Selon vous, quelle démarche de conduite de changement que le top management doit-il emprunter pour mener (réussir) ce changement ?
.....

« Merci pour votre collaboration »

Résumé :

Ce présent travail de recherche traite de la problématique des changements organisationnels induits par l'implantation des ERP dans une entreprise. Ce document a pour objectif principal d'analyser les effets organisationnels du nouveaux ERP Cevital. Les résultats de notre enquête montrent que les ERP de Cevital ont engendrés des nouveaux modes de travail et d'organisation, et une reconfiguration de processus et de structure.

Mots-clés : Changement organisationnel, Cevital, Conduite du changement, ERP (PGI), Système d'information, TIC.

Abstract:

This present work deals with the problem of the organizational changes through the implementation of ERP in a company. The main objective of this document is to analyze the organizational effects of the new Cevital ERP. The results of our survey show that Cevital's ERPs have led to new ways of working and organizing, and a process and structure reconfiguration.

Keywords: Organizational change, Cevital, Conducting change, ERP, Information system, ICT.

ملخص:

يتناول مضمون هذا العمل إشكالية التغيير التنظيمي الناتج عن تخطيط موارد المؤسسات في المؤسسة، تهدف أساسا هذه المذكرة إلى تحليل الآثار التنظيمية الناتجة عن تخطيط موارد المؤسسات الجديدة لشركة سيفيتال . يتبين لنا من خلال نتائج التحقيق أن تخطيط موارد المؤسسات لسيفيتال، قد أدى إلى إرساء طرق جديدة في العمل والتنظيم الهيكلي وكذا إعادة هيكلة المراحل.

الكلمات المفتاحية : التغيير التنظيمي، سيفيتال، قيادة التغيير، تخطيط الموارد المؤسسات، منظوم المعلومات، تكنولوجيات الإعلام والاتصال.