

Mémoire

Présenté par
SLIMANI Radia

Pour l'obtention du diplôme de Magister

Filière : Sciences de Gestion
Option : Gestion des entreprises

Thème

**Le pilotage des changements organisationnels et managériaux
induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP :
*Cas de l'entreprise publique ALCOST Béjaïa***

Soutenu le : 14 /06 /2015

Devant le Jury composé de :

Nom et Prénom	Grade		
Mr BELATTAF Matouk	Professeur	Univ. de Béjaïa	Président
Mr BOUKRIF Moussa	MCA	Univ. de Béjaïa	Rapporteur
Mr CHABI Tayeb	MCA	Univ. de Béjaïa	Examineur
Mme ARABI Khaloudja	MCA	Univ. de Béjaïa	Examinatrice

Année Universitaire : 2015

Remerciements

Au terme de ce travail, je tiens à remercier, en premier lieu mon encadreur, le Dr BOUKRIF Moussa, Maître de Conférences à l'Université de Béjaïa, pour avoir accepté d'encadrer ce travail, pour sa disponibilité ainsi que pour ses remarques, ses conseils et ses recommandations qui m'ont aidé à réaliser ce travail.

Je remercie aussi les membres de jury qui ont accepté d'évaluer et d'examiner ce travail.

Mes remerciements s'adressent également, à tout le personnel de l'entreprise publique ALCOST Béjaïa pour leur chaleureux accueil, leur disponibilité à répondre à mes questions et d'avoir partagé avec moi leur réalité quotidienne. Je remercie particulièrement Mr BAKOURI A, de m'avoir fait intégrer dans l'entreprise et de m'avoir facilité l'accès à toutes les données nécessaires. Comme je remercie également Mr TANBOUKTI pour sa disponibilité, son aide et son accompagnement tout au long de mon enquête au sein de l'entreprise.

Je ne saurais manquer d'exprimer mes remerciements à tous les membres de ma famille pour leur soutien sans faille, leur compréhension et leur encouragement. Je remercie également tous mes amis et toutes les personnes qui m'ont apporté leur aide, leur soutien et leur connaissance pour la réalisation de ce travail. J'ai enfin une pensée très spéciale pour la personne qui m'a motivé et soutenu tout au long de ce parcours.

Dédicaces

*« Ce n'est pas la plus forte ni la
plus intelligente des espèces qui
survivra , mais celle qui sera la
plus apte à changer»*

Charles DARWIN

*A la mémoire de mon grand-père
A mes parents,
Ma famille,
Et à mes amis.*

Table des matières

Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : Le changement organisationnel et les résistances aux changements : cadre théorique et conceptuel.....	7
Introduction.....	7
1- Le changement organisationnel.....	8
1-1- Le changement organisationnel, quelles définitions ?	8
1-1-1- Quelques définitions de concept du « changement organisationnel ».....	8
1-1-2- Notre perception du changement organisationnel.....	13
1-2- Le changement organisationnel dans les différentes approches.....	14
1-2-1- Le changement dans la pensée classique.....	14
1-2-2- Les approches psychosociologiques du changement.....	16
1-2-3- L'approche sociologique	19
1-2-4- L'approche politique.....	23
1-2-5- L'approche évolutionniste	24
1-2-6- Les courants psychanalytiques.....	26
1-2-7- Le changement dans la pensée stratégique.....	29
1-3- Les types du changement organisationnel	31
1-3-1-Type du changement selon l'origine de la décision du changement	31
1-3-2-Type du changement selon le rythme du changement.....	32
1-3-2-Type du changement selon de degrés du changement opéré	34
1-3-3-Type du changement selon les initiatives des acteurs	35
1-4- Les facteurs déclencheurs d'un changement organisationnel	36
1-4-1-Les facteurs externes.....	36
1-4-2-Les facteurs internes	38
2- Les résistances aux changements	38
2-1- Qu'est-ce que la résistance au changement ?	39
2-2- La place des employés dans le processus de mise en œuvre du changement organisationnel	41
2-3- Attitudes des acteurs face au changement	42
2-4- Pourquoi l'acteur résiste-t-il au changement?	44
2-4-1- Les causes individuelles	45
2-4-2- Les causes collectives.....	45

2-4-3- Les causes culturelles	46
2-4-4- Les causes politiques	46
2-4-5- Les causes liées au système organisationnel	47
2-4-6- Les causes liées à la qualité de la mise en œuvre	47
2-4-7- Les causes liées au changement lui-même	48
2-4-8- Les causes liées à la fréquence des changements	48
2-5- Les formes de la résistance au changement	49
2-5-1- La résistance passive.....	49
2-5-2- La résistance active	49
Conclusion	50
CHAPITRE II : Le pilotage du changement organisationnel et managérial : méthodologies et principes.....	52
Introduction.....	52
1- Les modèles et les méthodes de pilotage du changement	53
1-1- Les modèles unidimensionnels.....	53
1-2- Les modèles multidimensionnels	56
1-3- Les méthodologies de type « gestion de projet »	57
1-4- Les approches structurées des grands cabinets de conseil.....	58
1-5- Les démarches psychosociologiques	59
2- Le processus de décision dans une opération du changement.....	60
2-1- Le changement initié par les pouvoirs publics	61
2-2- Le changement planifié par la direction de l'entreprise	61
3- Le pilotage du changement sur le plan stratégique et opérationnel	62
3-1- Le pilotage du changement sur le plan stratégique	62
3-2- Le pilotage du changement sur le plan opérationnel	65
3-2-1- La communication	65
3-2-2- La formation	66
3-2-3- La motivation	67
3-2-4- Le coaching	68
3-2-5- La participation et l'implication.....	69
Conclusion	70

CHAPITRE III : L'introduction des nouveaux outils de management : SMQ et ERP, et leurs conséquences organisationnelles et managériales..... 72

Introduction.....	72
1- L'implantation d'un Système de Management de la Qualité	73
1-1- Le SMQ: Cadre théorique et conceptuel	74
1-1-1- Définition de la qualité	74
1-1-2- L'évolution du concept de qualité.....	75
1-2- La certification et la normalisation ISO 9000	80
1-2-1- La certification	80
1-2-2- La normalisation ISO 9000	82
1-3- L'implantation de système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 version 2008	86
1-3-1- La présentation d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001 version 2008.....	86
1-3-2- La documentation du système de management de la qualité	89
1-3-3- La démarche de mise en place d'un système de management de la qualité basée sur la mise en conformité ISO 9001	93
1-4- Les conséquences organisationnelles et managériales de l'implantation d'un SMQ	96
2- L'implantation d'un système ERP	100
2-1- Les ERP: Cadre théorique et conceptuel	100
2-1-1- L'émergence des ERP	100
2-1-2- La définition et les caractéristiques d'un ERP.....	101
2-1-3- Les motifs d'implantation d'un ERP	104
2-2- Les phases d'implantation d'un système ERP	105
2-2-1- La phase de préparation.....	106
2-2-2- La phase d'implantation	107
2-2-3- La phase de stabilité et d'évaluation.....	107
2-3- Les conséquences organisationnelles et managériales de l'implantation d'un système ERP.....	109
Conclusion	113

CHAPITRE IV: Etude empirique et interprétation des résultats sur l'introduction d'un ERP et d'un SMQ au sein de l'entreprise ALCOST

Béjaïa.....	115
Introduction.....	115
1- La présentation de l'entreprise ALCOST	116
1-1- L'historique	116
1-2- Les structures organisationnelles d'ALCOST	117
1-2-1- La direction générale	119
1-2-2- Les structures fonctionnelles.....	119
1-2-3- Les structures opérationnelles	119
1-3- L'activité de l'entreprise ALCOST.....	120
1-3-1- Les activités principales	121
1-3-2- Les activités secondaires	122
1-4- ALCOST dans son environnement concurrentiel	122
2- Méthodologie du travail	123
2-1- Le choix du terrain d'étude.....	123
2-2- L'échantillon de l'enquête	124
2-3- Les techniques de recueil des données	126
2-3-1- Recherche documentaire et exploitation des documents écrit	126
2-3-2- Les entretiens individuels	126
2-3-3- Les questionnaires.....	129
2-3-4- L'observation	130
2-4- Le déroulement de l'enquête	131
2-5- Le traitement des données	131
2-6- Limite de l'étude	132
3- Présentation des résultats de l'enquête	132
3-1- Présentation des résultats concernant le projet ERP	133
3-1-1-Présentation des résultats de l'enquête par questionnaire	133
3-1-2- Présentation des résultats de l'enquête par entretien.....	133
3-2- Présentation des résultats concernant le projet SMQ.....	133
3-2-1- Présentation des résultats de l'enquête par questionnaire	133
3-2-2- Présentation des résultats de l'enquête par entretien	133

4- Interprétation des résultats et analyse des modes de pilotage des changements organisationnels et managériaux dans l'entreprise ALCOST Béjaïa.....	134
4-1- Les types de changements induits par l'implantation des nouveaux outils de management (ERP et SMQ) dans l'entreprise publique ALCOST Béjaïa	135
4-2- Le processus de décision	136
4-3- Le mode de pilotage des changements induits par l'implantation de l'ERP sur le plan stratégique et opérationnel et analyse des résistances qui en découlent	138
4-3-1- Le pilotage stratégique du changement induit par l'implantation de l'ERP .	138
4-3-2- Le pilotage opérationnel des changements induits par l'implantation de l'ERP.....	142
4-3-3- Résistance aux changements engendrés par l'implantation de l'ERP	148
4-3-4- Synthèse des résultats concernant le mode de pilotage des changements induits par l'implantation de l'ERP.....	154
4-4- Le mode de pilotage des changements induits par l'implantation de SMQ sur le plan stratégique et opérationnel et analyse des résistances qui en découlent	155
4-4-1- Le pilotage stratégique du changement induit par l'implantation de SMQ ..	155
4-4-2- Le pilotage opérationnel des changements induits par l'implantation de SMQ.....	159
4-4-3- Résistance aux changements engendrés par l'implantation de SMQ	165
4-4-4- Synthèse des résultats concernant le mode de pilotage des changements induits par l'implantation de SMQ.....	169
Conclusion	170
Conclusion générale	172
Bibliographie.....	177
Annexes	186

Liste des abréviations

- **ALCOST** : Algérienne du Costume
- **AFNOR** : Association Française de la Normalisation
- **BPR** : Business Process Reengineering
- **C&H** : Confection et Habillement
- **CPQ** : Comité Pilotage Qualité
- **DO** : Développement Organisationnel
- **EPE** : Entreprise Publique Economique
- **ERP** : Entreprise Resource Planning
- **GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- **ISO** : Organisation Internationale de Normalisation.
- **MRP** : Manufacturing Ressource Planning
- **PDG** : Président Directeur Général
- **PGI** : Progiciel de Gestion Intégré
- **PME** : Petite et Moyenne Entreprise
- **RMQ** : Responsable Management Qualité
- **SI** : Système d'information
- **SMQ** : Système de Management de la Qualité
- **SPA** : Société Par Action
- **TQM** : Total Qualité Management.

Liste des tableaux :

Tableau 01 : Le processus de deuil.....	28
Tableau 02 : Les causes de la résistance au changement	44
Tableau 03 : Phases et facteurs d'une implantation réussie d'un système de gestion intégrés.....	108
Tableau 04 : Les produits de l'entreprise ALCOST	121
Tableau 05 : Résultats de l'enquête par questionnaire auprès des utilisateurs de l'ERP	211
Tableau 06 : Résultats relatifs aux actions menées par la direction pour la communication de la décision du changement par l'ERP	211
Tableau 07 : Résultats relatifs aux moyens mobilisés par la direction pour la communication du changement par l'ERP	212
Tableau 08 : Résultats relatifs aux perceptions des raisons du changement par les utilisateurs de l'ERP.....	212
Tableau 09 : Résultats relatifs aux émotions provoquées par le changement chez les utilisateurs de l'ERP	212
Tableau 10 : Résultats relatifs aux points de vue des utilisateurs sur l'introduction de l'ERP	212
Tableau 11 : Résultats relatifs aux attitudes des utilisateurs vis-à-vis l'introduction de l'ERP	212
Tableau 12 : Résultats relatifs aux attitudes des utilisateurs vis-à-vis l'introduction de l'ERP	213
Tableau 13 : Résultats relatifs à l'explication des attitudes favorable des utilisateurs vis-à-vis l'introduction de l'ERP	213
Tableau 14 : Résultats relatifs à l'explication des attitudes défavorable des utilisateurs vis-à-vis l'introduction de l'ERP	213
Tableau 15 : Résultats relatifs aux actions menées par la direction pour la gestion des attitudes défavorables des utilisateurs ERP	213
Tableau 16 : Présentation des résultats de l'enquête par entretien réalisée auprès les pilotes de projet ERP.....	214
Tableau 17 : Résultats de l'enquête par questionnaire auprès des employés concernant le SMQ	217
Tableau 18 : Résultats relatifs aux actions menées par la direction pour la communication de la décision du changement par le SMQ	218

Tableau 19 : Résultats relatifs aux moyens mobilisés par la direction pour la communication du changement par SMQ	218
Tableau 20 : Résultats relatifs aux perceptions des raisons du changement par les employés.....	218
Tableau 21 : Résultats relatifs aux émotions provoquées par le changement par la qualité chez les employés.....	218
Tableau 22 : Résultats relatifs aux points de vue des employés sur l'introduction de SMQ.....	218
Tableau 23 : Résultats relatifs aux attitudes des employés vis-à-vis l'introduction de SMQ.....	218
Tableau 24 : Résultats relatifs aux attitudes des employés vis-à-vis l'introduction de SMQ.....	219
Tableau 25 : Résultats relatifs à l'explication des attitudes favorable des employés vis-à-vis l'introduction de SMQ	219
Tableau 26 : Résultats relatifs à l'explication des attitudes défavorable des employés vis-à-vis l'introduction de SMQ	219
Tableau 27 : Résultats relatifs aux actions menées par la direction pour la gestion des attitudes défavorables des employés vis-à-vis l'introduction de SMQ.....	219
Tableau 28 : Présentation des résultats de l'enquête par entretien réalisée auprès les pilotes du projet SMQ.....	220

Liste des figures :

Figure 01 : Le modèle des cinq forces.....	57
Figure 02 : L'évolution des normes ISO de la version 1994 à la version 2000	84
Figure 03 : Modèle de système de management de la qualité basé sur l'approche processus	89
Figure 04 : La structure documentaire d'un système qualité	90
Figure 05 : Les différentes étapes de la démarche qualité.....	94
Figure 06 : Les filiales du groupe C & H	117
Figure 07 : Les acteurs du changement au sein de l'entreprise ALCOST Béjaïa.....	125
Figure 08 : La manière de mise en œuvre de l'ERP dans l'entreprise ALCOST	139
Figure 09 : La justification de choix de l'ERP pour les utilisateurs	140
Figure 10 : L'existence d'un plan la mise en œuvre de l'ERP.....	141
Figure 11 : L'existence un programme de formation pour la mise en œuvre de l'ERP	143
Figure 12 : L'appréciation de la communication par les employés durant la mise en œuvre de l'ERP.....	145
Figure 13 : L'existence des mesures pour l'information des employés de l'impact de la mise en œuvre de l'ERP sur leur travail	146
Figure 14 : Implication des employés dans les discussions relatives à la mise en œuvre de l'ERP.....	147
Figure 15 : Point de vue des employés sur la mise en œuvre de l'ERP	149
Figure 16 : Attitude des employés vis-à-vis la mise en œuvre de l'ERP	149
Figure 17 : Sentiments des employés vis-à-vis la mise en œuvre de l'ERP	150
Figure 18 : La manière de mise en œuvre de SMQ dans l'entreprise ALCOST	157
Figure 19 : Justification de choix de SMQ pour les employés	157
Figure 20 : L'appréciation de la communication par les employés durant la mise en œuvre de SMQ.....	162
Figure 21 : L'existence des mesures pour l'information des employés de l'impact de la mise en œuvre de SMQ sur leur travail	162
Figure 22 : Implication des employés dans les discussions relatives à la mise en œuvre de SMQ.....	164
Figure 23 : Participation des employés à la fixation des objectifs qualité	164
Figure 24 : Attitude des employés vis-à-vis la mise en œuvre de SMQ	166
Figure 25 : Sentiments provoqués par la mise en place de SMQ chez les employés.....	166

Introduction générale

L'économie algérienne subit, depuis sa transition vers l'économie de marché, des mutations, qui sont devenues ces dernières années rapides et générales, touchant tous les secteurs. Les évolutions économiques, le changement de logiques, l'ouverture extérieure, la volonté de revoir les modes managériaux pour s'aligner sur le marché et les pratiques mondiales ; sont autant de facteurs qui obligent les entreprises algériennes, à développer un nouveau management plus approprié à l'évolution de leur environnement et d'adapter leur mode de fonctionnement aux nouvelles exigences du marché. C'est dans cette optique qu'un programme visant à relancer le secteur industriel a été lancé. Ce programme a pour but de soutenir certaines industries parmi lesquelles figure l'industrie textile.

L'industrie de textile cumule de nombreux retards, en termes d'emplois occupés, d'exportation, de capacité industrielle, etc. Ces deux dernières décennies, elle semble même être plongée dans une crise grave qui menace jusqu'à son existence. Ainsi, l'Etat cherche à travers la relance de secteur de textile à promouvoir cette filière industrielle, jugée comme stratégique, où l'Algérie recèle un potentiel et dispose d'atouts compétitifs, et d'aider les entreprises à se placer sur le marché international. Ce plan de relance vise la modernisation du matériel devenu obsolète, l'assainissement financier du secteur qui accuse une croissance du marché informel, l'encouragement de l'investissement productif et l'augmentation des parts de la production locale sur le marché national et international. De ce fait, les entreprises de cette filière se trouvent dans l'obligation d'améliorer leurs performances et de s'interroger sur leurs managements et sur leurs modes de fonctionnements et d'organisation. Ces entreprises sont tenues, en effet, de revoir leurs stratégies et leurs systèmes et outils de gestion ainsi que leurs modes de fonctionnements et donc effectuer des changements organisationnels et managériaux pour se doter d'une flexibilité nécessaire, pour faire face à leur environnement mouvant et instable.

La gestion du changement organisationnel s'est graduellement installée, ces dernières années, comme axe de recherche en sciences de gestion et comme activité professionnelle majeure. Ainsi, la gestion du changement organisationnel et la création des conditions favorables pour sa réussite deviennent une nécessité dans les entreprises. Comme le souligne DUVAL-HAMEL Jérôme¹ : « *la transformation est devenue un chantier cardinal du*

¹ DUVAL-HAMEL Jérôme, « *MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs* », Édition d'Organisation, 2^{ème} édition, 2008, P 369 ;

management, la capacité à la gérer est devenue une compétence recherchée, voire un prérequis indispensable pour les managers et les dirigeants ». Le changement devient alors primordial, il devient la règle et la stabilité devient l'exception. De ce fait, la survie de l'entreprise dépend de sa capacité d'intégrer et de gérer le changement et ses conséquences sur les acteurs.

Les changements peuvent être d'origine interne à l'organisation (dysfonctionnements et conflits) ou externe à l'organisation (environnement). Toutefois, la conduite de ce dernier n'est guère aisée. La littérature sur l'organisation souligne, que quelque soit l'origine du changement, ce dernier ne peut aboutir sans l'implication des acteurs à tous les niveaux, comme elle met en garde contre le changement imposé par le haut. De ce fait, les méthodes traditionnelles de type taylorien des changements basées sur des interventions techniques, des plans préétablis, la centralisation de la décision et l'exclusion des acteurs de processus du mise en œuvre sont vouées à l'échec. Ce type du changement, est dans la plupart du temps à l'origine du phénomène de la résistance au changement.

Ainsi, le facteur humain est considéré comme étant un des aspects qui sont largement dignes d'intérêt, du fait que ce dernier, face à une situation du changement, il n'est pas toujours disposé à changer ses habitudes et peut alors développer de la résistance, qui constitue le plus grand problème à surmonter lorsqu'un changement est introduit.

Par ailleurs, les changements ne peuvent avoir lieu sans l'implication des acteurs qui peuvent faire en sorte que le changement pénètre plus ou moins l'organisation et atteigne ou non les objectifs fixés. Ainsi, sans l'implication des acteurs, rien ne peut être fait. Comme le souligne à juste titre BERNOUX Philippe² : *« malgré toutes les contraintes, rien ne peut être fait qui puisse être appelé changement sans reposer sur deux principes : l'autonomie des acteurs et la légitimité qu'ils accordent aux décisions les concernant, et qu'ils exprimeront par leur voix. Le changement, dans une organisation, qu'il vienne des mouvements de la société (élévation du niveau des connaissances, transformation des rapports d'autorité, etc.), des contraintes externes (concurrence, innovations, technologie, etc.) ou qu'il soit impulsé par la hiérarchie ou par la direction, est un apprentissage de nouvelles manières de faire, de nouvelles règles. Qu'il soit imposé d'en haut, ou de l'extérieur, qu'il soit le résultat de conflits sociaux, il ne peut avoir lieu que s'il y a construction de nouvelles relations, c'est-à-dire de règles au sens large* ». L'aboutissement du changement est alors conditionné par le

² BERNOUX Philippe, « *sociologie du changement dans les entreprises et les organisations* », édition seuil, Paris, 2004, P 11 ;

degré d'acceptation, de coopération et d'implication des acteurs dans le projet du changement. De leur part, COCH et FRENCH³ proposaient depuis 1947, que la façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance de groupe consistait à réunir le groupe, leur communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement. Ce à quoi Lawrence⁴ a répondu en 1969 qu'en fait, la participation n'était pas la seule réponse. On ne résiste pas seulement à l'aspect technique mais plutôt à l'aspect social du changement, à la façon dont il est introduit et au respect des employés. Il propose d'influencer les attitudes des travailleurs par l'écoute de leurs réactions, l'utilisation d'un langage compréhensible. Ainsi, la réussite du changement doit passer par une première phase que LEWIN Kurt⁵ appelle « la phase de décristallisation » qui consiste à faire reconnaître aux employés la nécessité de changer de comportement.

Il apparaît donc important de faire participer l'ensemble des acteurs dans tous les changements au sein de l'organisation et de leur faire connaître et comprendre le projet, de leur donner envie de changer pour la situation visée, de gagner leur adhésion au projet et de faire en sorte que chacun comprenne ce que le changement signifie pour lui et comment il peut contribuer à la réussite du projet. Ceci passe nécessairement par la mise en œuvre d'une démarche pour conduire et piloter le changement. Cela dit, le changement dans les entreprises ne doit pas être seulement pensé en termes d'objectif (quoi changer et vers quoi changer) mais surtout en termes de méthodologie de pilotage (comment changer ?)⁶. Ce qui nécessite la mise en place d'un plan de pilotage et une politique de communication, de justification, et d'animation pour agir sur les représentations, les valeurs, les règles et les attitudes des acteurs et les amener à transformer durablement la culture et les modes de gestion de l'entreprise et donc les motiver à participer dans le projet du changement.

Problématique :

L'entreprise ALCOST Béjaïa, à l'égard des entreprises du secteur public et de la filiale textile, lance un programme de modernisation par l'introduction de nouveaux outils de management à savoir un système ERP et un SMQ, dans le cadre d'un plan de relance initié en

³ Cité par : VAS Alain, VANDE VELDE Bénédicte, « *La résistance au changement revisitée du top management à la base : UNE ETUDE EXPLORATOIRE* », AIMS 2000 ;

⁴ Idem ;

⁵ Cité par : BOUKRIF Moussa, KHARBACHI Hamid, « *Adapter son management aux mutations de son environnement : un défi pour la PME en Algérie* », De la gouvernance des PME, un regards croisés France-Algérie, éd, L'Harmattan, 2006, P 193 ;

⁶ BOUKRIF Moussa, « *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : Cas de les réforme des entreprises publique algériennes* », thèse de doctorat soutenue en 2008, Université A.MIRA Béjaïa, spécialité : Science de Gestion ;

2013, dont l'objectif est l'impulsion de secteur du textile. Cette entreprise est aujourd'hui marquée par des mutations profondes, ce qui fait d'elle à priori, un terrain de recherche propice à l'étude du phénomène du changement organisationnel et managérial.

Ces nouveaux outils de management vont sans doute engendrer des changements susceptibles de provoquer des résistances. Leurs implantations entraînent, des changements important dans le fonctionnement de l'entreprise et son organisation, non seulement sur l'aspect technique en termes de structure, des technologies et de tâches mais aussi, sur l'aspect culturel en termes de croyances, d'attitudes, d'intentions et de comportements individuels pour le personnel de l'entreprise. Ainsi, la réussite des objectifs assignés à ces changements passe par un changement de mentalité et d'habitudes qui n'est pas toujours facilement accepté et qui nécessite une démarche rigoureuse de mise en œuvre.

C'est dans ce cadre que nous inscrivons la question problématique de notre travail où nous cherchons à identifier :

➤ **Quel est le mode de pilotage des changements organisationnels et managériaux adopté par l'entreprise ALCOST Béjaïa pour la mise en œuvre des nouveaux outils de management (SMQ et ERP) ?**

Pour répondre à cette question, les questions secondaires suivantes sont posées :

- 1- Quelles sont les variables motivationnelles qui sont à l'origine de la décision de l'implantation des deux nouveaux outils de management, dans l'entreprise ALCOST Béjaïa ?
- 2- Quelle est la démarche adoptée par ALCOST pour introduire les nouveaux outils de management (SMQ, ERP) ? Et quels sont les leviers mobilisés ?
- 3- Quel est l'impact de ces deux outils sur les attitudes des acteurs et sur le fonctionnement de l'entreprise ? et comment les résistances sont-elles gérées ?

Ainsi, afin d'apporter des éléments de réponses à nos interrogations nous avons retenu les hypothèses suivantes :

- 1) La décision d'implantation des nouveaux outils de management est initiée par la direction générale, d'une manière mécanique sans l'implication des acteurs concernés et en se focalisant seulement sur l'aspect technique.
- 2) Le processus de mise en place des nouveaux outils de management est marqué par l'absence des mesures d'accompagnements pour faire adhérer les employés au projet et leur expliquer les actions menées. Ce qui les pousse à résister et à agir d'une façon mécaniste et conformiste, en se limitant au minimum demandé.

L'objectif de notre travail :

L'objectif principal de ce travail est de déterminer le mode de pilotage utilisé par cette entreprise publique pour l'implantation simultanée des deux nouveaux outils de management (SMQ et ERP). Nous allons par l'accompagnement de cette entreprise durant le processus de mise en œuvre et par la mobilisation des différentes approches des organisations et de changements, analyser la nature et le contenu des changements imposés par l'implantation des nouveaux outils de management ainsi que la démarche suivie pour leurs introduction dans l'entreprise et les difficultés et les blocages rencontrés durant le processus de mise en œuvre.

Nous tenterons dans ce travail, non seulement de répondre à l'ensemble des questions posées, mais aussi de proposer les conditions de réussir l'implantation de ces nouveaux outils de management et le pilotage des changements induits par leurs implantations dans une entreprise.

Méthodologie de recherche :

Pour réaliser notre travail, nous adopterons une démarche méthodologique qui trace un programme de recherche envisagé en deux temps.

- En premier lieu, nous procéderons à l'exploration du sujet à travers la recherche bibliographique et documentaire pour cerner le cadre théorique de notre thème. Cela, nous permettra effectivement de bien orienter la recherche et de concevoir le questionnaire.
- En deuxième lieu, nous mènerons une étude empirique en deux phases : la première phase nous accompagnerons la mise en place des changements par notre présence effective sur le site de l'entreprise durant des périodes prolongées, où nous opterons à l'observation des comportements et les attitudes des employés à leur poste de travail, comme nous analyserons leurs réactions vis-à-vis des changements introduits dans l'entreprise ALCOST Béjaïa. La deuxième phase, nous procéderons à une enquête par questionnaire et par des entretiens semi-directifs auprès des différents acteurs touchés par les changements. Cette étude aura pour objectif d'identifier le contenu et la nature des changements qui s'opèrent dans l'entreprise ALCOST dans le cadre de l'implantation des nouveaux outils de management, de déterminer le mode de pilotage adopté pour leur mise en œuvre et de vérifier ainsi, nos hypothèses citées ci-dessus.

Plan du travail :

Pour bien cerner notre thème de recherche, la présente recherche sera structurée en quatre chapitres.

Dans le premier chapitre, nous tenterons en premier lieu, de comprendre les notions de base liées au concept du changement organisationnel et de cerner son cadre théorique. Nous porterons d'abord, un regard sur la notion du changement organisationnel et nous analyserons les différentes approches des organisations, pour voir comment il est appréhendé par les différentes théories des organisations. Puis, en deuxième lieu, nous porterons un regard sur la résistance aux changements en tant qu'une conséquence inévitable lors de l'introduction du changement. L'objectif de ce chapitre est de poser les fondements et définir les contours théoriques des phénomènes du changement organisationnel et de la résistance aux changements.

Dans le deuxième chapitre, nous présenterons une synthèse de l'ensemble des démarches d'intervention et des méthodologies préconisées par les différentes approches des organisations, pour gérer le changement et surmonter les résistances qui en découle. Comme, nous exposerons les moyens et les outils à mobiliser ainsi que, les conditions nécessaires pour réussir le processus de mise en œuvre du changement. Ce chapitre nous permettra de situer la recherche et de concevoir notre questionnaire.

Le troisième chapitre, sera consacré à la présentation des nouveaux outils de management (SMQ et ERP). Ce qui va nous permettre de mieux comprendre leur mode de fonctionnement et analyser leurs conséquences ainsi que, la nature des changements que leurs introductions imposent dans une entreprise et les conditions d'une implantation réussie de ces outils.

Enfin, le dernier chapitre sera dédié au travail de terrain à travers, au préalable, un bref aperçu sur l'entreprise ALCOST Béjaïa et la présentation de la démarche méthodologique que nous avons adopté dans notre enquête de terrain. Nous présenterons les techniques de l'enquête choisies et les caractéristiques de l'échantillon étudié et les résultats obtenus. Puis, nous ferons une interprétation des résultats de notre enquête. L'objectif de cette enquête est en effet, de cerner le mode de pilotage adopté par cette entreprise dans la mise en œuvre des nouveaux outils de management, à travers l'analyse des différents aspects humain, organisationnel et managérial de ces changements.

CHAPITRE I

Le changement organisationnel et les résistances aux changements : cadre théorique et conceptuel

Introduction

Toute entreprise est amenée, à un moment de son histoire, à faire face à des transformations de son environnement, ce qui l'oblige à s'engager dans des changements de ses caractéristiques, pour s'adapter et améliorer d'une manière permanente ses performances et rester compétitive. Le changement semble devenir en effet, une question clé de survie des entreprises, d'où la nécessité de comprendre ses implications et ses mécanismes.

Lors de l'introduction d'un changement organisationnel, plusieurs difficultés peuvent être rencontrées, dont la résistance aux changements figure au premier rang. La résistance aux changements constitue un concept central dans la compréhension des réactions humaines en période du changement. Celle-ci a longtemps été étudiée comme le principal mode de réaction des salariés à la transformation de leur entreprise. On ne peut donc pas s'intéresser au changement sans porter un regard sur son corollaire la résistance aux changements.

Par ailleurs, dans ce premier chapitre, nous tenterons en premier lieu, de comprendre les notions de base liées au concept du changement organisationnel et de cerner son cadre théorique. Nous porterons d'abord, un regard sur la notion du changement organisationnel et nous analyserons ses différentes approches théoriques. Puis, nous exposerons les différents types du changement, et les facteurs qui poussent les entreprises à changer.

Puis, en deuxième lieu, nous porterons un regard sur la résistance aux changements en tant qu'une conséquence inévitable lors de l'introduction du changement. Après avoir exposé la notion de « la résistance au changement », nous identifierons le rôle central joué par les acteurs et leurs attitudes face au changement. Ensuite, nous exposerons les différents facteurs qui expliquent leurs attitudes et comment ces acteurs peuvent dire « non » au changement et mettre alors le projet en péril.

L'objectif de ce chapitre est de poser les fondements et définir les contours théoriques des phénomènes du changement organisationnel et de la résistance au changement, afin d'identifier les différents types du changement auxquels l'entreprise publique ALCOST fait face et de déterminer par conséquent, les attitudes des acteurs vis-à-vis ces changements.

1- Le changement organisationnel

Face à un environnement très fluctuant, les entreprises sont dans l'obligation de s'adapter et d'introduire des perpétuels changements de nature et d'ampleur différente avec des temporalités et des rythmes variables. Cela signifie pour elles de se remettre en cause et d'abandonner un état de fonctionnement déjà connu en terme de force et de faiblesse, et de passer à un état cible perçue comme plus satisfaisant. Ainsi, la gestion du changement organisationnel et la création des conditions organisationnelles favorables pour sa réussite deviennent alors, une nécessité dans les entreprises.

Dans cette section, nous exposerons le changement organisationnel dans ces différents aspects. Or, face à l'abondance et à la diversité des travaux qui lui ont été consacré, nous sélectionnerons ceux qui, à nos yeux seront plus significatifs et plus utiles dans notre cas pratique.

Nous présenterons alors, la notion du changement organisationnel et nous passerons en revue de ces différentes approches afin de poser les fondements et de définir les contours théoriques de ce phénomène. Nous identifierons ensuite, les différents facteurs internes et externes qui poussent les entreprises à changer ainsi que, les types de changements introduits selon différents critères.

1-1- Le changement organisationnel, quelle définition ?

Le concept du « changement » a fait l'objet d'une littérature abondante. Il a été sujet de plusieurs débats conceptuels parfois très contradictoires, qui ont mit au monde plusieurs approches du changement où chaque auteur propose sa formule. Ce qui a donné lieu à une diversité de définitions. Nous proposons alors, de passer en revue de quelques définitions de ce concept selon différent auteurs.

1-1-1- Quelques définitions de concept du « changement organisationnel »

La diversité des approches du changement organisationnel a donné lieu à une diversité de définitions. La notion du « changement organisationnel » peut prendre plusieurs significations selon l'approche choisie : développer l'entreprise, gérer autrement, reformer l'entreprise, restructurer, améliorer, etc.

Certains auteurs traitent le changement à travers la question du « pourquoi ? » ; ils évoquent les raisons qui poussent aux changements de l'organisation. D'autres, le définissent par le « comment ? » en insistant sur la méthodologie à adopter et le sens à donner aux changements, en termes d'implication et de participation des salariés dans l'entreprise. D'autres encore, évoquent le degré du changement.

Ainsi, pour CHANDLER⁷, le changement est un phénomène imposé uniquement par l'environnement. Il insiste sur le rôle de l'environnement et de la crise dans la décision de changement. Selon lui, à chaque étape de l'histoire correspond une forme optimale de l'organisation (structure mono-produit, multi-produit...) qui semble répondre aux contraintes imposées par l'environnement (contexte externe). De même, cet auteur met en avant une nature du changement radicale ou révolutionnaire, c'est-à-dire passe par une courte période de rupture.

Cette vision a été remise en cause par PETTIGREW A⁸, qui considère que le changement ne peut être uniquement le résultat de la pression environnementale. Il met l'accent sur le poids du contexte interne (les relations de pouvoir, de la culture d'entreprise) et du caractère progressif du processus du changement. Ce dernier propose une nature du changement incrémentale ou évolutionnaire, c'est-à-dire où la transformation se fait de façon progressive. D'après lui, il faut que l'entreprise ait conscience du besoin de transformation et que ses membres, en particulier les dirigeants, s'en préoccupent.

Quand aux auteurs de l'approche participative du changement, ce dernier est assimilé au concept de « Développement Organisationnel ». Cette approche place le changement au niveau « micro-social ». Elle suggère de planifier les périodes du changement en programmant les interventions de la direction, afin d'améliorer le fonctionnement et la performance de l'entreprise, tout en faisant participer l'ensemble des acteurs. BECKHARD (1975)⁹ définit le DO comme « *un effort planifié de la totalité de l'organisation dirigé de sommet pour augmenter l'efficacité de l'organisation et sa santé, par l'intervention programmée dans les processus de l'organisation utilisant le savoir de la science de comportement* ». Pour cet auteur, le développement de l'entreprise se réalise avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise comme une conséquence à des forces internes. Ainsi, le DO est considéré comme un processus planifié qui exclut les changements aléatoire, ou imposé par des forces externes.

En revanche, cette approche a été critiquée par plusieurs auteurs tel que CROZIER M et FRIEDBERG E¹⁰, qui définissent le changement à un niveau plus « macro-social », en le considérant comme : « *un processus de créations collectives à travers lequel des membres d'une collectivité donnée apprennent ensemble, c'est-à-dire inventent et fixent de nouvelles*

⁷ Cité par : AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMEZ I, VAS A, « *conduite du changement : concepts clés* », Dunod, Paris, 2010, P 200 ;

⁸ Idem, P 200 ;

⁹ Idem, P 131 ;

¹⁰ CROZIER M, FRIEDBERG E, « *l'acteur et le système* », édition du Seuil, Paris, 1977, P 30 ;

façons de jouer le jeu social de la coopération et du conflit, bref une nouvelles praxis sociale, et acquièrent les capacités cognitives, relationnelles et organisationnelles correspondantes. C'est-à-dire un processus d'apprentissage collectif permettant d'instituer de nouveaux construits d'action collective qui créent et exprime à la fois une nouvelle structuration du ou des champs ».

A partir d'une étude réalisée sur des entreprises françaises, ces deux auteurs concluent que le changement ne peut avoir lieu sans crise grave et souvent violente qui conduira à une rupture avec les jeux anciens. Ils soulignent que le changement ne se produit qu'à l'occasion d'une crise non régressive, cela dit, une crise que l'entreprise peut surmonter par apprentissage. De même, ils soulignent que: *« tout apprentissage requiert rupture, tout changement véritable signifie crise pour ceux qui le vient. Aucun apprentissage ne peut s'effectuer dans le cadre d'une évolution graduelle harmonieuse »*¹¹.

Dans ce modèle, le changement dans les systèmes bureaucratiques ne peut advenir de l'intérieur, à cause de la paralysie de l'organisation ; cette paralysie n'est pas due aux structures mais plutôt à un jeu stratégique mené par les acteurs qui utilisent rationnellement ces structures. Ce qui fait, que le changement ne peut venir que d'une crise extérieure, violente qui remettra en question l'équilibre de l'ensemble et provoquera un changement brutal.

La thèse de CROZIER et FRIEDBERG a été remise en cause par BERNOUX P¹², qui a montré que le changement peut avoir lieu sans crise. Il a exposé le cas du service public de télécommunication en France, qui était un modèle bureaucratique mais qui a évolué. Au début, il y a eu une intervention brutale de l'Etat et d'un groupe de dirigeants porteurs d'innovation. Puis, il y a eu bouleversement des relations de pouvoir. Cela, a été possible car ce projet a été légitimé (appel à la nécessité du changement) et accompagné de proposition rencontrant les revendications du personnel (promesse d'embauche). L'entreprise est ainsi passée d'une logique de la règle à une logique du produit. Ce changement a touché l'identité des différents groupes d'acteurs et leurs relations. Il n'a pu être obtenu que par la légitimation des nouveaux objectifs acceptés par l'ensemble des acteurs.

D'un autre côté, BERNOUX P conçoit le changement comme un processus. Il considère que le changement doit être analysé dans le moment du passage et non de manière statique. Il se réfère à NOBERT Alter qui s'oppose à la conception du changement comme le passage de l'état A à l'état B. D'après lui, *« ce qui compte c'est le moment de passage ainsi*

¹¹ Idem, P 346 ;

¹² BERNOUX Philippe, *« sociologie du changement dans les entreprises et les organisations »*, op.cit ;

que l'état B qui est en émergence »¹³. Il souligne ainsi, que c'est ce passage qu'il faut observer.

Quand à SAINSAULIEU Renaud¹⁴, il préfère le concept du développement social à l'idée du changement. D'après lui, le développement social « consiste à revoir constamment la régulation de ses fonctionnements humains de production pour passer d'un monde qui tend à se fermer sur la gestion de communautés défensives (bureaucratie, statutaire, métiers corporatistes, privilèges paternalistes, élitisme technocratiques...) vers des mondes plus sociétaires, plus capable de s'ouvrir aux compétences et aux opportunités nouvelles de développement de produits, mais aussi d'emplois et d'innovations »¹⁵. Selon cet auteur, le changement organisationnel, ne se limite pas à une simple transformation de structure ou de technologie. Il s'agit, d'après lui, de réaliser des transformations très profondes dans l'ensemble du système social de l'organisation. Il souligne que « le changement porte sur l'invention d'une dynamique sociale d'entreprise et pas seulement sur une séquence d'adaptation organisationnelle, de perfectionnements professionnels, ou de simple ajustement sociaux »¹⁶. De telles transformations appellent cependant, une qualité particulière d'acteurs susceptible d'accompagner ces changements de dynamiques sociales et capables d'agir sur toute la complexité de cette réalité sociale et culturelle de l'entreprise.

Les travaux de BARANSKI Laurence¹⁷ s'inscrivent dans la même approche que SAUNSAULIEU. D'après elle, peu importe la nature du changement introduit dans l'entreprise, ce dernier va impérativement susciter des mutations profondes de la culture de l'entreprise. Elle affirme : « qu'il s'agisse d'une révolution ou d'une simple évolution, qu'il soit généralisé à l'ensemble de l'entreprise ou localisé à certaines de ses directions ou services, le changement va en tout état de cause entraîner une modification des modes de fonctionnements internes, des relations entre les acteurs de l'entreprise, des habitudes de travail. Que l'on se situe sur un changement à dominance structurelle, organisationnelle, technologique, ou culturelle, chaque acteur va, à un moment donné, être concrètement concerné par le changement et va devoir agir. Évolution des savoirs, des savoirs – faire, des savoir – être, des attitudes et des comportements : le changement exigera par voie de conséquence une évolution inévitable de la part de chacun des collaborateurs de l'entreprise. Et de la personne à l'organisation, c'est la culture de l'entreprise, dans son ensemble, qui va

¹³ Idem, P 8;

¹⁴ SAINSAULIEU Renaud, « sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement », Presse de la fondation nationale des sciences politiques, 2^e édition, Paris, 1997 ;

¹⁵ Idem, P 422 ;

¹⁶ Idem, p 423 ;

¹⁷ BARANSKI Laurence, « le manager éclairé : piloter le changement », édition d'organisation, Paris, 2001 ;

se trouver modifiée »¹⁸. Pour clarifier la notion du changement, elle propose d'analyser trois niveaux d'observation : la personne, le groupe et l'entreprise.

Dans la même optique CARTON Gérard-Dominique¹⁹ considère que le changement « *couvre à la fois des actions et leurs résultats et inclut des modifications concrètes ou abstraites portant sur des choses, des personnes ou des situations* ». Cet auteur, distingue deux aspects essentiels du changement : le processus de modification d'un système et le processus de modification d'un comportement. La modification d'un système porte soit sur une ou plusieurs de ses parties (être, relations, actions), soit sur l'ensemble du système. Quant aux modifications du comportement, elles sont la réponse à l'évolution de l'environnement de l'organisation et l'expression de notre personnalité face à cette évolution.

De leur part, AUTISSIER D et MOUTOT J-M²⁰ analysent le changement en termes de rupture. Ces deux auteurs considèrent le changement comme un saut par lequel une partie significative de l'existant sera abandonner et remplacer par d'autre nouvelle manière synonyme de progrès. Ainsi, ces deux auteurs considèrent comme changement tous ce qui déstabilise la situation existante. Ils affirment que : « *Pour qu'il y ait changement, il faut qu'il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière que nous soyons contraints à un effort d'adaptation. Le passage du présent au futur n'est pas une suite de micro-adaptations mais un saut par lequel une partie significative de notre existant est rendue obsolète au profit d'une nouvelle manière synonyme de progrès* »²¹. Ils soulignent que le changement est considéré comme une rupture lorsque les éléments suivants sont transformés : les pratiques (manières de faire), les conditions de travail (environnement matériel), les outils (informatique et de gestion), l'organisation (les zones de pouvoir et les délimitations fonctionnelles), le métier (les savoir faire de l'entreprise), la stratégie (les finalités collectives poursuivies et envisagées) et la culture (le système de valeurs).

En revanche, cette conception du changement comme une rupture ou comme un phénomène déstabilisateur, est remise en cause, par des auteurs comme ARGYRIS Chris (1995) ou NONAKA Ikujiro (1994)²², qui considèrent que le changement fait partie intégrante de la vie de l'organisation et s'assimile à un processus continu d'apprentissage favorisant l'innovation. Selon ces auteurs, le changement ne peut pas être abordé comme une période

¹⁸ Idem, P17 ;

¹⁹ CARTON Gérard-Dominique, « *éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel* », édition village mondial, Paris, 1999, P 19 ;

²⁰ AUTISSIER D, MOUTOT. J.M, « *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage* », Dunod, 3e édition, paris, 2013 ;

²¹ Idem, P 6 ;

²² Ces auteurs sont les fondateurs de concept de l'apprentissage organisationnel ;

particulière de la vie des organisations, un événement rare et bouleversant. Parmi les auteurs défendant ces idées, certains vont même plus loin en considérant que le changement organisationnel ne provient ni de mouvements extraordinaires, ni de rupture, ni même d'aptitude hors du commun, mais de processus stable et routinier. Citant MARCH James (1981)²³ qui considère le changement comme « *un phénomène ordinaire, engagé par les personnes ordinaires qui ne font que répondre, du mieux qu'elles le peuvent aux problèmes auxquelles elles sont confrontées dans le fonctionnement quotidien de l'organisation* ».

1-1-2- Notre perception du changement organisationnel

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

Le changement peut être, en effet, un raccourcissement des lignes hiérarchiques, des actions pour faire évoluer les styles et les modes de décision vers des modèles plus participatifs. Ou encore, introduire une nouvelle technologie ou une nouvelle méthode de travail, chercher à impliquer les groupes et les individus dans leur travail, améliorer la communication interne, responsabiliser, etc.

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

Notre sujet d'étude porte sur l'implantation des nouveaux outils de management (SMQ, ERP), dans une entreprise publique. L'introduction de ces outils va engendrer des changements importants et profonds dans l'entreprise. Ainsi, dans notre conception du changement organisationnel, nous rejoignons l'idée de NOBERT Alter, présentée précédemment, qui considère que le changement est dans le passage d'un état A à un état B et

²³ Cité par : AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMEZ I, VAS A, « *conduite du changement : concepts clés* », op.cit, P 9 ;

nous invite ainsi à s'intéresser au moment de passage ainsi qu'à l'état B qui est en émergence. Nous considérons en effet, que le changement est un processus qui amène une entreprise d'un état A considéré comme déséquilibré vers un état B plus équilibré et entre l'état de départ et l'état d'arrivée, il y a un chemin à parcourir. Dans ce travail, nous analysons la trajectoire qui lie l'état de départ et l'état d'arrivée. Nous nous intéressons aux questions qui portent sur le « comment » du changement, aux attitudes des différents acteurs vis-vis de changement, ainsi que les mesures prises pour surmonter les blocages et les résistances rencontrés.

1-2- Le changement organisationnel dans les différentes approches

Comme nous l'avons déjà mentionné auparavant, le changement organisationnel peut prendre plusieurs notions selon l'approche choisie, nous allons ainsi examiner les différentes approches: classique, psychosociologique, sociologique, politique, évolutionniste et psychanalytique du changement et les démarches utilisées pour l'introduction des changements. Nous accorderons plus d'attention à l'approche taylorienne du changement organisationnel pratiquée jusqu'à ce jour par les entreprises publique algériennes²⁴.

L'objectif est de faire sortir un cadre théorique le plus proche de notre entreprise et des changements qui y sont introduits. Nous tenterons par là, de comprendre le processus du changement opéré dans l'entreprise ALCOST Béjaïa, ainsi que, les enjeux et les difficultés de leur mise en œuvre.

1-2-1- Le changement dans la pensée classique

Ces principes s'inspirent de l'approche taylorienne fondée sur une conception rationnelle de l'organisation de travail : *« l'entreprise taylorienne se veut un lieu où le travail est organisé de manière rationnel à travers l'étude des tâches menée de manière scientifique, où l'organisation décomposée du travail dans l'atelier est soumise aux consignes des organisateurs, relayés par la hiérarchie. Une fois l'organisation scientifique a été mise au point, toute autonomie est enlevée aux ouvriers et tout véritable échange entre la direction et les ouvriers est inutile. Formellement, l'atelier taylorien peut fonctionner sans que les exécutants se parlent »*²⁵. Ainsi, cette approche adopte une vision « mécaniste » de l'organisation et assimile l'entreprise à une machine. L'apport de TAYLOR est d'avoir perçu la nécessité d'une répartition nouvelle du travail en tâches élémentaires, faciles à superviser et déterminer ensuite, la manière optimale (the one best way) d'accomplir une tâche donnée.

²⁴ BOUKRIF Moussa, « *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : Cas de les réforme des entreprises publique algériennes* », op.cit ;

²⁵BERNOUX Philippe, « *sociologie du changement dans les entreprises et les organisations* », Op.cit., P 200 ;

Aussi, les travailleurs doivent être scientifiquement sélectionnés. Certains travailleurs sont plus aptes que d'autres à accomplir certaines tâches. De plus, les ouvriers sont exclus du processus de décision, c'est les dirigeants qui décident et imposent leurs décisions aux salariés. Ce modèle de relation inspire du côté des ouvriers de rapports hiérarchiques du type demandes-réponses, sans dialogue direct. TAYLOR est persuadé que la plupart des travailleurs sont paresseux et que c'est uniquement la perspective de bons salaires qui les intéressent et les motivent.

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

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

Cette démarche consiste à écarter toute subjectivité dans la définition des problèmes comme des solutions. Le changement organisationnel est déduit d'un diagnostic sur les causes des situations problèmes et des dysfonctionnements, et se traduit par la présentation de plan d'action, par les chargés de l'opération du changement, sous forme de propositions écrites de diffusion restreinte. Ainsi, le changement porte seulement sur des variables techniques et les frustrations qui peuvent être engendrées durant son application sont ignorées.

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

Cette approche suppose ainsi, l'incompétence des acteurs à penser les problèmes de leur organisation et le nécessaire recours à des spécialistes externes (experts et consultants). Cependant, il faut signaler que les experts et consultants ont souvent tendance à ne prendre aucun risque et de répondre à la demande de réassurance et donc à proposer des procédures standardisées d'une efficacité médiocre

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

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

Cependant, malgré les critiques formulées à l'égard de l'approche classique, des nombreuses entreprises calquent encore leur organisation sur ce modèle, ces principes restent alors à nos jours très pratiqués, notamment dans le fonctionnement et la gestion du changement dans les entreprises publiques Algériennes.

1-2-2- Les approches psychosociologiques du changement

Ces approches sont fondées sur la critique de l'approche classique. Elles proposent une autre vision de l'organisation et du changement. Nous aborderons dans cette perspective l'école des relations humaines, les travaux de LEWIN Kurt et l'approche de développement organisationnel (DO).

1-2-2-1- L'école de relations humaines

Le mouvement des relations humaines prend corps dans la foulée des travaux de MAYO Elton et ses collaborateurs à l'usine Western Electric de Hawthorne près de Chicago de 1927 à 1932. Contrairement à TAYLOR, les auteurs de l'école des relations humaines considèrent qu'un travail de groupe est bien plus performant et plus efficace qu'un travail individualisé et segmenté. Ils déduisent alors l'importance du climat psychologique sur le comportement des travailleurs. Ceux-ci, soulignent qu'il faut comprendre une organisation comme un "système social" dans lequel les motivations et sentiments des travailleurs ne peuvent être compris, qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs et les divers groupes.

Les auteurs de cette approche ont une conception du changement assez proche de celle de l'école classique. Ils considèrent que le changement est fondé sur le couple stimulus-réponse où les travailleurs jouent un rôle passif dans le processus du changement, en réagissant à des dispositifs dont la conception et la maîtrise leurs échappent. En effet, on ne cherche pas à impliquer ou à faire participer l'employé dans le travail mais plutôt, à contrôler ce côté humain pour mieux l'intégrer aux plans et aux prévisions de la direction. Comme le confirme BERNOUX Philippe²⁶ : « *l'école des relations humaines se présente comme un immense effort de connaissance du groupe pour mieux le connaître et mieux rationaliser sa conduite. En faisant cela, elle donne la preuve qu'elle considère l'individu et le groupe comme un élément d'un mécanisme d'ensemble, comme un rouage qu'il faut connaître mais auquel on ne confère aucune capacité de décision* ».

1-2-2-2- Les travaux de LEWIN Kurt

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

- Le dégel ou la dé cristallisation : délivrance nécessaire pour que les préjugés puissent être déracinés ;
- La transition : le changement proprement dit ;
- Le regel ou la recristallisation à un niveau différent et reconstitution d'un nouveau champ de forces équilibrés.

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

²⁶ BERNOUX P, « *sociologie des organisations* », édition Seuil, Paris, 2009, P88 ;

aux normes du groupe. Ainsi, c'est sur ces normes qu'il faut agir, pour diminuer les résistances et obtenir des changements collectifs.

Cependant, il faut noter que dans cette optique le changement est perçu comme un phénomène interne qui consiste à passer d'une situation quasi- stationnaire vers une autre. Ce qui fait que ce type de changement est valable seulement dans le système ultra – stable, ce qui n'est pas le cas de l'environnement des organisations.

1-2-2-3- L'approche de développement organisationnel (DO)

Cette approche est fort influente dans les conceptions psychosociologiques du changement. Elle est développée aux États-Unis et au Canada. Elle s'appuie sur les travaux de LEWIN K, en particulier sur leurs dimensions humanistes et participatives. Cette approche fait appel aux connaissances dans les domaines des sciences du comportement, notamment l'anthropologie, la sociologie et la psychologie.

D'une manière générale, le changement selon le courant du Développement Organisationnel est un effort planifié, qui vise l'amélioration de la santé et de l'efficacité de l'organisation en impliquant le diagnostic des problèmes, l'élaboration d'une stratégie et la mobilisation de ressources pour entraîner le changement désiré. Son effort est porté sur la modification des attitudes et les comportements des individus par des actions planifiées visant l'ensemble de l'organisation.

La vision du changement adoptée au sein de ce courant est de nature systémique prenant en compte le système dans sa globalité, gérée par la haute direction, et basée sur la participation des acteurs en accordant une place centrale à la dimension psychosociale et humaine. Ce courant applique des méthodes issues de la psychologie sociale et des sciences appliquées pour traiter du fonctionnement des organisations et du changement des systèmes sociaux. L'intervention des spécialistes de « DO » vise à modifier le comportement des individus en groupes afin de les rapprocher des normes et des valeurs démocratiques. Ainsi, dans cette approche, le changement est planifié et toute initiative spontanée ou aléatoire est exclue. De même, pour les changements introduits de force par des pressions externes ou par imitation à ce qui se fait ailleurs.

L'effort du changement dans l'approche de DO est un effort à long terme fondé sur la modification des attitudes et comportements, à travers notamment un travail important réalisé au niveau de groupe. Il s'intéresse aux problèmes de motivation, de pouvoir, de communication, de normes culturelles, de résolution de problèmes, de fixation d'objectifs, de relations interpersonnelles et entre groupe, et de gestion de conflit en utilisant les techniques suivantes :

- Des questionnaires permettant de déterminer les attitudes des membres de l'organisation, suivis de la restitution des résultats (feedback) à l'encadrement et aux groupes concernés ;
- Des groupes de formation (T-groups), animés par un formateur dont le rôle est d'aider le groupe à déterminer son objectif et le faire fonctionner ;
- La construction d'équipe (team building) est le processus de diagnostic du mode de fonctionnement d'un groupe. L'accent est mis sur la réalisation des tâches et les relations interpersonnelles, et sur le rôle du leader ;
- Une grille des styles de management permet, à travers des expériences de résolution de problèmes, de situer un groupe par rapport à son orientation vers la production et vers les gens. Un séminaire de team building suit cette évaluation visant à améliorer le fonctionnement du groupe. Un modèle de stratégie organisationnelle idéale est conçu par l'équipe de direction qui visualise (blueprint) le chemin à parcourir jusqu'à la mise en œuvre des changements décidés, puis conduit la réalisation. Enfin, il s'agit de consolider les progrès obtenus dans les phases précédentes.

Le DO regroupe alors un ensemble de techniques du changement organisationnel élaborées pour répondre au besoin de la direction générale de maîtriser le déroulement du changement, s'assurer de l'adhésion de personnel et éviter les résistances.

Cependant, cette approche défend une logique relativement simpliste des relations au sein de l'organisation. Comme le soulignent CROZIER et FRIEDBERG²⁷, les spécialistes de l'approche « DO », sont prisonniers d'un modèle normatif qui est le modèle psychologique permissif. Ce qui les empêche d'après ces auteurs de voir « *les problèmes de pouvoirs sous-jacents au fonctionnement des organisations et des significations des choix qu'ils proposent* »²⁸. Dans la même lignée d'idée, SAINSAULIEU R²⁹ remarque que cette approche fait probablement l'impasse sur le jeu des acteurs entre eux, sur les logiques culturelles, qui les animent, sur la structure systémique des fonctionnements sociaux, sur la complexité stratégique et culturelle des processus transformateurs, même appréhendés sur le mode participatif.

1-2-3- L'approche sociologique

L'approche sociologique considère que le changement n'est ni une étape logique d'un développement humain inéluctable, ni l'imposition d'un modèle d'organisation sociale

²⁷ CROZIER M, FRIEDBERG E, « *l'acteur et le système* », op.cit ;

²⁸ Idem, P364 ;

²⁹ SAINSAULIEU Renaud, « *sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement* », op.cit ;

meilleur parce que plus rationnel, ni même le résultat naturel des luttes entre les hommes et de rapports de force ; comme c'était le cas dans les théories statiques marxistes et libérales. Mais, il est plutôt un problème sociologique et un phénomène systémique.

Le changement est vu comme un problème sociologique car ce sont les hommes qui changent. Ces derniers ne changent pas individuellement, mais comme une collectivité, dans leurs relations et leur organisation sociale, comme le confirme CROZIER et FRIEDBERG³⁰ : « quand nous disons que le changement doit être considéré comme un problème sociologique, nous voulons dire que ce sont les hommes qui changent et non seulement ils ne changent pas passivement, mais ils changent dans leur collectivité et comme une collectivité : non pas individuellement mais dans leurs relations les uns avec les autres et dans leur organisation sociale ».

Ainsi, ces deux auteurs situent le changement à un niveau « macro-social ». Ils montrent que le changement passe par l'apprentissage collectif de nouvelles manières de raisonner et de coopérer. Il ne consiste pas d'après eux, à remplacer un modèle ancien par un modèle nouveau, mais il est « le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre libre _ non contrainte _ permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine »³¹. A partir de cette vision, ils proposent des modes originaux d'intervention dans les organisations : « il ne s'agit pas de décider une nouvelle structure, une nouvelle technique, une nouvelle méthode mais de lancer un processus de changement qui implique action et réaction, négociation et coopération »³².

Dans le même ordre d'idées, CROZIER et FRIEDBERG considèrent que le changement est systémique. Cela dit, qu'il est contingent au système d'action qui l'élabore et auquel il s'applique. Ils soulignent que lors d'un changement, il ne s'agit pas seulement d'apprendre de nouveaux jeux radicalement différents mais aussi à mettre en place un nouveau système d'actions et de nouveaux rapports humains : « pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme, c'est-à-dire que les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social »³³. D'après ces deux auteurs, ce qui doit changer ce n'est pas les règles, mais la nature même de jeu pour trouver un modèle de régulation qui intègre toutes les contradictions. De ce fait, pour que ces

³⁰ CROZIER M, FRIEDBERG E, « l'acteur et le système », op.cit, P 328 ;

³¹ Idem, p 338 ;

³² Idem, p 338 ;

³³ Idem, P 332 ;

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

SAINSAULIEU Renaud³⁴ va plus loin dans l'analyse sociologique du changement organisationnel. Il préfère à la notion du changement celle de développement social. Selon lui, le « développement » ne sous-entend pas l'existence des exigences extérieures, mais consiste à intégrer des moyens supplémentaires aux richesses préexistantes : *« dans l'idée de développement on fait en quelque sorte le pari que le changement sera atteint par une démultiplication des ressources internes qui seront mieux analysées ; mises à jour et ainsi déployées différemment pour mieux répondre à des exigences extérieures elles-mêmes évolutives »*³⁵. Cet auteur souligne que l'entreprise ne pourra jamais se développer contre son propre système social et que toute évolution de ce dernier passe obligatoirement par une action sur les structures, sur les interactions (réseaux de pouvoirs, stratégies collectives...) et sur les cultures (d'entreprise, professionnelle, régionale).

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

Dans cette approche, le changement ne peut avoir lieu sans le changement de système : *« tout changement est futile tant qu'on n'a pas changé le système »*³⁶. Pour se faire, le changement doit se fonder sur une bonne connaissance de la réalité de fonctionnement des systèmes. Cela dit, une bonne connaissance des jeux et régulations qui gouvernent. L'ignorance de ces éléments va sans doute créer des résistances : *« l'action de changement qui n'est pas fondée sur une appréciation suffisante raisonnable des jeux et régulations qui gouvernent le système sur lequel on veut agir, entraîne naturellement des réactions de défense »*³⁷. La connaissance nous permet de rompre facilement les cercles vicieux, d'amorcer la mobilisation des ressources et capacité des acteurs et d'agir avec le système et non contre lui. Pour cela, la démarche sociologique doit réaliser un diagnostic. Ce diagnostic doit se faire en s'appuyant sur les concepts de l'analyse stratégique et en ayant pour but de dégager le système d'action collectif dans lequel le changement viendra s'inscrire.

³⁴ SAINSAULIEU Renaud, *« sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement »*, op.cit ;

³⁵ Idem, P 306 ;

³⁶ CROZIER M, FRIEDBERG E, *« l'acteur et le système »*, op.cit, P 352 ;

³⁷ Idem, P 354 ;

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

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

Dans cette perspective le changement ne peut se faire sans la transformation des relations de pouvoir qui constitue à la fois un obstacle et une finalité pour le changement : « *aucun changement n'est possible sans une transformation du système de pouvoir et parce que, de ce fait la transformation du système de pouvoir devient finalement une étape essentielle, sinon le but premier, de tout effort de changement* »³⁸. La transformation de pouvoir ne se réalise pas en essayant de le supprimer, ou de le rejeter, mais au contraire en acceptant l'existence du phénomène et en permettant à un nombre de plus en plus de personnes d'entrer dans le jeu de relation de pouvoir avec plus de liberté, d'autonomie et de choix possible. Les finalités doivent alors être choisies au sommet et vécues à la base de l'organisation.

En effet, l'avantage de l'approche sociologique est de souligner l'importance des relations de pouvoirs et les rapports stratégiques dans le processus du changement. Cette approche marque un réel changement de marche dans la mise œuvre des changements organisationnels. Ces analyses soulignent la complexité des processus de changement et proposent des guides d'action pour éviter des pièges et surmonter les résistances.

³⁸ Idem, P 375 ;

1-2-4- L'approche politique

Le modèle politique repose sur une vision hétérogène de l'organisation. Celle-ci est présentée par CROZIER et FRIEDBERG (1977)³⁹ comme le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage et du calcul. Ces deux auteurs démarrent des principes de courant théorique des écoles contemporaines présenté par SIMON H, CYERT Richard et MARCH James, pour fonder leur modèle.

SIMON Herbert considère que les décideurs sont dotés d'une rationalité limitée. Ces derniers, ne peuvent pas détenir tous les éléments permettant de prendre une décision, ils sont limités par les capacités cognitives dont ils disposent que ce soit en termes de connaissances, de compréhension ou de disponibilité d'informations. De ce fait, le décideur est en quête d'une solution « satisfaisante ».

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

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

De ce fait, l'organisation est conçue comme une véritable arène politique au sein de laquelle des coalitions, des groupes et des intérêts divergents cohabitent, où chaque agent ou groupe d'agent cherche à maximiser ses intérêts et objectifs propres par recourt aux ressources organisationnelles qu'il contrôle (autorité, temps, personnel, argent, information, etc.).

³⁹ CROZIER M, FRIEDBERG E, « *l'acteur et le système* », op.cit ;

Le changement organisationnel est alors dépendant de l'équilibre du pouvoir entre les différentes parties. Il peut émerger ou être stoppé par des conflits entre intérêts divergents. Ceci est à juste titre souligné par VAS A et JASPART F⁴⁰ en reprenant PFEFFER (1981) que « *les résultats d'un changement dépendent davantage d'une lutte de pouvoir que d'une construction d'un consensus émergent d'un processus décisionnel rationnel* ». Ainsi, le processus de changement est rythmé par des arbitrages entre les différents acteurs impliqués, pour dégager des arrangements négociés et concertés avec les coalitions dominantes en présence.

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

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

1-2-5- L'approche évolutionniste

L'approche évolutionniste du changement permet d'apporter des éléments de réponse tant au niveau des causes et des conséquences qu'au niveau processuel du changement. A travers les théories évolutionnistes, il s'agit d'après VAN DE VEN A et HUBER G-P⁴¹ de comprendre comment « *le changement émerge, se développe, croît et se termine au cours du temps* ». Le courant évolutionniste se base sur l'insuffisance des théories classiques à

⁴⁰ VAS A, JASPART F, « quels modèles d'analyse pour appréhender les processus de changement organisationnel », in SOPARNOT R, « *le management du changement* », Vuibert, 2010, P 75 ;

⁴¹ Cité par : SEBASTIEN Liarte, « *théories évolutionnistes et changement organisationnel* », dans SOPARNOT R, « *le management du changement* », op.cit, P17 ;

expliquer la réussite ou l'échec des firmes. Il part de l'hypothèse que l'information est toujours incomplète et la rationalité des acteurs limitée.

Le fondement théorique de ce courant s'appuie sur l'héritage de la paléontologie et de la biologie. Il reprend le raisonnement de LAMARK⁴² et de DARWIN⁴³ sur l'évolution des espèces. L'approche évolutionniste permet d'appréhender le changement organisationnel au niveau de l'industrie, à travers l'écologie des populations puis au niveau de l'entreprise à travers l'économie évolutionnaire.

L'écologie des populations donne une version organisationnelle de la théorie darwinienne de la survie. Ce courant évolutionniste s'appuie sur le postulat de l'instabilité de l'environnement et la relation causale entre l'entreprise et le secteur au court du temps. Il propose d'analyser l'influence du temps sur la performance à travers l'analyse de trois niveaux : le secteur, la firme, les deux en même temps.

De manière générale, les tenants de ce courant cherchent à expliquer la manière dont les conditions économiques, sociales et politiques influencent le nombre et la diversité des organisations. Ils tentent aussi, de comprendre comment elles influencent la naissance, la survie et la disparition des entreprises. L'unité d'analyse est ici, la population d'organisation, c'est-à-dire l'ensemble des entreprises présentes dans une industrie.

Par ailleurs, HANNAN et FREEMAN, fondateur de théorie de l'écologie des populations, privilégient l'hypothèse darwinienne du changement et la sélection. D'après eux, dans chaque organisation, il existe un nombre important de pressions internes (« coût enfouis » de l'organisation, informations restreintes et déformées, contraintes de politique, histoire, etc.) et externes (barrières juridiques et fiscales, besoin de légitimité, etc.) qui participent au maintien d'un état d'inertie structurelle dans les organisations. Ainsi, la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement se trouve restreinte.

Partant de là, ils considèrent que le changement dans les organisations et dans les ensembles d'organisations est principalement dû à un processus de sélection effectué par l'environnement. Les organisations ont généralement du mal à concevoir et mettre en œuvre des changements suffisamment rapide pour répondre aux demandes de l'environnement. La

⁴² Pour Lamarck l'évolution des espèces est le résultat de deux lois :

La première stipule que les changements des milieux et la tendance adaptative ont pour effet de modifier les besoins des espèces vivants et par conséquent de modifier leur comportement. Cela entraîne l'usage de certaines parties de l'organisme et le non-usage de certaines autres. L'usage ou le non-usage ayant un développement positif ou négatif sur le développement des organes.

La deuxième loi énonce que les modifications obtenues, consécutives à l'influence du milieu deviennent héréditaire et se transmettent aux générations futures ;

⁴³ Pour DARWIN, l'évolution est le résultat de deux éléments : la variation et la sélection.

sélection naturelle va donc éliminer les entreprises les moins performantes d'un environnement donné.

Quand au courant de l'économie évolutionnaire⁴⁴, permet de faire le lien entre les déterminants de l'évolution organisationnelle externe à l'entreprise (utilisés par l'écologie des populations) et des déterminants plus à la portée des managers, comme les ressources, les compétences et les routines. A l'instar de l'écologie des populations, l'économie évolutionniste puise ses racines dans une métaphore biologique. Cette approche s'appuie sur la vision lamarckienne et considère que le changement provient de la transformation. Plus précisément, l'économie évolutionnaire repose sur trois éléments principaux permettant d'établir un lien entre les concepts biologiques et la réalité organisationnelle : les routines, le processus de recherche d'innovation et la sélection de l'environnement. En accordant une place centrale aux processus interne des organisations, cette approche permet de réaliser un changement de niveau d'analyse en passant de la population à l'organisation elle-même.

Ces deux courants évolutionnistes (écologie des populations et économie évolutionnaire) permettent d'étudier le changement à deux niveaux et suivants deux logique radicalement différentes. Cependant, l'approches évolutionniste a une vision réductrice et simplificatrice compte tenu de son aspect métaphorique, et accorde une place importante à l'environnement et au déterminisme qui en découle. De plus, SEBASTIEN Liarte⁴⁵, souligne deux points qui apparaissent d'après lui cruciaux à l'heure d'étudier le changement organisationnel. D'abord, il considère que la plupart des tenants des approches évolutionnistes ne semble pas totalement convaincus que les organisations puissent réellement changer. Et puis, dans l'optique évolutionniste, il n'est pas évident que le changement soit bénéfique pour les organisations.

1-2-6- Les courants psychanalytiques

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

⁴⁴ Courant parfois appelé, par la littérature francophone, évolutionnisme ;

⁴⁵ SEBASTIEN Liarte, « *théories évolutionnistes et changement organisationnel* », dans SOPARNOT R, « *le management du changement* », op.cit, P 31;

L'intervention d'ELLIOTT Jaque à la Glacier Metal Compagny marquera les premiers travaux s'inscrivant dans cette approche. Son étude a été menée dans le cadre de l'Institut Tavistock. ELLIOTT Jaque fut le premier à avoir découvert la dimension inconsciente du changement. Ce dernier démarre d'une étude réalisée à la Glacier Metal Compagny, dont le but est de trouver une solution au conflit qui oppose les ouvriers à la direction, suite à la décision de changer le mode de rémunération (le paiement aux pièces). Ainsi, Il a constaté que le changement fait réveiller chez les individus des anxiétés jusque-là, endormies. SAINSAULIEU Renaud⁴⁶ résume en effet, les enjeux de ce projet : « *ELLIOTT Jack, psychanalyste, découvre toute la complexité des phénomènes affectifs et des représentations inconscientes qui interfèrent sans cesse avec les impératifs de l'économique et de la technique* ». ELLIOTT J a expliqué l'échec des négociations entre les ouvriers et la direction, malgré l'accord des deux acteurs sur l'opportunité et le but du changement par un jeu pathologique. Il souligne que les individus utilisent les institutions dont ils sont membres pour consolider leurs capacités de faire face à ces anxiétés.

Les travaux de KETS DE VRIES M et MILLER D⁴⁷ s'inscrivent aussi dans la même optique. Leurs travaux sont centrés sur les dirigeants. Ils se proposent d'analyser ces derniers, à partir des grilles d'analyse issues de la psychanalyse afin de mettre à jour ce qui est latent. L'approche clinique du management que fait KETS DE VRIES, permet de déterminer dans quelle mesure les prises de décisions et les pratiques de management subissent l'effet de fantasmes ou de comportements échappant à la perception consciente. Elle vise à rétablir un pouvoir sain, en prise avec la réalité et soucieux du développement personnel de chacun.

D'un autre côté, ces deux auteurs s'intéressent aux individus en situation de changement. Ils soulignent que la perlaboration⁴⁸ peut être un moyen de se sortir des phénomènes de résistance. Ce processus constitue un passage obligé pour un grand nombre d'individus, avant de pouvoir s'engager dans le changement.

Ces auteurs, estiment que lors d'un changement les individus passent par un processus de deuil, qui leur permettra d'admettre à la fois qu'un changement est intervenu dans l'entreprise et qu'il doit dans le monde de ses représentations, effectuer le changement correspondant, pour réorienter son comportement. En effet, ils affirment que « *comme dans le cas de la perte d'un être cher pour un individu, les salariés de l'entreprise doivent apprendre*

⁴⁶ SAINSAULIEU Renaud, « *sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement* », op.cit, P 95 ;

⁴⁷ AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMEZ I, VAS A, « *conduite du changement : concepts clés* », op.cit, P 161 ;

⁴⁸ Un processus constitué d'un travail psychique qui va permettre à l'individu d'accepter certains éléments refoulés et de dégager de ces mécanismes de défense et donc changer son univers représentatif ;

à oublier les anciennes manières d'être et de procéder, et s'engager dans un sorte de processus de deuil pour pleurer le passé »⁴⁹. Le tableau (01) présente ce processus de deuil, associant à chaque étape des comportements observés chez les individus et dans les organisations.

Tableau 01 : le processus de deuil

Étapes du processus de deuil	Manifestations chez l'individu	Manifestation dans l'organisation
Peur	Paralysie entrecoupée de moment d'affolement et de colère.	Stupeur et désorientation.
Incrédulité	Recherche de ce que l'on a perdu, refus de la réalité, fureur irrationnelle accompagnée de fureur et de tristesse.	Survalorisation du passé et de ses logiques connues, réactions négatives.
Renoncement	Rejet des anciennes façons de penser et d'agir, redéfinition de soi, examen de conscience se traduisant par la désorganisation et le désespoir.	Redéfinition de la situation s'accompagnant d'une exploration encore hésitante de la nouvelle réalité.
Acceptation	Acceptation de la nouvelle réalité avec reconstruction des représentations.	Acceptation de la nouvelle réalité et projection dans le futur, ouverture vers l'avenir.

Source : KETS DE VRIES ET MILLER , dans : AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMEZ I, VAS A, « *conduite du changement : concepts clés* », Dunod, Paris, 2010, P 165 ;

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

⁴⁹ Cité par : AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMEZ I, VAS A, « *conduite du changement : concepts clés* », op.cit, p 164 ;

Cependant, les auteurs de cette approche expliquent le changement uniquement en termes psychanalytiques en négligeant d'autres dimensions telles que les dimensions économiques et sociales. Ce qui fait que cette approche n'est pas appropriée à la demande de changement exprimée par la direction. De même, les auteurs de ce courant tentent de projeter le processus du changement au niveau individuel au changement au niveau de l'organisation, sans prendre en considération que le changement dans l'organisation ne peut être la somme des changements individuels.

1-2-7- Le changement dans la pensée stratégique

Pour faire face à l'évolution de son environnement (économique, technique, politique et culturel) l'entreprise, adoptent des stratégies qui doivent être cohérentes avec ses objectifs et les moyens (techniques, financiers, humaines) dont elle dispose. Ainsi, pour survivre et se développer, l'entreprise, est appelée continuellement à s'adapter, à changer de repères et de stratégies. SEGUIN, HAFSI et DEMERS (2008)⁵⁰ considèrent que « *la stratégie n'est qu'un bâton d'aveugle. Les dirigeants d'entreprise en ont besoin pour découvrir ou retrouver leur chemin dans l'obscurité d'un monde incertain et turbulent. Mais ce n'est pas un bâton universel. Il faut d'abord qu'il soit adapté à la situation. Ensuite, il n'est jamais adapté pour toujours. Il faut être prêt à l'abandonner et à le remplacer quand il n'est plus pertinent* ». La réussite d'une organisation dépend de sa capacité à adapter sa stratégie et sa vision en fonction de la situation et donc de bien gérer le changement stratégique et de le faire durer.

WHIPPER et alii (1987)⁵¹ définissent le changement stratégique comme « *une rupture dans les « règles du jeu » (provisoire) établies dans l'organisation* ». Ces règles de jeux sont pour BONIS J (1988)⁵² par nature collectives et d'essence politique (légitimation) et culturelle.

D'après les spécialistes du changement⁵³, les changements stratégiques de grande envergure exigent des changements qualitatifs, et non de simples changements continus et habituels. La dimension la plus importante du changement stratégique est sans doute son ampleur. Il peut être vu comme un changement ayant des répercussions importantes sur le fonctionnement de l'entreprise.

⁵⁰ SEGUIN Francine, HAFSI Taïeb, DEMERS Christiane, « *Le management stratégique : DE L'ANALYSE À L'ACTION* », les éditions transcontinental, 2008, P 21 ;

⁵¹ Cité par : BOUKRIF Moussa, « *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : Cas de les réforme des entreprises publique algériennes* », op.cit, p 22 ;

⁵² Idem, P 22 ;

⁵³ NADLER et TUSHMAN, 1986 ; LEDFORD, 1989 ; HAFSI et DEMERS, 1997 ;

Pour TICHY (1983)⁵⁴, le changement stratégique mobilise et affecte les trois systèmes qui composent l'organisation : les systèmes techniques, politiques et culturels, et donc divers changements organisationnels. Cet auteur présente un modèle de gestion du changement stratégique fait de trois composantes inter-reliées : la gestion culturelle, la gestion technique et la gestion politique.

La gestion culturelle vise à influencer le sens donné au changement, notamment par une vision évocatrice, une communication claire et fiable, des liens pertinents avec le passé et une reconnaissance des succès. La gestion technique permet de donner une assise rationnelle et concrète au changement elle se repose sur la planification rigoureuse des opérations, en déterminant et réalisant les changements de structure et de systèmes nécessaires, avec la mise en place des contrôles et un suivi. Finalement, la gestion politique nécessite de connaître et d'encourager les protagonistes du changement tout en neutralisant ses opposants, et d'introduire des individus favorables au changement dans les postes clés.

Le mérite de cette approche réside dans le fait qu'il apporte une vision intégrale de l'organisation, mettant en relief l'étroite relation qui existe entre les différents types de changement.

Le contexte du changement stratégique diffère d'une organisation à une autre. Pour le comprendre, il convient d'analyser à la fois les aspects internes et externes du changement. Cette analyse doit prendre en compte les situations de l'environnement, le rôle des différents acteurs concernés par le changement et les capacités organisationnelles de changement (la structure et la culture de l'entreprise).

Les changements stratégiques organisationnels, en redéfinissant l'orientation principale de l'organisation, compte parmi les changements les plus profonds et les plus risqués. Ainsi une gestion stratégique appropriée permet d'ajuster l'organisation de façon continue pour lui éviter de vivre des crises, et donc pour lui éviter d'avoir à réaliser un changement majeur.

A partir de l'analyse de ces différentes approches nous pouvons identifier deux grandes approches contradictoires du changement : l'approche « déterministe » et l'approche « volontariste ».

La conception déterministe du changement organisationnel considère que les entreprises sont caractérisées par des phénomènes d'inertie qui fait d'eux des entités passives qui ne font que réagir aux stimuli de l'environnement. Le changement dans cette approche ne

⁵⁴ SEGUIN Francine, HAFSI Taïeb, DEMERS Christiane, « *Le management stratégique : DE L'ANALYSE À L'ACTION* », op.cit, P 303 ;

peut être qu'une réponse aux pressions de l'environnement externe. Nous retrouvons dans cette vision l'approche classique et évolutionniste.

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

1-3- Les types du changement organisationnel

L'analyse de la notion du changement organisationnelle dans la littérature nous a permis de voir qu'elle est vaste et peut être envisagée selon plusieurs points de vue. Cette diversité dans la conception du changement, fait apparaître plusieurs types qui peuvent être classés différemment et selon plusieurs critères. Ainsi, nous prenons quatre critères à savoir l'origine de la décision du changement, le rythme du changement, le degré du changement opéré et les initiatives des acteurs et nous identifions les différents types de changements existants et la façon dont les organisations les vivent et les pilotent.

Cette classification nous permettra ainsi dans l'étude de cas, d'identifier les types de changements organisationnels auxquels l'entreprise ALCOST fait face et la manière dont elle les gère.

1-3-1- Type du changement selon l'origine de la décision du changement

Cette typologie évoque l'origine de l'idée du changement en opposant un changement volontaire à un autre imposé.

1-3-1-1- Le changement imposé

Le changement organisationnel se fait en fonction des évolutions de l'environnement. Cette conception considère les facteurs externes et les pressions de l'environnement comme le principal moteur du changement. Dans ce cas, l'entreprise se transforme en réaction aux évolutions de son environnement dont elle se nourrit et dépend.

Nous retrouvons alors les fondements de la théorie de la contingence (LAWRENCE et LORSCH 1967, THOMPSON 1967) qui met l'accent sur l'alignement entre les caractéristiques de l'organisation et celles de l'environnement. Selon cette théorie le changement est une tâche permanente qui exige d'adapter les caractéristiques de l'organisation aux exigences de l'environnement, afin de réduire l'incertitude et de rechercher la flexibilité, et cela se fait sur la base d'une analyse profonde du problème rencontré et des caractéristiques de l'organisation. Cette étude permet ainsi, de caractériser au mieux la situation afin de pouvoir identifier toutes les options envisageables.

Aussi, nous citons les travaux appartenant à la théorie de la Sélection Naturelle (ALDRICH, 1979) et les travaux des théories de l'Ecologie des Populations (HANNAN et FREEMAN, 1984), qui perçoivent la dynamique organisationnelle comme une résultante d'une action de l'environnement sur l'organisation.

Ces théories considèrent alors, l'organisation comme une entité passive ou plutôt réactive aux stimuli de l'environnement. Ainsi, la capacité de l'organisation à s'adapter et s'aligner à l'environnement serait à l'origine de sa performance et de sa survie.

Dans cette perception du changement organisationnel, les acteurs ne détiennent aucun pouvoir dans les organisations et n'ont aucune influence sur la décision du changement. Le changement leur est imposé et ils doivent se soumettre. Ce qui suscite une résistance généralement répressive conduisant à la crise.

1-3-1-2- Le changement volontaire

La vision volontariste s'oppose à celle déterministe en mettant en évidence le rôle prépondérant des acteurs de l'organisation et leur capacité à insuffler et faire émerger une dynamique du changement dans l'organisation.

Dans le cadre de cette perspective, nous pouvons citer les travaux des tenants de la théorie du choix stratégique (ANDREWS, 1971 ; CHILD, 1972), qui mettent l'accent sur la nécessité d'intervention des acteurs et insistent sur leurs rôle crucial et leurs choix stratégiques dans l'action du changement. Elle attribue le changement de l'entreprise aux actions et aux choix stratégiques des managers et/ ou aux processus de décisions associés à ces actions et a ces choix.

Nous pouvons aussi intégrer dans cette vision volontariste du changement les travaux des théoriciens du «Développement Organisationnel» (BECKARD 1975 et BEER 1976), qui ont donné au leader un rôle central dans le processus du changement. Dans le cadre de DO, le changement est habituellement instauré et mis en œuvre par les hauts dirigeants de l'entreprise souvent avec l'aide de consultants internes ou externes.

Pour les tenants de cette approche volontariste, le changement peut être initié par les dirigeants comme il peut être d'une idée de la base de la hiérarchie dans les entreprises appliquant des modes de gestion participative. L'organisation produit ses propres règles, ses propres contraintes, et refuse donc les déterminants extérieurs du changement.

1-3-2- Type du changement selon le rythme du changement

Traiter des rythmes du changement dans l'organisation revient à traiter de la dynamique du changement organisationnel. Ainsi, si l'objectif de tout changement est de déplacer l'organisation vers un état désiré, ceci peut être effectué soit de façon graduelle soit

de façon révolutionnaire. La notion du rythme et de l'alternative entre changement par rupture ou changement permanent est souvent traitée dans la littérature.

1-3-2-1- Le changement progressif

Le changement est intégré au fonctionnement quotidien de l'organisation. Il correspond au mouvement continu où la configuration de l'organisation ainsi que, ses composantes sont maintenues ou légèrement modifiées. Il s'agit d'un ensemble d'ajustements marginaux qui ne concerne qu'une partie de l'entreprise. Dans ce cas, cette dernière est vue comme un ensemble de sous-systèmes relativement indépendants.

Le changement est conçu comme un phénomène graduel fait de petites modifications cumulatives qui ne remettent pas en cause de manière brutale l'équilibre organisationnel existant. Il est alors, incrémentiel, progressif. Un tel changement entraîne peu de conflits, moins d'incertitudes dans la distribution des rôles, et donc moins de coût du changement. Il ne remet pas en péril la survie de l'organisation.

1-3-2-2- Le changement par rupture (brutal)

Le changement dans cette perspective est conçu comme un phénomène comportant des discontinuités. Ainsi, l'organisation vit de longues périodes de continuité pendant lesquelles sa configuration demeure stable et inchangée. Ces longues périodes stationnaires sont ponctuées par des transformations brutales, qui réorientent substantiellement la stratégie et la configuration de l'organisation. Ainsi, selon MILLER⁵⁵, le passage d'un stade à un autre s'effectue par des sauts quantiques.

TUSHMAN et ROMANELLI (1985)⁵⁶, considèrent que le changement s'inscrit dans un cycle continu alternant des phases de convergence et des phases de révolution, le passage de l'une à l'autre s'effectue de façon discontinue et brutale. Le changement dans cette optique est conçu comme une rupture avec les pratiques anciennes. De ce fait, l'entreprise est vue comme un ensemble de sous-systèmes dépendants les uns des autres et liés par des liens formels et informels. Ainsi, le changement d'une composante du système évoque une chaîne de métamorphoses au sein des autres composantes, ce qui implique un changement brutal se caractérisant par la modification globale du système organisationnel, entraînant une destruction rapide et irréversible de l'ancienne organisation.

Les processus révolutionnaires sont de périodes du changement soudain et important dans les organisations, de périodes de crise qui viennent remettre en cause et bouleverser la

⁵⁵ Cité par : SOPARNOT Richard, « *l'évolution des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement* », revue Gestion, 2004/4, P 32 ;

⁵⁶ AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMEZ I, VAS A, « *Conduite du changement : concept clés* », op.cit, P 215 ;

structure profonde existante. Ces périodes de crises se déroulent sur des périodes très courtes mais également très intenses. Elles sont caractérisées par des changements radicaux suivie d'une forte résistance au changement des individus et groupes d'individus. D'où la nécessité de faire rapidement afin de minimiser les coûts et bloquer les résistances.

1-3-3- Type du changement selon de degrés du changement opéré

Cette typologie s'inspire des travaux P. WATZLAWICK et *ali*⁵⁷ sur les pratiques dites de « changement paradoxal » en thérapie comportementale, y compris dans les organisations. Dans leurs travaux ces auteurs proposent deux types du changement. Le changement de type 1 et le changement de type 2.

1-3-3-1- Le changement de type 1

Le changement de type 1 défini par WATZLAWICK (1975) comme étant un changement correctif, mineur et permet à l'organisation de maintenir son équilibre. Il prend place à l'intérieur d'un système donné qui, lui, reste inchangé. Il intervient dans le système, sans modifier sa logique. Ces changements, alors ne remettent pas en cause la structure profonde de l'organisation et donc son équilibre.

Le changement de type 1 correspond à des environnements évoluant de façon prévisible. Il consiste à faire des adaptations graduelles selon le degré des changements opérés et le degré des dysfonctionnements constatés. Il s'agit soit d'effectuer un changement limité, qui touche seulement aux structures concernées, sous forme des ajustements incrémentaux sur des mécanismes existants afin de réduire les écarts stratégiques ; Ou d'effectuer un changement généralisé étendu à l'ensemble des systèmes pour améliorer la performance de l'entreprise dans le cadre du système existant.

Ainsi, ce type du changement consiste à proposer plus ou moins la même chose. Les solutions proposées restent dans un cadre inchangé et sans remettre en cause le cadre existant.

1-3-3-2- Le changement de type 2

Le changement de type 2 se traduit par la modification de système lui-même. Il est un changement majeur qui vise à transformer complètement l'entreprise, ses valeurs, ses règles et à métamorphoser le comportement des salariés. Il s'agit d'un changement de logique qui modifie le système en profondeur. Il est souvent imprévisible, abrupte ou illogique.

Les changements de type 2 sont qualifiés par certains auteurs de révolutionnaire ou changement du changement. Ils consistent à opérer des transformations radicales dans l'entreprise. Il s'agit d'un changement qui affecte le « système » dans sa totalité en modifiant

⁵⁷ WATZLAWICK P, WEAKLAND I, FISCH R, « *Changement, paradoxes et psychologie* », Paris Seul 1975 ;

ainsi, les prémisses qui gouvernaient les faits et les représentations le plus souvent inconscientes. Ce type de changement est préconisé pour les entreprises en crise, dont le fonctionnement n'est plus en adéquation avec l'évolution de leur environnement. Ainsi, les changements de type 2 nécessitent un accompagnement, car ils provoquent des résistances importantes.

De plus, dans certains cas, le changement de type 2 peut être une conséquence des ajustements apportés, au fil du temps, aux systèmes existants. A un moment, ces ajustements aboutissent à une nouvelle orientation stratégique qui nécessite une transformation profonde d'ordre culturel, structurel et surtout managérial.

1-3-4- Type du changement selon les initiatives des acteurs

Cette classification est faite selon le degré d'implication des différents acteurs de l'entreprise dans le processus de changement et prend en considération le degré de valorisation de leurs initiatives par la direction. Ainsi, selon ces critères, une distinction est faite entre le changement prescrit et le changement construit.

1-3-4-1- Le changement prescrit

Il résulte le plus souvent d'une vision du dirigeant ou de l'équipe dirigeante, qui l'impose à l'organisation sans prendre en considération l'avis de la base hiérarchique. Le changement est le plus souvent brutal et sa communication se fait sous forme d'annonce. Les collaborateurs doivent tenter de s'approprier ce changement imposé, et développer des initiatives qui vont être ensuite sélectionnées par le dirigeant, et cela à travers des mécanismes qui peuvent être de type administratif (planification stratégique, système de récompenses, règles d'allocation des ressources) ou culturel (rituels sociaux et normes de comportements) et qui permettent d'établir un cadre de cohérence dans le but de limiter les actions isolées, et d'assurer ainsi leur convergence vers le développement de l'ensemble .

Le changement prescrit suppose donc, un processus enclenché par le leader qui définit l'état souhaité et cela par rapport à l'existant dont les déterminants seront à la base du changement.

Un tel changement n'est implanté qu'après avoir été formalisé. Les étapes du processus et les éléments à changer sont clairement définies, sa mise en œuvre sera bien cadrée, planifiée et maîtrisée à l'avance, ce qui permet de ne pas subir d'urgence de premières nécessités. Toutefois, la démarche à suivre est rigide et purement théorique donc peu compatible avec la réalité. Elle est implantée par la force et élaborée sans la participation de la base ce qui suscite des résistances très ardues. Aussi, le caractère brutal de ce changement,

malgré qu'il engendre un gain de temps et d'argent, il crée un sentiment d'insécurité et de peur et même parfois un choc émotionnel pour les acteurs.

1-3-4-2- Le changement construit

Le changement est perçu comme un processus autonome où le leader tient compte des idées qu'il reçoit. Il intervient pour évaluer et sélectionner les idées et les initiatives en mettant en cohérence les différentes propositions, ce qui permet alors d'engager des connaissances nouvelles dans l'organisation.

Cette vision du changement suppose l'implication des acteurs dans la définition du programme du changement et dans sa mise en œuvre qui se fait d'une manière progressive ce qui favorise l'adaptation graduelle à la nouvelle situation sans bouleverser l'équilibre organisationnel.

La vision du changement et les modalités de sa mise en œuvre sont établies sous la base d'une réflexion collective entre les acteurs et le leader favorisant ainsi, une interaction entre les différents niveaux hiérarchique. La formalisation du projet n'est faite qu'au bout de la dernière phase. Le changement ne sera pas donc imposé, mais il offre la liberté et l'espace au personnel favorisant ainsi, les initiatives et la créativité des acteurs, ce qui minimise la résistance individuelle.

Cette typologie des changements nous a permis de distinguer des changements dont la nature, l'impact sur l'organisation et le processus sont variables et caractérisés par une grande diversité.

1-4- Les facteurs déclencheurs d'un changement organisationnel

Après avoir présenté le changement organisationnel sous ces différents aspects, on passe à voir 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 et intègre un besoin d'adaptation ainsi que des initiatives internes. 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.

1-4-1- Les 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. Selon

GROUARD et MESTON (1998)⁵⁸, les facteurs externes sont provoqués par des éléments extérieurs à l'entité qui va subir un changement, ce qui veut dire qu'ils peuvent s'agir des éléments qui constituent l'environnement de l'entreprise ou même des éléments internes à l'entreprise, mais qui sont externes à l'entité concernée par le changement.

Ces deux auteurs ont identifié six facteurs externes principaux, qui sont aussi des motifs du 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.

- L'entreprise doit s'adapter à l'évolution de son marché et donc satisfaire les besoins et répondre aux exigences et aux attentes de sa clientèle, ce qui nécessite d'introduire des changements importants pour améliorer la qualité de ses produits (transformation des méthodes de gestion industrielle, multiplication des canaux de distributions ...).
- Les actions de la concurrence peuvent aussi amener les entreprises à effectuer des changements. Les mouvements de la concurrence (lancement d'un nouveau produit, modification de prix ...) peuvent remettre en question la position de l'entreprise. Cette dernière doit donc anticiper la menace en s'efforçant l'amélioration en permanence de sa situation ou répondre le plus rapidement possible lorsqu'elle se réalise, pour qu'elle puisse conserver ses parts de marché et atteindre des performances satisfaisantes.
- Les innovations technologiques qu'elles soient petites ou grandes permettent des améliorations, qui rendent obsolètes les produits et les méthodes précédentes, ce qui poussent les entreprises à porter des changements. Ces changements peuvent porter soit sur le cœur de métier de l'entreprise, soit sur son fonctionnement, voir sur sa stratégie. Ces innovations sont des causes internes dans le cas de l'entreprise qui les effectue.
- L'évolution de la législation et de la réglementation peut aussi amener les entreprises à introduire des changements. Son influence s'exerce soit à travers la modification de l'environnement en transformant le marché, soit par l'évolution des contraintes qui pèsent sur l'entreprise et cela en l'obligeant à respecter certaines règles ou en supprimant d'autres règles existantes.
- La modification de l'actionnariat peut également déboucher sur des changements radicaux. Ils peuvent être provoqués par une modification des objectifs fixés au niveau

⁵⁸ GROUARD Benoit, MESTON Francis, « *l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », 3^e édition, Dunod, Paris, 1998 ;

des performances financières. L'exigence d'une meilleure rentabilité crée en général des bouleversements importants.

- Enfin, le dernier facteur externe abordé, est l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser, qui déclenche des changements lents, mais vastes et lourds.

Les évolutions du contexte externe imposent à l'entreprise de changer si elle veut survivre ou atteindre ses objectifs. L'environnement externe dans lequel l'entreprise navigue est donc créateur des contraintes qui provoquent le changement. Ainsi, d'autres raisons, que nous appelons les facteurs internes, peuvent aussi être à la source du changement.

1-4-2- Les facteurs internes

Les facteurs internes correspondent à des changements induits par l'entreprise elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation toute 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 : le développement de l'entreprise et sa croissance et la vision du dirigeant.

Le développement de l'entreprise et sa croissance, crée des problèmes nouveaux qui ne peuvent être résolus par la simple multiplication des moyens existants, mais qui exige plutôt de la repenser entièrement et de la transformer profondément.

Aussi, l'entreprise peut se forcer à changer par la volonté de son dirigeant qui veut la rendre plus performante.

Ainsi, 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. Il faut aussi noter que le changement peut ne pas être relié à une cause unique mais à la combinaison de plusieurs facteurs externes et/ou internes à l'importance relativement variable, qui peuvent provoquer des réactions différentes parmi les entreprises d'un même secteur.

2- Les résistances aux changements

Introduire un changement dans une entreprise consiste à accepter de remettre en question son fonctionnement. Cela, signifie d'abandonner en partie des repères et des automatismes, qui représente des sources usuelles de stabilité pour les employés. Il y a donc là, un élément de risque important, sans parler des intérêts personnels qui sont peut-être aussi menacés. De ce fait, le changement peut être source de stress, d'anxiété, de réticence, de suspicion, voire même de résistance. Ainsi, les phénomènes de résistance sont souvent

exprimés lors des changements organisationnels et présentés comme les principales raisons d'échec dans la mise en œuvre des changements. Comme le confirme AUTISSIER D ET MOUTOT J-M⁵⁹ : « *le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain. Face à cette situation, tous les acteurs ne sont pas forcément enclins à prendre ce risque et peuvent développer des résistances de manière active ou passive* ».

Ainsi, dans cette section, nous tenterons d'exposer la notion de la résistance aux changements et les attitudes des acteurs face au changement ainsi que, les différents facteurs qui expliquent leurs attitudes. Nous allons aussi, voir comment ces acteurs peuvent dire non aux changements et mettre alors le projet en péril.

2-1- Qu'est-ce que la résistance au changement ?

Le concept de « la résistance au changement » a été initialement forgé par COCH et FRENCH (1948)⁶⁰, qui se sont focalisés dans leur travail au sein de l'usine Harwood Manufacturing sur l'attitude des travailleurs face aux changements dans les méthodes de production. Ils expliquent ainsi, la résistance au changement par des facteurs émotionnels, qui génèrent des sentiments d'agression et de frustration chez les employés, et impliquent des comportements indésirables. Dès lors, le terme « résistance au changement » était étudié et repris maintes fois par différents auteurs.

LEWIN Kurt (1951) dans sa théorie des « champs de forces », présente la résistance au changement comme un contrepoids direct aux forces qui poussent à adopter un nouveau comportement. Il stipule que c'est l'analyse complexe des « forces motrices » et des « forces restrictives », qui explique la naissance de résistances, il insiste encore sur le fait que la stabilité du comportement d'un groupe ou d'un individu, ne signifie pas qu'il résiste. Pour l'affirmer, il faut que les forces motrices et restrictives du système bougent, et qu'il y ait mise en cause des individus et des groupes.

Par ailleurs, le terme de résistance au changement est souvent utilisé pour qualifier une tierce partie, notamment le destinataire du changement dans l'organisation. Pour sa part, HAFSI (dans HAFSI, SEGUIN et TOULOUSE, 2003 page 649)⁶¹, note que personne n'oserait dire : « *J'aimerais résister au changement, parce qu'on le pourchasserait, comme l'ennemi de la société, comme celui qui l'empêche de s'adapter, une sorte d'handicapé qu'il faut extirper, annihiler!* ». En ce sens, le concept est culpabilisant et destructeur au niveau de

⁵⁹ AUTISSIER D, MOUTOT J-M, « *pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action* », op.cit, P 109 ;

⁶⁰ COCH L, FRENCH J.R.P, « *Overcoming resistance to change* », Human Relations, p.512-532, 1948 ;

⁶¹ Cité par BAREIL C, « *la résistance au changement : synthèse et critique des écrits* », op.cit, p 4 ;

l'individu et il est malvenu en période du changement. Il convient de le considérer selon COLLERETTE et alii (1997)⁶², comme : « *un compagnon paradoxal de l'agent de changement et celui-ci doit s'attendre à devoir fréquenter ce compagnon aussi longtemps qu'il sera porteur de changement* ».

La résistance au changement est définie d'après DOLAN, LAMOUREUX et GOSSELIN (1996; p. 486)⁶³, comme étant « *l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail* ». Dans cette optique, la résistance au changement est considérée comme une réaction extrêmement négative à l'égard du changement, elle traduit la capacité des individus d'entraver les projets de changements dans lesquels s'engage l'entreprise.

Toutefois, il est difficile d'instaurer un changement, car les gens se sentent naturellement et physiologiquement à l'aise dans la routine. Changer des habitudes et pratiques traditionnelles nécessite un effort supplémentaire qui, chez la plupart des individus, n'est pas inné. Ce qui les pousse alors à éviter le risque et privilégier la stabilité et la continuité. Cela dit, que toute intervention qui véhicule des idées du changement dans une organisation, va entraîner l'apparition de phénomènes qui tendent à s'opposer aux modifications introduites et à en annuler les effets. Ainsi, la résistance est considérée comme une attitude naturelle des employés face au changement.

De ce fait, la résistance n'est pas toujours négative et sans résistance n'y aura pas de changement. Celle-là permet au changement de se matérialiser, comme l'affirme CARTON Gérard-Dominique⁶⁴ : « *les changements ne suscitant pas de résistance restent à l'état de concept et ne se traduisent pas dans les faits* ». La manifestation et l'expression des résistances ne constituent pas donc, nécessairement un obstacle au changement, elles apparaissent plutôt d'une certaine manière comme une voie d'accès permettant la compréhension des aspects du changement, qui posent le plus de problèmes aux salariés.

⁶² COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles et PERRO Richard, « *Le changement organisationnel: Théorie et pratique* », presse de l'université de Québec, 1997, P 104 ;

⁶³ Cité par : BAREIL C, « *la résistance au changement : synthèse et critique des écrits* », cahiers du CÉTO n° 04-10, HEC Montréal, 2004, P 3;

⁶⁴ CARTON Gérard-Dominique, « *éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel* », op.cit, P49 ;

2-2- La place des employés dans le processus de mise en œuvre du changement organisationnel

La résistance de facteur humain, figurent au premier rang des causes fréquemment évoquées des échecs des changements organisationnels. Cela dit, que la mise en œuvre d'un changement ne peut se faire sans la consultation et l'implication des acteurs.

Loin du modèle taylorien qui considère «l'homme comme une main», et que le seul acteur dans l'organisation est le gérant à qui revient toute décision du changement ; et du modèle humaniste qui considère «l'homme comme une main et un cœur», CROZIER et FRIEDBERG(1977)⁶⁵, considère qu'avant tout l'homme est une tête, un inventeur, calculateur disposant d'une marge de liberté irréductible dans la poursuite de ses activités et la défense de ses espaces discrétionnaires. Ils considèrent que l'homme garde toujours un minimum de liberté qu'il ne peut s'empêcher de l'utiliser pour battre le système. L'acteur alors, n'a pas seulement une capacité à résister mais aussi, il peut développer des stratégies et jouer son propre jeu pour contrôler ses espaces discrétionnaires.

Un changement n'a de véritable chance de s'implanter et de durer, que si les acteurs auxquels il s'adresse et chargés de sa réalisation l'acceptent et se mobilisent pour que les transformations aient lieu. Les acteurs alors, jouent un rôle primordiale dans la réalisation du changement, et sans eux rien ne peut se faire, comme le confirme BERNOUX P⁶⁶ : « *Le changement n'a lieu que si les acteurs les plus modestes en apparence, s'y impliquent. Pas de changement sans présence des acteurs* ».

Aussi, il rajoute que ces derniers ont une capacité de bloquer le changement ou de l'accepter, tout dépend de sens qu'ils lui donnent : « *Ces acteurs –salariés- peuvent jouer le jeu ou le refuser et, dans ce cas, les changements, même les mieux préparés, n'aboutiront tout simplement pas. Les salariés peuvent toujours ou bien résister, ou bien contribuer. Soumis aux décisions des directions, ils peuvent ou les freiner, voire les empêcher de se réaliser, ou au contraire les faire advenir. Le sens qu'ils donnent à leur propre action et leur attitude face aux décisions sont définitifs. Ce sont eux qui font aboutir ou échouer le changement*»⁶⁷.

Ainsi, les changements n'ont pas lieu seulement sur décision des directions mais qu'ils ne sont effectifs que lorsque, d'une manière ou d'une autre, ils sont approuvés par les individus, c'est d'eux seul que dépend la décision d'accepter au de refuser le changement,

⁶⁵ CROZIER M, FRIEDBERG E, « *l'acteur et le système* », op.cit ;

⁶⁶ BERNOUX Philippe, « *sociologie du changement dans les entreprises et les organisations* », op.cit .P 12 ;

⁶⁷ Idem, P 9 ;

comme le confirme LEAVITT (1973)⁶⁸ : « *Quel que soit le pouvoir que possède le “changeur”, quel que soit son rang dans la hiérarchie, “le changé ” reste maître de la décision finale. C’est l’employé, le plus mal payé aussi bien, qui, en dernier ressort, décide s’il ira ou non travailler. [...] une plus grande puissance entre les mains de A, un plus grand contrôle sur les besoins vitaux de B ne donnent pas nécessairement à A un plus grand contrôle sur B. B n’est jamais complètement dépendant. C’est ainsi que le travailleur de l’industrie trouve toujours d’innombrables moyens fort ingénieux pour esquiver, neutraliser les changements imposés contre son gré par son chef, ou pour user de représailles* ».

Dans le même esprit BAREIL C⁶⁹, considère que l’individu est la vedette du changement et cela doit être reconnu par la direction car « *le destinataire porte sur ses épaules une partie importante du changement organisationnel que le décideur souhaite mettre en œuvre. C’est lui, en règle générale, qui vit le changement. Pour que le décideur construise le changement autour du destinataire, il doit d’abord le reconnaître comme l’acteur principal du changement organisationnel* ». Quelque soit donc, l’origine de la décision du changement, il ne peut se réaliser si les acteurs n’y participent pas. Même si le dirigeant pilote joue un rôle important dans le pilotage du changement, il ne peut pas à lui seul de le concrétiser sans une implication des acteurs sous une forme ou une autre.

Par ailleurs, tout changement doit placer les individus au cœur du processus de sa mise en œuvre et doit se faire par et avec les hommes qui constitue l’entreprise. De ce fait, quelque soit l’origine de la décision, le changement ne peut se réaliser si le personnel n’y participe pas. Les changements qui viennent d’en haut ont donc, peu de chance d’être concrétisés si la base n’y adhère pas.

2-3- Attitudes des acteurs face au changement

Les acteurs n’acceptent donc pas le changement d’une manière passive, ils peuvent adopter différentes attitudes face à lui. Certains auteurs ont tenté de faire une classification de l’attitude des acteurs face au changement. Nous citons à cet égard, COLLERETTE Pierre et alii (2003)⁷⁰ qui soulignent qu’en présence d’une pression visant un changement, les personnes se questionnent sur la pertinence de changer ou non, et donc ils réfléchissent et évaluent les avantages et désavantages promu par les dirigeant en vue de prendre position.

⁶⁸ Idem, P 15 ;

⁶⁹ BAREIL C, « *Gérer le volet humain du changement* », les Éditions de la Fondation de l’entrepreneurship, canada, 2004, P 17 ;

⁷⁰ COLLERETTE P, SCHNEIDER R, LEGRIS P, « *La gestion du changement organisationnel – Quatrième partie – L’adaptation au changement* », ISO Management Systems – janvier-février , 2003 ;

Ainsi, selon que le bilan sera positif, mitigé ou négatif, les réactions iront de l'enthousiasme au refus, en passant par la résignation. Ils distinguent alors trois profils-type.

- **Les supporteurs :** Leur bilan est positif, et ils voient des avantages dans le changement. Ils s'enthousiasment car ils jugent que le changement est dans leurs faveurs et répond à leurs attentes et intérêts. Donc, ils vont s'impliquer et faire des efforts pour s'approprier le changement.
- **Les ambivalents :** Pour eux, le changement ne leur présente aucun avantage ni désavantage non plus. Cependant, bien qu'ils hésitent à rompre avec le statu quo, vu comme moins risqué, s'ils sont soumis à une pression assez forte au changement, ils vont céder en le considérant comme un mal nécessaire. Ils ne résisteront pas activement, mais ne se mobiliseront pas non plus. Ils attendent plutôt d'être dirigés dans cet exercice auquel ils se résignent, mais dont ils se passeraient.
- **Les opposants :** Leur bilan est négatif, et ne trouvent donc aucun avantages dans le changement. Ce qui les pousse à s'opposer et se mobiliser pour faire obstacle. Ils vont se montrer indociles, parfois rebelles et agressifs. Ils ne cherchent pas à s'adapter au changement; au mieux, ils finiront par s'y soumettre avec rancœur.

Ainsi, dans le cas des ambivalents comme des opposants, mais avec plus d'ardeur chez ces derniers, les gens feront tout en leur possible pour éviter le changement; et si on leur met la pression et on les oblige à aller de l'avant ils agiront probablement de façon mécaniste et conformiste, se limitant au minimum demandé.

Chaque changement entraîne chez les acteurs une surcharge de travail ainsi qu'un stress mental pour trouver les solutions adaptées. Ce problème est d'autant aggravé que bien souvent les individus doivent simultanément faire face à plusieurs changements. L'acteur en charge d'un changement peut de ce fait être sollicité dans d'autre domaine, se trouvant ainsi dans l'incapacité de répondre aux différentes pressions qui s'exercent sur lui. Les salariés se voient ainsi confronté à la discontinuité de leur activité et à un problème d'allocation de temps et de moyens. Cette situation peut entraîner chez eux des sentiments d'inconfort et de stress, qui se traduiront par des comportements de retrait, de dépit ou d'ironie qui peuvent considérablement compliquer le bon déroulement des opérations.

Ce sont alors les acteurs par le choix de leurs attitudes qui peuvent donner au changement un sens et c'est d'eux que dépend sa réussite.

2-4- Pourquoi l'acteur résiste-t-il au changement?

L'étude des origines de la résistance au changement n'est pas une chose aisée, tant les causes sont multiples et s'attachent à des niveaux d'analyse différents. Les acteurs résistent aux changements pour différentes causes que nous classifions sous huit catégories (tableau 01) : les causes individuelles, collectives, culturelles, politiques, et celles liées à la qualité de la mise en œuvre du changement, au système organisationnel en place, à la fréquence des changements et au changement lui-même.

Tableau 02 : Les causes de la résistance au changement

Individu	Collectif/ Culturel	politique	Qualité de mise en œuvre	Système organisationnel	changement
Dispositions psychologiques : traits, personnalité : Préférence pour la stabilité	Perte de droits acquis	Enjeux de pouvoir	Mode d'introduction du changement. Scénario de mise en œuvre	Structure	Complexité du changement
Causes psychanalytiques : mécanismes de défense	Système social systémique	Perte d'autorité, de ressources	Orientation	Intégration interne	Sens accordé au changement
Incompréhension du changement	Normes sociales	Soutien des groupes d'intérêt	Sensibilisation/ communication	Culture et valeurs	Cohérence du changement avec les valeurs organisationnelles
Caractéristiques personnelles : âge, antécédents	Caractéristiques culturelles	Coalition dominante	Habilitation et formation	Inertie organisationnelle	Légitimité du changement
Vécu antérieur et expériences de vie	Valeurs, rites et histoire	Influence des sous-groupes	Consultation/ Implication Participation	Leadership : haute direction et cadres	Type de changement radical : ex. downsizing
Peurs (de perdre des acquis et de ne pas être capable)		Influence des personnes valorisées	Temps d'adaptation	Contexte et environnement	Syndrôme du changement répétitif
Pertes : sécurité, pouvoir, utilité, compétences, relations, territoire, repères		Pouvoir du syndicat	Disponibilité des ressources	Capacité à changer	
Ratio coûts/bénéfices			Approche du changement		

Source : BAREIL C, « la résistance au changement : synthèse et critique des écrits », cahiers du CÉTO n° 04-10, HEC Montréal, 2004, P6;

2-4-1- Les causes individuelles

Plusieurs auteurs identifient les caractéristiques individuelles et certains traits de la personnalité de destinataire lui-même, comme facteurs de la résistance au changement.

L'inertie inhérente à la nature humaine incite chacun à hésiter devant un effort de transformation. Parmi les variables individuelles qui provoquent la résistance au changement nous évoquons, souvent le manque de motivation, les habitudes de vie, et la préférence pour la stabilité, ou encore le degré d'engagement envers l'organisation. De plus, le manque de confiance en soi et le sentiment d'infériorité peuvent aussi accentuer ce phénomène.

En effet, l'anxiété engendrée par la perspective du changement et la peur de l'inconnu semble être due au sentiment de perte associé à l'abandon de l'existant connu, et de tout ce qui était acquis et satisfaisant. Cette notion de pertes a aussi été retenue par DENT E et GOLDBERG S-G⁷¹ qui stipulent : « *si nous avons à choisir un terme tiré de ce que la documentation suggère au sujet des raisons pour lesquelles les gens résistent, ce serait la perte...la perte du connu...* ». De ce fait, la perte de connu provoque chez les individus des émotions et des frustrations due au fait que les choses ne seront plus comme avant, ce qui va engendrer la perte de leurs points de repères.

Nous retenant aussi les caractéristiques sociodémographiques qui peuvent être une source de résistance des individus. A titre d'exemple, les personnes plus âgées ou celles qui par leur expérience passée, ont appris à se méfier des changements à la mode résistent aux nouveautés. Ajoutant à cela, le niveau de connaissances, d'éducation et donc, l'ouverture d'esprit, ou encore l'ancienneté qui augmente le risque de résistance.

Ainsi, l'introduction d'un changement suscite chez les employés un sentiment de peur, d'insécurité et de confusion dans la mesure où il est synonyme de rupture et de remise en cause et donc de perte de ses points de repère qui offraient une stabilité psychologique rassurante.

2-4-2- Les causes collectives

Sur le plan collectif, on évoque l'influence du groupe. Le comportement d'un acteur à l'égard du changement doit être appréhendé par rapport au système social dans lequel il s'insère (MAYO, 1933). Dans la mesure où le groupe mène une vie propre dans l'organisation, il développe des stratégies spécifiques, fonctionne selon des valeurs, des normes et des règles et il a des références auquel il se réfère, le changement peut alors, se heurter à ce système et être en contradiction avec les références de groupe, compromettre ses

⁷¹ Cité par : BAREIL C, « *la résistance au changement : synthèse et critique des écrits* », op.cit. P 7 ;

stratégies ou briser les réseaux informels et les relations social, ce qui amène à le percevoir comme une menace pour le statut quo et les intérêts du groupe. D'ailleurs, LEWIN (1951), le fondateur de la dynamique de groupe, a parfaitement montré que pour changer un individu, il faut agir sur les normes du groupe. Si la pression du groupe est pour le statut quo, l'individu favorable au changement n'osera pas franchir le pas.

D'une autre part, les résistances passent, avec le temps, de niveau individuel au niveau groupal. Au début du changement, les comportements de résistances sont davantage individuels et isolés et ils deviennent collectifs et mieux orchestrés au cours du processus de changement.

2-4-3- Les causes culturelles

Chaque entreprise a une culture, qui lui est propre et la différencie des autres. La culture organisationnelle est d'après THEVENET (1984)⁷² : «*ce qui unifie l'entreprise dans ses pratiques et ce qui la distingue des autres*». Elle est donc, ce qui conditionne et homogénéise les attitudes et les comportements des acteurs et leurs représentations, c'est-à-dire la manière dont ils interprètent les situations et les actions pour agir. La culture d'entreprise est alors, ce qui associe les individus au sein d'un même groupe social et ce qui les unit autour des valeurs et des normes partagées. Or, le changement véhicule parfois des valeurs qui divergent avec celles de l'organisation. Les individus peuvent alors combattre ce qui met en danger ce en quoi ils croient profondément. Ainsi, tout événement ou tout projet de changement qui ne s'inscrit pas dans la continuité culturelle de l'organisation suscitera spontanément : méfiance, malaise, résistance, défiance, défi.

De même, certaines cultures seraient plus ou moins réceptives au changement. Les cultures d'entreprises ou cultures nationales ayant une longue tradition du changement s'avèrent plus performantes que les autres. Les études de HOFSTEDE (2001)⁷³, ont démontré des différences entre les cultures quand à la résistance au changement. Il souligne que les cultures les plus résistantes au changement sont caractérisées par une distance élevée du pouvoir, un niveau d'individualisme faible et un degré élevé d'évitement de l'incertitude.

2-4-4- Les causes politiques

Les acteurs peuvent résister au changement à cause de pressions politiques, de personnes ou des coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées. En d'autres mots, les individus ne sont pas des objets que l'on peut manipuler à travers un

⁷²Cité par : ZGHAL Riadh , « *Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes?* », *revue Gestion*, HEC Montréal, 2003/2 , p 26;

⁷³ Cité par : Cité par : BAREIL C, « *la résistance au changement : synthèse et critique des écrits* », op.cit. P 7 ;

quelconque processus de changement. Ils sont en mesure de l'infléchir et de l'orienter dans un sens qui leur est plus favorable. Les individus sont alors prêts à changer leurs habitudes et à soutenir le changement engagé tant qu'il leur est profitable et ne remet pas en question ce qui leur permet de rester maîtres de leur comportement. Comme l'affirme CROZIER et FRIEDBERG (1977)⁷⁴ : « *Les individus ne sont pas attachés, en effet, de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on ne croit. En revanche, ils ont une appréciation très raisonnable et presque instinctive des risques que peut présenter pour eux le changement* ».

Les acteurs ne perçoivent dans le changement un danger que lorsque celui-ci met en cause les conditions de leur jeu, leurs sources de pouvoir et leurs libertés d'action en modifiant ou en faisant disparaître les zones d'incertitude qu'ils contrôlent. Ainsi, la perte de pouvoir et d'influence, de ressources humaines, financières et de responsabilités font souvent en sorte de créer des résistances et de luttes impitoyables chez les acteurs qui ont le plus à perdre.

2-4-5- Les causes liées au système organisationnel

Le système organisationnel peut aussi être source de résistance du moment où il est inerte et peu réceptif au changement. Ainsi, un historique d'inertie organisationnel augmente le risque de résistance pour les changements futurs. Lorsque l'acteur perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'y adapter; cela peut susciter chez lui de la résistance.

En effet, certains facteurs organisationnels peuvent aussi faciliter ou compliquer la mise en œuvre d'un changement et être source de résistance ou de soutien. Nous citons le type de rapport qui existe entre l'employé et son supérieur, s'il est négatif et fondé sur des tactiques d'influence de type sanction, légitimation, peut engendrer des résistances. Ainsi que, le style de leadership, s'il est de type participatif, il peut faciliter l'implantation de changement, sinon dans le cas d'un haut niveau de formalisation et de centralisation, il augmentera sans doute les risques de la résistance. Aussi, le niveau de crédibilité de l'organisation et des leaders du changement, et donc de la confiance qu'accorde les employés à leur direction influence également leur résistance au changement.

2-4-6- Les causes liées à la qualité de la mise en œuvre

Une mise en œuvre déficiente du changement constitue très souvent la cause majeure des échecs, dus aux résistances. La qualité de la mise en œuvre joue un rôle important dans

⁷⁴ CROZIER M, FRIEDBERG E, « *l'acteur et le système* », op.cit. P 334 ;

la prévention des comportements de résistance. Lorsque l'organisation ne crée pas les bonnes conditions pour réussir le changement, cela peut mener l'acteur à résister. Les individus résistent donc, à la façon dont le changement est implanté, s'ils ne sont pas bien préparés et n'acceptent pas le changement, ils résisteront.

Durant l'implantation d'un changement, les individus peuvent résister parce que le changement leur y imposé, donc ils résistent pour élever leur voix contre l'absence de consultation et d'implication. Ainsi, la participation et l'implication des acteurs dans le processus de décision peuvent réduire les résistances. Ils peuvent aussi résister parce qu'ils ne sont pas bien informé et ne comprennent pas bien ce qui ce passe. Donc, la qualité de la communication et la quantité de l'information offerte aux employés à propos du changement influencent leur résistance.

De même, pour réussir la mise en œuvre du changement il faut aussi, développer les capacités individuelles et organisationnelles et bien préparé et équipé les acteurs pour sa réalisation. Ainsi, si les employés ne sont pas formés adéquatement et au bon moment, n'ont pas l'encadrement requis, ni les ressources et le pouvoir nécessaires, et ne détient pas l'information sur le changement, ils risquent bien de lutter pour maintenir le statu quo et se conforter dans leurs anciennes habitudes, ce qui sera évalué comme étant de la résistance au changement.

2-4-7- Les causes liées au changement lui-même

La résistance peut aussi provenir du contenu du changement. L'acteur résiste lorsque le changement annoncé est complexe, peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs existantes. Le type du changement ou de transformation, souvent radical, évoque des réactions souvent extrêmes de la part du destinataire qui remettent en cause le changement. Ainsi, lorsqu'il y a une similitude entre l'ancien cadre de référence et le nouveau, les acteurs s'approprieraient plus facilement et plus rapidement le changement.

Aussi, la perception de bénéfices du changement diminue la résistance et améliore les attitudes face au changement. Lorsque le changement proposé répond aux besoins et aux attentes des individus ceux-ci l'adoptent facilement.

2-4-8- Les causes liées à la fréquence des changements

L'organisation est de plus en plus soumise à des changements perpétuels pour s'adapter à un cotexte turbulent et incertain. Ainsi, le fait de changer de façon excessive est néfaste et peut favoriser la résistance des employés face à des changements futurs. Les individus résistent donc à la multitude des changements qui s'abattent constamment sur eux.

Les origines de la résistance au changement sont alors, à la fois nombreuses, multiples et variées et échappent souvent au contrôle direct de gestionnaire.

2-5- Les formes de la résistance au changement

Les acteurs peuvent adopter plusieurs comportements pour dire « non » au changement et freiner sa mise en œuvre. Ainsi, la résistance peut revêtir sous différentes formes. CARTON G-D⁷⁵, présente quatre comportements principaux de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage qu'il définit comme suit :

- **L'inertie** qui est traduite par une absence de réaction au changement. L'inertie caractérise les personnes qui laissent entendre qu'elles acceptent le changement, alors qu'elles tentent d'avoir plus du temps pour lui trouver des failles et donc des raisons pour ne pas l'accepter.
- **L'argumentation** s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance. Elle peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement où les individus font reconnaître les inconvénients liés au changement et tentent de faire modifier le résultat en fonction de leur réalité. Ils n'hésitent pas de faire savoir leurs doutes et leurs réserves.
- **La révolte** est une réaction forte qui survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'acteur agit soit contre le changement lui-même soit contre ses acteurs, soit les deux à la fois. Elle se manifeste sous forme d'action syndicale, de demande de mutation, de recours à la hiérarchie, de grève,
- **Le sabotage** ayant pour but de montrer la non légitimité du changement. Il prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement et d'embarrasser le promoteur du projet. Il est plus pernicieux et manipulateur que la révolte.

Ainsi, nous constatons que la résistance peut prendre plusieurs formes qui vont de la simple méfiance à l'égard du changement à une résistance farouche. Nous distinguons alors la résistance passive et active.

2-5-1- La résistance passive

Cette forme intègre l'inertie et l'argumentation. Dans cette forme, les acteurs ne se déclarent pas ouvertement contre le changement et n'ont pas un avis clair sur lui. Ils s'emploient silencieusement, sans rentrer dans une confrontation direct, mais activement à

⁷⁵CARTON Gérard-Dominique, « *éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel* », op.cit. ;

bloquer le projet du changement en entretenant les règles de l'ancien système, en valorisant ces dernières et en mettant en évidence les problèmes et difficultés que posent le changement.

2-5-2- La résistance active

Certains acteurs s'affichent ouvertement contre le changement et font de leurs mieux pour le bloquer et le faire échouer. Leur résistance sera sous forme de révolte ou de sabotage. Cette forme de résistance s'installe quand il y a absence d'argumentation ou lorsque les arguments présentés ne permettent pas à l'acteur d'ajuster sa réalité au changement proposé, et que le pilote n'a pas su lui rendre ce changement acceptable par rapport à sa réalité. Cette résistance s'exprime souvent par: la démission, l'action prud'homale, l'action syndicale, demande de mutation, le recours à la hiérarchie, le départ volontaire, la retraite anticipée, la grève.

Ces formes de résistance se manifestent quand il y a absence d'une raison forte qui peut remettre en cause la situation existante et justifier ainsi l'introduction d'un changement. Comme elles peuvent être due au manque d'effort fourni par les initiateurs du changement pour justifier, argumenter et surtout légitimer le changement envisagé. Ainsi, il faut montrer l'intérêt de ce changement et surtout le justifier.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons développé les notions clés du changement organisationnel, qui concerne notre problématique de recherche et qui nous permettrons de tester nos hypothèses dans le cas pratique.

Nous avons en premier lieu analysé le concept du changement organisationnel. Après avoir présenté les différentes définitions de ce concept, nous avons présenté notre perception du changement comme un processus qui lié un point de départ et un point d'arrivée.

Nous avons ensuite présenté les différents courants de pensée qui traitent au phénomène du changement organisationnel. Cela nous a permis de conclure que malgré la diversité constaté dans la conception du changement d'après les différentes approches, nous avons remarqué qu'à part l'approche classique qui ne prend pas en considération l'aspect humain dans l'implantation du changement et considère que le processus du changement est imposé par la direction, les autres approches soulignent la nécessité de faire participer l'ensemble des acteurs concernés dans les différentes phases de processus du changement et prend aussi en considération selon le cas : leurs cultures, leurs valeur et routines, leur capacité d'apprentissage, leurs intérêt ...

Nous avons aussi distingué les types de changements auxquels peuvent faire face les entreprises : le changement imposé, le changement négocié (volontaire), le changement permanent, le changement par rupture, le changement de type1, le changement de type2, le changement prescrit et le changement construit. Comme nous avons exposé les différents facteurs internes et externes qui peuvent contraindre une organisation à introduire des changements dans ses modes de gestion.

Nous avons en deuxième lieu, porté un regard sur le phénomène de la résistance au changement qui est considéré comme la principale cause des échecs des différents changements et comme un frein inévitable. Ainsi, nous avons présenté la résistance comme une réaction naturelle et justifiée des acteurs face au changement. Comme nous avons souligné le rôle primordial des acteurs dans la concrétisation du changement. L'aboutissement du changement est conditionné par le degré d'acceptation, de coopération et d'implication des acteurs dans le projet. Nous avons aussi montré que ces derniers peuvent résister d'une manière passive ou active au changement et lutter pour maintenir le statut quo pour plusieurs raisons (individuelles, collectives, politique, organisationnelles...).

L'objectif de ce chapitre est de mobiliser la base théorique qui nous permettra de bien comprendre le processus du changement organisationnel engagé dans l'entreprise publique ALCOST Béjaïa, de présenter une synthèse de types de changement susceptible d'être rencontré dans cette entreprise, d'identifier les attitudes des différents acteurs face à ces changements et d'analyser les facteurs qui expliquent leurs attitudes et leurs résistances.

CHAPITRE II

Le pilotage du changement organisationnel et managérial : méthodologies et principes

Introduction

Le changement peut être mené d'une manière imposée aux employés, comme il peut être négocié avec eux pour définir les enjeux, les objectifs et les méthodes à adopter. Dans les deux cas le changement provoque une rupture entre une situation initiale et une situation finale, celle à laquelle on souhaite aboutir au terme du projet. Cette rupture est déstabilisatrice pour les employés et peut leur faire peur ou provoquer chez eux des émotions et du stress, qui peut être la source du phénomène de résistance. Une telle rupture ne peut être, en effet, acceptée par les employés et prendre sens à leurs yeux que si, elle leur semble justifiée et réaliste. Ainsi, pour réussir l'implantation du changement, il faut détecter la résistance qui en découle, la comprendre et la gérer. Le succès d'une entreprise dépend, en effet, de sa capacité de piloter efficacement le changement et les résistances qui en découlent.

De ce fait, le pilotage du changement organisationnel est un enjeu prioritaire pour la survie des organisations. Piloter le changement désigne le processus qui commence à partir de moment où un dysfonctionnement est détecté dans l'organisation jusqu'à la mise en œuvre d'une solution efficace à ce dysfonctionnement. Autrement dit, le pilotage du changement désigne l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'action qui permet l'élaboration, le choix, et la mise en œuvre d'une solution aux dysfonctionnements diagnostiqués.

Ainsi, pour réussir la transition, les pilotes doivent adapter les outils en fonction des caractéristiques de l'organisation, des acteurs et de la nature du changement lui-même. Ce qui nécessite de choisir convenablement la démarche à adopter pour implanter le changement et comprendre les effets probables des diverses démarches possibles. La littérature nous présente des méthodes et les techniques spécifiques pour piloter le changement dans l'organisation selon les approches et les représentations de l'organisation.

Par ailleurs, dans ce chapitre nous allons présenter en premier lieu, l'ensemble des démarches d'intervention et des méthodologies préconisées par chaque approche pour gérer le changement, maîtriser le processus du changement, surmonter les résistances et créer les

conditions organisationnelles favorables au changement. Puis, nous allons en deuxième lieu, décrire un certain nombre de principes jugé incontournable en terme de pilotage du changement, afin de mieux suivre l'action du changement et d'anticiper les problèmes et réussir ainsi, l'opération de mise en œuvre. Cet exposé va servir dans le cas pratique comme référence et ce, afin d'analyser la méthode de conduite des changements utilisée dans l'entreprise publique ALCOST Béjaïa.

1- Les modèles et les méthodes de pilotage du changement

La diversité des approches du changement dans les organisations donne lieu à des méthodes et à des logiques différentes de la conduite du changement et de gestion des résistances qui en découlent.

Nous présenterons dans ce qui suit les modèles de gestion de changements, en distinguant d'abord, les modèles unidimensionnels, qui se focalisent sur une dimension particulière du changement, et les modèles multidimensionnels, qui intègrent les différentes dimensions, ensuite, nous compléterons cette classification par d'autres modèles, qui portent un regard sur la conduite du changement d'un point de vue pratique, envisagée par les consultants, les managers de projet, ou encore les psychosociologues.

1-1- Les modèles unidimensionnels

Nous appuyons sur la typologie de DENIS et CHAMPAGNE (1990), qui distingue cinq grands modèles de gestion du changement, dont à chacun d'eux correspond des schèmes d'action pour intervenir sur les processus de changements. Ce sont en fait, les cinq grandes approches utilisées de façon récurrente par les théoriciens de l'organisation pour aborder les changements.

1-1-1- Le modèle hiérarchique

Correspond à une conception traditionnelle du changement imposé et planifié. Ce modèle se base sur une vision mécaniste de l'organisation. Il sous-tend une vision profondément interventionniste permettant le passage d'un état constaté A à un avenir désiré B. Les acteurs ont la capacité à agir sur l'organisation pour la transformer selon une logique «haut-bas», le projet est conçu par les seuls membres de la direction, puis est poussé dans l'organisation. Dans cette optique, le changement est abordé comme une succession d'étapes (identification du problème, détermination des alternatives, sélection d'une solution, détermination du plan d'implantation du changement, transmission des directives, supervision des changements effectifs) qui, si elles sont bien franchies, doivent assurer le succès du changement. Dans ce modèle, la décision hiérarchique planifie le changement à partir de

choix jugés rationnels avec un primat pour l'expertise et l'objectivité. Selon cette conception programmable du processus, les organisations sont vues comme des systèmes mécanistes, des entités malléables dans lesquelles les individus sont censés adopter des comportements prévisibles.

1-1-2- Le Développement Organisationnel

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

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

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

1-1-3- Le modèle structurel

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

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

Dans cette approche, le gestionnaire joue le rôle d'un réorganisateur qui opère des réorganisations, pour répondre à des nouvelles contraintes ou opportunités résultantes des

modifications importantes de certains facteurs situationnels. Or, selon SOPARNOT R⁷⁶, ce modèle permet de préciser et de comprendre les causes des changements, mais ses implications en ce qui concerne le pilotage demeurent limitées.

1-1-4- Le modèle politique

Dans cette approche l'organisation est considérée comme une arène politique où les relations de pouvoir régulent le système. Ce modèle reconnaît la pluralité des acteurs et la divergence des intérêts. Ainsi, l'adoption et l'implantation des changements sont considérées comme l'objet et le résultat des jeux de pouvoir organisationnel relativement à un ajustement aux pressions internes et externes.

Toutefois, ce sont les acteurs qui contrôlent les bases de pouvoir importantes dans l'organisation et se sont eux qui vont influencer le plus le processus du changement. La réussite de l'opération ne dépend plus du processus de planification, mais du degré de convergence entre les stratégies des acteurs et les fins du changement. Il est question pour le pilote du changement de jouer le rôle de facilitateur, en mettant en évidence les avantages que le changement procure aux salariés, il doit après analyse des stratégies des acteurs et identification des groupes les plus influents, chercher à gagner l'appui de ceux qui marqueront le plus le processus du changement. Ce dernier (le pilote du changement) doit être un habile négociateur pour manœuvrer et acquérir la légitimité politique pour transformer les règles en place.

1-1-5- Le modèle psychologique

Ce modèle assimile le changement à un processus d'apprentissage collectif. S'appuyant largement sur les travaux d'ARGYRIS (1995), ce modèle indique que le changement n'est effectif que si le processus permet l'élaboration et l'acquisition de nouvelles capacités organisationnelles. La gestion du changement consiste donc, à laisser le contexte local construire le changement avant qu'il ne prenne sa forme globale. Il n'est pas question de plaquer une forme déterminée. Le changement se construit progressivement par des processus d'adaptation locale et d'appropriation individuelle et collective. Dans cette approche le rôle du gestionnaire consiste à faciliter l'élaboration d'un cadre favorable à l'apprentissage. Ce qui nécessite la mise en œuvre de stratégies visant à accroître la responsabilité, les initiatives et la propension des individus à discuter avec les autres membres de l'organisation des difficultés qu'ils rencontrent. Il s'agit d'un travail sur les capacités d'apprentissage et l'acquisition

⁷⁶ SOPARNOT Richard, « *l'évolution des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement* », op.cit. P36 ;

cognitive de nouvelles orientations partagées. D'après DENIS et CHAMPAGNE (1990)⁷⁷ dans ce modèle, «*la capacité de changement d'une organisation dépend de son habileté à instaurer des normes et un contexte favorisant les apprentissages*».

Ces différents modèles unidimensionnels offrent une vision éclairante mais insuffisante des processus du changement. Ils constituent des modèles d'action limités face à des changements dont l'ampleur et le contenu sont variables, ils ne prennent en considération qu'une seule composante de l'organisation et des faits organisationnels en adoptant ainsi, une vue parcellaire de la réalité.

1-2- Les modèles multidimensionnels

L'entreprise, en tant qu'organisation, doit être étudiée de point de vue fort divers, à la fois comme un ensemble technique de production, comme groupe social, comme système politique et symbolique. D'après MORGAN G⁷⁸: «*les organisations sont plusieurs choses à la fois. Elles sont complexes et elles présentent de multiples facettes* ». La conduite du changement doit donc considérer l'entreprise dans sa globalité.

Dans cette optique et en réponse aux lacunes des modèles unidimensionnels, le modèle multidimensionnel permet de prendre en considération la variété des forces qui s'exercent sur le processus du changement. Il complète ainsi, la typologie précédente en ajoutant deux courants de pensée (le modèle incrémentiel et le modèle interprétatif).

Dans le modèle incrémentiel, le processus du changement s'élabore à partir d'essais et erreurs, en prenant en considération le passé de la firme dans sa gestion actuelle du changement. Donc, la nouvelle situation est modelée sur la situation ancienne.

Quand au modèle interprétatif, il met l'accent sur l'attribution de sens qu'accordent les acteurs au projet du changement et sur la perception qu'ils en ont. La conduite du changement est ainsi, fondée sur la signification que donneront les acteurs au changement, car c'est celle-ci qui conditionnera leur interprétation, leurs réactions, et leur engagement.

Le modèle multidimensionnel est construit par analogie avec le modèle des cinq forces de PORTER (Figure 01). Il a l'avantage de regrouper des éléments compensatoires des différentes approches. Il intègre les perspectives incrémentielle, interprétative, politique et contingente, et il est complété par une dimension temporelle. Comme l'expliquent PICHULT et CORDET (1996)⁷⁹, «*il est question de définir au fur et à mesure une*

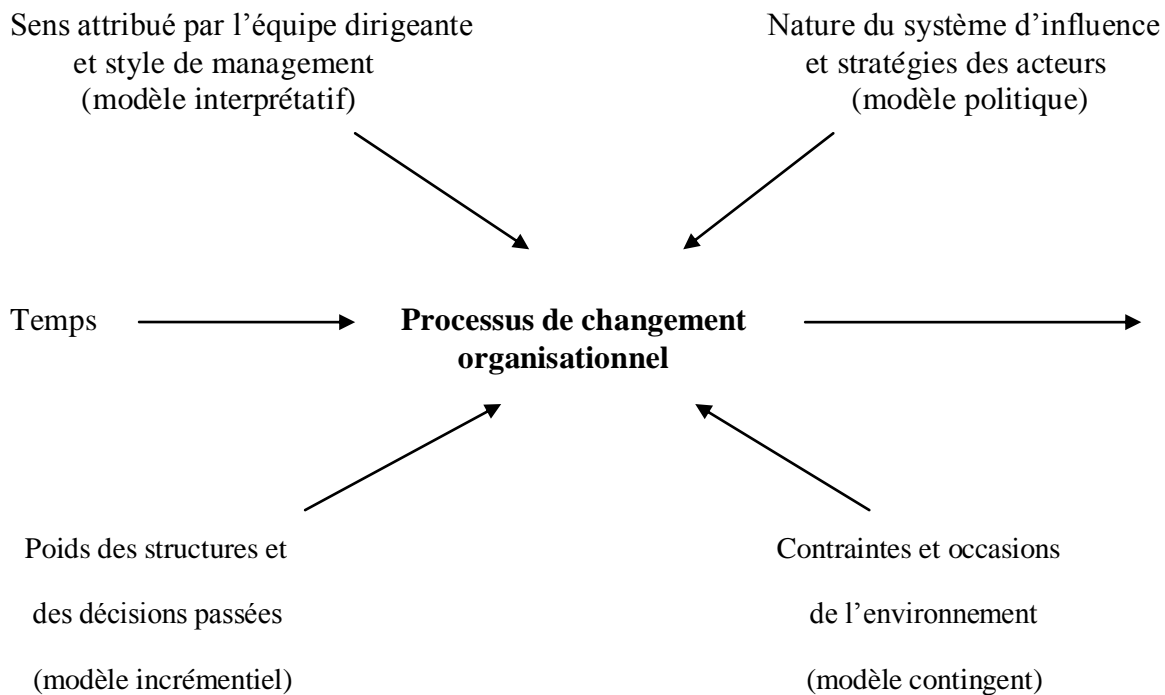
⁷⁷ Cité par : SOPARNOT Richard, «*l'évolution des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement* », op.cit. P 36 ;

⁷⁸ MORGAN Gareth, «*les images de l'organisation* », De Boeck Université, 2000, P339 ;

⁷⁹ Cité par : SOPARNOT Richard, «*l'évolution des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement* », op.cit, P37 ;

signification collectivement acceptable du projet, d'être attentif de façon permanente aux variations imprévues de contexte (contraintes et opportunités de l'environnement), de prendre en compte le passé et les structures existantes de l'organisation, d'identifier les principaux acteurs, leurs capacités de mobilisation et de veiller aux temporalités spécifiques qui caractérisent les évolutions du contexte (interne et externe) et du jeu des acteurs».

Figure 01 : le modèle des cinq forces



Source : PICHAULT (1993) cité dans : SOPARNOT Richard, « *l'évolution des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement* », Gestion, 2004/4, P37.

1-3- Les méthodologies de type « gestion de projet »

Cette approche consiste à appliquer la méthodologie d'un projet classique, organisationnel à savoir un suivi du changement. Le suivi est assuré à travers une formalisation et une planification des tâches, afin de vérifier si ces dernières sont effectivement réalisées dans la limite des charges allouées. Les différentes tâches sont planifiées et formalisées sous forme d'une succession de cinq phases : comprendre, concevoir, comparer, maître en œuvre, suivre.

La première phase est celle de la définition du problème. Elle consiste à définir les objectifs et les enjeux du changement d'organisation. La seconde phase consiste à évoquer les solutions possibles, qui seront évaluées dans la troisième phase. La quatrième phase est celle

de la mise en œuvre des actions retenues. Enfin, la cinquième phase consiste à contrôler et ajuster les écarts entre les objectifs et le réaliser.

Cette méthodologie de projet du changement, permet d'ajuster les objectifs aux moyens disponibles et donc d'assurer une meilleure utilisation des moyens et des compétences de l'entreprise. Aussi, elle permet de développer l'esprit d'équipe par la mise en place d'un groupe chargé du pilotage du projet. Cependant, l'aspect humain, dans ce modèle, est négligé, voire oublié par les responsables du projet dont la culture est souvent plus informatique que fonctionnelle. Ils se contentent de s'assurer que les différentes procédures soient respectées, et que les utilisateurs ne rencontrent pas de problème particulier. Le risque lié au facteur humain n'est pas ainsi correctement estimé et appréhendé. Ce modèle reste, applicable lorsque le changement mis en œuvre ne présente pas de difficultés accrues, et que les acteurs n'y sont pas particulièrement opposés. Ce qui nécessite de dimensionner correctement l'accompagnement des changements et choisir le mode d'intervention adéquat.

1-4- Les approches structurées des grands cabinets de conseil

Les grands cabinets de conseils ont développé des méthodologies permettant d'uniformiser les pratiques de conduite du changement. La démarche de la conduite du changement de ces méthodologies, se décompose en études et analyses préalables, en plan d'actions et mise en œuvre.

La phase d'étude consiste à faire une analyse du contexte existant, ainsi que produire une cible et une liste d'écart (entre l'existant et le futur attendu) à gérer. Elle prend aussi en considération d'autres caractéristiques telles que les compétences, le niveau d'acceptation des acteurs, les résistances, les aspects culturels. Cette phase produit une cartographie des acteurs, qui consiste à identifier clairement les différentes activités du processus étudié, puis à déterminer et qualifier les contributions des différents acteurs relatives à ces activités. Ensuite, il s'agit de formaliser les processus et de lister les procédures en rigueur. Ce travail permet d'analyser les impacts du projet sur une organisation et de prévoir les actions d'accompagnement nécessaire. Ce type d'approche est régulièrement complété par un certain nombre d'analyse complémentaire. Ces analyses peuvent être relatives à la culture et aux valeurs de l'entreprise, aux modes et actes de management, aux critères d'évaluation de la performance ou encore de comportements. Ces différentes analyses préalables permettent de construire des plans d'actions qui prennent en compte la réalité de l'entreprise, de son contexte et de ces employés et d'identifier les vrais leviers qui induiront un changement

efficace, d'estimer les efforts nécessaires en termes de ressources, de durées et de densités des actions.

La seconde phase consiste à définir le plan d'action, qui doit permettre d'effectuer la transition entre la situation actuelle et la situation cible, et sa mise en œuvre. La transition s'effectue grâce à des actions de communication et des périodes de formation, en fin de projet, des acteurs concernés. Quand à la mise en œuvre du projet, elle est accompagnée d'un suivi de la réalité du changement opéré.

Les méthodes des grands cabinets de conseil sont essentiellement trop basées sur le «comment» du changement, et pas assez sur le « pourquoi », ce qui fait que le rôle des consultants qui les déploient sur le terrain est principalement un rôle d'exécutant à qui, il est demandé une faible part d'analyse. De plus, ces méthodes sont souvent considérées de manières trop universelles et leurs limites apparaissent lors de mise en œuvre des projets de changements dans des contextes sociaux difficiles.

1-5- Les démarches psychosociologiques

Contrairement aux méthodes très instrumentalisées des grands cabinets de conseil, ces approches sont beaucoup plus comportementales, basées sur des travaux de recherche notamment en psychologie et en sociologie. La plupart d'entre elles reposent sur les recherches de LEWIN K (1951) sur la dynamique de groupe. Elles valorisent le travail en groupe, pour favoriser le changement.

De nombreux intervenants ont développé des techniques d'animation de groupe fondées sur une approche de pédagogie non directive. Le cabinet américain ODR, spécialisé en conduite du changement dans les grandes organisations, s'est également inspiré des travaux de LEWIN K pour développer une approche méthodologique qui se fonde sur la définition du changement en tant que processus en trois étapes (passé de l'état actuel à l'état désiré en passant par l'état de transition). Cette transition est la phase où les individus abandonnent l'état actuel en développant de nouvelles attitudes et comportements. Ce qui nécessite de mettre en évidence une phase de déracinement préalable à la phase de changement qui ensuite, se consolide dans une étape finale d'enracinement.

D'autres approches ont été inspirées par d'autres domaines scientifiques telles que celles fondées sur les enseignements tirés des recherches sur le fonctionnement cérébral,

comme celles du neurophysiologiste SPERRY (1975)⁸⁰, considérant que la partie droite du cerveau contrôle les émotions et l'imagination, tandis que la partie gauche stimule la logique et la capacité d'analyse. La conduite du changement consisterait donc, en une série de méthodes opérationnelles permettant d'aider l'appropriation du changement en agissant directement, par des modes différents, sur le cerveau des acteurs selon leur « appétence cérébrale » naturelle.

Ces approches sont donc généralement axées sur une relation de proximité avec les personnes concernées par le changement pour appréhender leurs réactions et répondre à leurs demandes au coup par coup. Elles sont centrées sur l'humain et capitalisent autant sur les caractéristiques de chaque personne que sur le contexte du moment.

Enfin, nous pouvons constater qu'il n'y a pas un modèle idéal pour piloter le changement et puis la nature complexe du phénomène remet en cause toute idée de programmation ou de maîtrise du processus. Ainsi, la gestion d'un changement peut relever, suivant le cas, de chacun de ces modèles, comme le font remarquer MILLER et alii (1999)⁸¹ : *« il faut savoir qu'il n'y a pas une approche du changement qui soit meilleure qu'une autre. Dans toute mise en œuvre du changement, il faudra tenir compte des exigences particulières à chaque situation. Le processus de changement ne peut être programmé : il doit être souple et tirer profit des occasions qui se présentent ».*

En effet, ces différentes façons de concevoir le changement organisationnel et les divers modèles auxquels il a donné lieu constituent des guides pour l'action. Gérer le changement demande de prendre en compte la nature des modifications à apporter, le contexte organisationnel et notamment l'aspect humain.

2- Le processus de décision dans une opération du changement

Toute intervention porteuse d'un changement dans une entreprise doit remplir un certain nombre de conditions nécessaires à la prise de décision, accompagnée par la suite d'un dispositif qui aura pour objectif de dynamiser et de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise autour de ce projet. Ainsi, dans le cas de nos entreprises publiques le changement, généralement, peut être initié par le pouvoir public, comme il peut être planifié par la direction de l'entreprise.

⁸⁰ Cité par : AUTISSIER D, MOUTOT J -M, « *pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action* », Dunod, Paris, 2003, P33 ;

⁸¹ Cité par : SOPARNOT Richard, « *l'évolution des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement* », op.cit, P38;

2-1- Le changement initié par les pouvoirs publics

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

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

Toutefois, les pouvoirs publics pour pouvoir imposer des changements par décret, il faut réunir un certain nombre de condition nécessaire pour inscrire cette décision dans l'agenda politique. D'après PADIOLEAU J.G⁸², l'intervention de pouvoir public pour imposer un changement par décret dans l'organisation est conditionnée par trois conditions :

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

Les entreprises publiques algériennes ont connu en effet, depuis 1974, plusieurs changements imposés par la tutelle sous forme de texte réglementaire. Les résultats d'une étude réalisée par BOUKRIF M⁸³, dans une tentative de compréhension des échecs répétés des différentes restructurations des entreprises publiques, ont montré que ces échecs sont expliqués en partie par le fait que ces changements n'ont pas rempli les conditions suscitées et ont été tout-à-fait opposés à cette démarche.

2-2- Le changement planifié par la direction de l'entreprise

D'un autre coté, le changement peut être planifié et porté par la direction de l'entreprise. Dans ce cas le changement ne peut aboutir sans la participation des acteurs chargés de sa mise en œuvre. Ces acteurs jouent un rôle primordial dans la réalisation du

⁸² CONDAMIN Florence, « *les changements d'organisation par la loi* » : cas de la départementalisation des hôpitaux publics, thèse doctorat, université Paris DAUPHINE, 1987, P 104 ;

⁸³ BOUKRIF Moussa, « *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : Cas de les réforme des entreprises publique algériennes* », op.cit;

changement. Ces derniers ne sont pas passifs. Ils peuvent participer activement au processus du changement, individuellement ou collectivement, s'ils percevaient dans le changement des enjeux pour eux. Comme ils peuvent freiner, voire même faire échouer le projet du changement, car ces derniers n'ont pas seulement la capacité à résister mais aussi, ils peuvent développer des stratégies et jouer leur propre jeu.

Or, contrairement à la vision taylorienne des organisations qui distingue l'initiateur du changement, qui lance le projet, de celui qui subit le changement ; et suppose que celui qui subit le changement, doit seulement exécuter et se plier à la volonté de décideur qui agit sans se soucier de l'implication des exécutants. Dans le processus du changement dans les organisations, les décideurs ne sont pas les seuls acteurs. Ainsi, les changements n'ont pas lieu seulement sur décision des directions mais, ils ne sont effectifs que lorsque, d'une manière ou d'une autre, sont approuvés par les individus. La notion d'acteur (capacité d'agir) s'étale donc, à tous le personnel de l'entreprise, d'où la nécessité de connaître leurs rôles dans le processus du changement et d'assurer leurs implications qui demeure une condition primordiale pour la réussite de tout projet du changement.

3- Le pilotage du changement sur le plan stratégique et opérationnel

Un changement n'a de véritable chance de s'implanter et de durer, que si les acteurs auxquels il s'adresse et chargés de sa réalisation l'acceptent et se mobilisent activement pour que les transformations aient lieu. Ce qui nécessite de mettre en place une démarche scientifique de conception et de mise en œuvre du changement, pour assurer l'implication du personnel. Une démarche dont l'objectif est de maîtriser le temps, surmonter les résistances en créant les conditions favorables, pour en assurer l'implication d'un maximum de monde dans la définition des objectifs et les modalités d'application des changements. Cette démarche doit être envisagée sous ses deux aspects : stratégique et opérationnel.

3-1- Le pilotage du changement sur le plan stratégique

Piloter un projet du changement sur le plan stratégique, suppose une certaine organisation et un ordonnancement des actions, qui permettent à tout instant de pouvoir se situer par rapport aux objectifs fixés et à la mise en œuvre effective du changement.

Il s'appuie sur un effort d'analyse et de connaissance de la situation existante par un diagnostic, la détermination d'une vision et la clarification des objectifs souhaités, l'identification des domaines et des leviers d'action pour décrire enfin, la trajectoire la plus adaptée et définir les méthodes du changement.

Ainsi, le diagnostic est le point de départ de tout projet du changement ; il permet de comprendre la situation existante avec ses points forts et ses dysfonctionnements. Cette étape constitue une étape fondamentale pour la réussite de tout projet du changement. Elle consiste à définir les frontières du projet, à cartographier les acteurs concernés et à mesurer l'état de réceptivité de l'organisation. Le diagnostic ne sert pas seulement à déterminer les changements nécessaires et les objectifs à atteindre mais également, à évaluer la manière dont l'entreprise et ses salariés devraient accepter le changement et y réagir. Il consiste à anticiper les attitudes probables des individus et des groupes face au changement et leurs stratégies et donc, identifier parmi les acteurs de l'entreprise, ceux qui peuvent être des acteurs du changement et prévoir les résistances possibles. Ce travail doit être réalisé par des sociologues.

Il s'agit par la suite d'établir une vision claire du changement, en fixant les objectifs et les moyens à mettre en œuvre. Cette vision indique la direction dans laquelle le changement va s'effectuer et le but à atteindre, en tenant compte des contraintes internes et externes, de leurs évolutions, de la stratégie globale de l'entreprise et de sa culture. Comme elle permet également de justifier les changements en faisant apparaître l'écart entre la situation actuelle et la situation recherchée. Cette vision futuriste de l'entreprise doit être partagée par tous les membres de l'entreprise et constituée un référentiel pour agir pour toutes les personnes concernées. En plus de faire partager cette vision, il est également nécessaire de justifier les changements opérés, le choix des objectifs et l'intérêt d'une telle démarche. Cette démarche de justification doit être consistante afin de faire prendre conscience, par tous les acteurs, des insuffisances de la situation actuelle et donc, de donner à tous l'envie de s'améliorer et de changer. Comme elle doit permettre à chaque acteurs de répondre précisément à la question « mais pourquoi changer ? ».

Puis, le pilotage stratégique consiste à décrire l'organisation nécessaire à la conduite du changement et son fonctionnement, par la mise en place d'une équipe de pilotage pour animer et gérer le changement. Cette équipe, aide la direction à définir les axes d'amélioration à partir de la vision établie, et à mettre en œuvre le processus. Comme elle contribue à assurer la cohérence d'ensemble de processus du changement à la fois sur le plan stratégique et opérationnel. La composante de cette équipe se fera à partir des acteurs jugés favorables au changement, qui connaissent bien l'entreprise et dotés d'une solide expérience de gestion du changement.

Par ailleurs, comme tout projet complexe, le processus du changement exige une planification précise et réaliste afin d'éviter tout dérapage ou dérive. En effet, un plan de

conception qui définit les modalités de déploiement de projet de mise en œuvre du changement (planning, méthodologie, organisation...) doit être mise en œuvre afin de structurer l'ensemble des actions. Il s'agit de définir le plan de conduite de l'ensemble des actions qui permettront de guider le processus de changement et les ressources qui seront mises en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

En plus de toutes ces actions, le pilotage stratégique consiste à déterminer et agir sur les leviers qui composent l'entreprise. Le choix des leviers dépend de la nature et du degré de dysfonctionnement enregistré dans l'entreprise. Il est envisagé en fonction des dimensions et de degrés du changement recherché, allant de simple réglage à la refondation complète de l'organisation. Ainsi, le changement peut s'appuyer sur des actions, sur la structure, les hommes, les systèmes de gestion et sur la culture.

L'évolution de l'entreprise à partir de la situation existante jusqu'à la mise en place effective du changement consiste à atteindre les objectifs fixés et réussir l'évolution des pratiques et des comportements. Seule cette double évolution peut garantir la pérennité des changements et contrecarrer les forces de rappel naturelles vers la situation d'origine.

L'implantation d'un SMQ et d'un ERP nécessite, en effet, des changements dans le mode de fonctionnement de l'entreprise, qui va évoluer d'une culture purement technique vers une culture plus focalisée sur la performance et le client. Ainsi, ce changement ne peut s'effectuer sans une forte évolution de nature comportementale et culturelle des employés.

De ce fait, le changement consiste à réaliser une mutation dans les comportements individuels et collectifs dans une entreprise en impulsant de nouveaux modèles, des nouvelles méthodes du travail et des nouvelles pratiques et habitudes. Il est donc, nécessaire d'agir sur le facteur humain à travers une autre approche de la gestion des ressources humaines puis sur la culture de l'entreprise.

Par ailleurs, agir sur la culture organisationnelle consiste à toucher aux attitudes de base que les membres ont acquises tout au long de leur carrière. Ainsi, cette action ne peut être abordée de manière isolée. Il s'agit d'agir sur l'ensemble des composants du système organisationnel, dans une perspective du changement. Pour réussir ce changement, il faut créer les conditions non seulement pour pouvoir changer la culture, mais pour faire d'elle un moyen pour faciliter et accélérer le changement, en faisant de ce dernier (changement) une valeur partagée par tous les acteurs de l'entreprise.

3-2- Le pilotage du changement sur le plan opérationnel

Piloter le changement sur le plan opérationnel consiste à mettre en œuvre les actions, les méthodes et les outils nécessaires à l'aboutissement des objectifs assignés au changement ; accompagnés d'une démarche de participation, d'animation, de communication, de stimulation, d'évaluation des résultats, et de formation/ coaching qui va permettre aux employés la compréhension et l'acceptation de nouvelles pratiques et règles du jeu résultant du processus du changement. Autrement dit, le pilotage opérationnel se veut un dispositif cohérent d'actions adaptées à la situation, pour guider les acteurs opérationnels dans le renouvellement de leur pratique et la mise en œuvre concrète du projet du changement. De ce fait, les entreprises doivent s'intéresser aux conditions d'adhésion des acteurs et de transformation des pratiques, tel que confirmé par COLLERETTE P et alii⁸⁴ : « *il appartient au management d'une organisation de mettre en place des moyens qui permettront au personnel comme aux cadres de s'adapter aux changements qu'il veut introduire* ».

3-2-1- La communication

La communication joue un rôle primordial dans la réussite du changement organisationnel. Durant le processus du changement la communication doit être extrêmement intense dans toute l'entreprise. Comme le souligne CARTON G-D⁸⁵ : « *changer c'est communiquer, communiquer c'est changer : la communication est au cœur de processus de changement* ». Ainsi, les initiateurs du changement doivent accompagner le processus du changement par un plan de communication pour expliquer les objectifs, les enjeux, les leviers d'action et le choix du modèle du changement. Les acteurs doivent être informés des étapes, des échéances du changement, de risque d'immobilisme et l'intérêt à trouver dans le changement ainsi que, les conséquences de ceci sur leur travail et sur leurs vies professionnelles. Cette communication doit aussi refléter l'engagement de la direction de l'entreprise à bien mener le projet.

La communication devrait commencer tôt, être consistante et continue. AUTISSIER et MOUTOT (2003)⁸⁶ définissent un processus de communication à trois séquences. La première phase correspond à une étape de découverte ou encore de sensibilisation. La communication du changement doit se centrer plus sur les objectifs du projet du changement,

⁸⁴ COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles et PERRO Richard, « *Le changement organisationnel: Théorie et pratique* », op.cit. P 1;

⁸⁵ CARTON Gérard-Dominique, « *éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel* », op.cit. p76 ;

⁸⁶ AUTISSIER D, MOUTOT J -M, « *pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action* », op.cit ;

ses enjeux et ses grandes étapes et répondre aux questionnements des acteurs qui ont trait aux conséquences du changement sur leurs rôles et sur eux-mêmes. La communication doit, à ce stade, permettre de s'assurer que les acteurs ont bien compris les messages véhiculés. La deuxième phase correspond à celle de la compréhension du projet du changement et aussi à celle où apparaissent les premières résistances. Ainsi, au cours de cette phase, le rôle de la communication est très important. Elle permet de suivre et de faire évoluer les représentations des acteurs pour qu'ils aient une position positive envers le changement. Par ailleurs, les deux auteurs stipulent que même si la communication est planifiée au début du projet de changement, elle doit être *«pour partie réactive et souvent affaire de créativité et d'intelligence de situation»*⁸⁷. La troisième phase traduit une communication qui intervient à la fin du processus du changement et qui a pour rôle de consolider les acquis en matière de changement, de comportement et de modes de raisonnement.

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

Certes, la qualité de la communication au sein des groupes de travail joue un rôle déterminant au niveau de l'attitude des employés à l'égard des changements. Le manque d'information et l'absence de justification d'un changement va générer chez les acteurs déjà naturellement stressés face au changement, un sentiment d'incertitude et d'insécurité qui favorisera les attitudes de résistance. La communication doit alors intervenir pour minimiser les résistances et assurer l'adhésion des acteurs dans le processus du changement, en leur éclairant les zones sombres, rassurant sur le bien-fondé du changement et de sa gestion et donnant une vision futuriste claire. En effet, pour atteindre l'ensemble des objectifs et réussir le processus du changement, il est nécessaire non seulement de bien communiquer, mais aussi de communiquer beaucoup.

3-2-2- La formation

Au-delà d'une bonne communication lors d'un projet du changement, il est inéluctable d'assurer une formation aux acteurs.

Le changement requiert l'acquisition et l'intégration de compétences nouvelles, mais aussi de comportement et de modes de pensée nouveaux. De ce fait, la formation est considérée comme un facteur important pour faciliter le changement de l'organisation et

⁸⁷ Idem, P 76 ;

l'introduction des nouveaux outils. Elle permet aux acteurs de maîtriser de nouveaux savoir-faire et techniques relatifs à l'exercice de leur fonction ou de leur métier. C'est un processus continu qui permet d'éviter une éventuelle résistance due à l'appréhension de ne pas être à la hauteur des exigences de la nouvelle situation.

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

En effet, avant de définir le mode de formation, son rythme et son contenu, il faut analyser les écarts de compétences. De plus, les formations ne doivent pas se concentrer que sur l'outil, mais également sur les métiers, les modes de fonctionnement et les procédures. Ainsi, le contenu des formations doit toujours aborder le pourquoi (les procédures) et son environnement avant le comment. Les responsables de la formation doivent assurer que les participants connaissent le projet du changement, comprennent leur rôle futur et l'organisation ciblée.

3-2-3- La motivation

A côté de la formation, la motivation constitue un deuxième levier d'animation du changement. L'organisation doit alors intervenir pour aider les individus à cerner leurs attentes et à découvrir les leviers susceptibles de les motiver, afin d'assurer leur implication dans le projet du changement.

Pour connaître la nature des actions à mener pour motiver les acteurs, de nombreuses théories⁸⁸ ont été développées mettant en avant les variables internes qui relèvent de l'individu, de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement comme les besoins, les pulsions les traits de personnalité ... ; et les variables externes qui relèvent des incitations extérieures qui peuvent amener l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même : une prime, une promotion, une marque de reconnaissance individuelle ou sociale.

Par ailleurs, la théorie de l'équité d'ADAMS met l'accent sur la nécessité d'introduire une politique de motivation lors des changements organisationnels, pour inciter les acteurs à s'impliquer d'avantage et faire plus d'effort pour la réussite du changement. Ainsi, d'après

⁸⁸ La théorie des besoins de MASLOW, la théorie ERD d'ALDERFER, la théorie bifactorielle d'HERZBERG, la théorie de la motivation par l'accomplissement de MC CLELLAND, la théorie des attentes de Vroom, la théorie de l'équité d'ADAMS.

cette théorie l'individu en comparant avec des référents internes et externes, il calcule un équilibre contribution/rétribution, entre ce qu'il fournit à l'organisation et ce qu'elle lui donne en échange en termes de rémunération, de reconnaissance, de statut, de promesses d'évolution, etc. Comme il compare sa situation personnelle à celle d'autres personnes.

C'est en fonction de ce ratio que l'acteur agit. S'il constate un équilibre entre ce qu'il donne et ce qu'il reçoit en échange, il éprouve un sentiment d'équité. Alors que, lorsqu'il perçoit un déséquilibre à son avantage entre contribution et rétribution, il éprouve un sentiment de sur-équité qui le rend plus motivé et le pousse à bien faire. Par contre, s'il estime être moins bien traité globalement que les autres, il éprouvera un sentiment de sous-équité. Sa motivation naîtra alors, de la volonté de réduire ce sentiment et le conduira soit à adopter un nouveau comportement (modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'entreprise, demander une mutation, une promotion, une augmentation ...), soit à changer les perceptions de la situation (modifier psychologiquement ses contributions, ses rétributions ou celles des personnes avec lesquelles il se compare en les relativisant, prendre de nouvelles personnes comme points de comparaison ...).

Ainsi, en occasion du changement, le ratio contribution/rétribution est déséquilibré, et provoque chez le personnel de l'entreprise un sentiment d'iniquité et de frustration et donc une résistance au changement. D'où la nécessité de faire régner une certaine justice et assurer une certaine égalité dans la distribution des sacrifices nécessaires à l'aboutissement du changement et les dividendes attendus.

Il est donc impératif d'associer à tout changement un intéressement quelconque qui peut prendre plusieurs formes : prime, augmentation de salaire, plan de carrière, séminaire de formation, promotion, etc.

3-2-4- Le coaching

Le coaching est considéré comme une technique nécessaire pour gérer les bouleversements que le changement provoque dans le fonctionnement de l'entreprise et pour répondre aux inquiétudes du personnel cadre concernant le fonctionnement de la nouvelle organisation ou la maîtrise de la nouvelle technologie.

Le coaching est une action d'accompagnement individuel ou collectif, des managers par des spécialistes, portées sur la manière de mise en œuvre du changement. Il leur permet de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leur action du changement. Il les oblige à prendre de recul sur leurs propres pratiques, à les comprendre et à envisager des pistes d'amélioration. De ce fait, le coaching aide à renforcer les comportements individuels

qui favorisent le déroulement et les objectifs du changement et inversement, à corriger ou vaincre ceux qui bloquent ou freinent le changement.

Ainsi, la définition de coach proposée par MINGOTAUD François⁸⁹, nous paraît très adapté et fournit une approche particulièrement concrète dans un contexte du changement : « *le coach a pour mission de conseiller et d'accompagner le manager et son équipe dans la maîtrise des changements structurels qui lui sont imposés (mutation, nouvelles responsabilités, direction d'un projet stratégique, ...). Il permet le développement et l'épanouissement des potentialités de chacun, en faisant partager à tous les finalités de l'entreprise. (...) face aux turbulences et aux incertitudes des situations complexes, le coach est un "miroir" qui doit faciliter la réflexion et la prise de décision. Le coach travaille sur les changements, les préoccupations, les enjeux, les blocages, les conflits* ». Ainsi, pour accompagner les managers dans un contexte de conduite du changement où les enjeux de pouvoir et les réactions émotionnelles se trouvent particulièrement exacerbées, il est recommandé de faire appel à un coach extérieur à l'entreprise pour des raisons d'indépendance d'esprit et d'objectivité.

Ce travail d'accompagnement se fait généralement par le biais des entretiens, des réunions et des séances de brainstorming. Il se réalise au moins sur trois niveaux : comprendre les raisons qui ont conduit à la décision du changement, les modalités de réalisation du changement, l'exploitation et le suivi du changement. Ce coaching va permettre au groupe de pilotage de dresser un plan d'action pour prendre en charge la conception du plan du changement, sa mise en œuvre et son évaluation.

Par ailleurs, Il s'avère aussi important de s'appuyer sur les acteurs clés dans l'organisation pour faciliter la mise en œuvre du changement. Autrement dit, il est nécessaire que l'équipe de conduite du changement prennent le temps de nouer des relations de confiance avec ces acteurs clés pour leur expliquer la démarche du changement et obtenir leur soutien. Cela se fait essentiellement dans le cadre de réunion et rencontre ou rendez-vous en face à face.

3-2-5- La participation et l'implication

Mettre en œuvre un changement implique que le personnel de l'entreprise pense, se comporte et agisse d'une manière différente par rapport à un contexte initial. Cette évolution nécessite une appropriation profonde de changements par les différents acteurs. Cette appropriation ne peut être obtenue que par une implication massive des employés tout au long

⁸⁹ Cité par : GROUARD B et FRANCIS M, « *l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », op.cit, P294 ;

du processus du changement. La participation constitue le point d'entrée d'une dynamique d'implication et d'adhésion des employés dans le processus du changement.

Faire participer les employés au processus de changement consiste à leur offrir la possibilité d'apporter leurs idées, de faire part de leurs craintes, de contribuer au choix de la solution finale, ou bien encore tout simplement d'infléchir le choix. Il s'agit d'impulser chez les salariés le sentiment d'avoir l'opportunité et le pouvoir, voire le devoir d'influencer sur les décisions. D'où le rôle de la communication d'amorcer la participation des employés au processus du changement par la diffusion d'une vision participative du processus du changement et assurer que chacun se sent concerné et montrer aussi comment chacun peut contribuer par ses idées. L'accompagnement des acteurs et la gestion des aspects émotionnels durant le processus du changement est une action indispensable pour assurer leur adhésion et leur montrer qu'ils ne sont pas abandonnés et que leur participation au projet du changement est suivie.

De ce fait, les employés commencent à prendre part au processus du changement, à apporter leurs idées et à les défendre. Dès lors, ces derniers (les employés) s'en appropriés toujours plus et s'engagent à fur et à mesure qu'ils contribuent et qu'ils perçoivent l'impact potentiel de leurs travaux sur la solution retenue.

Conclusion

Dans un processus du changement organisationnel et managérial, les actions sont multiples et les réactions sont complexes, de ce fait tout ne peut pas être décidé d'un seul coup. Ainsi, le pilotage du changement requiert la mise en œuvre d'une méthodologie adaptée en fonction de la nature des modifications à apporter et de contexte organisationnel et de mobiliser les différentes ressources et moyens de l'organisation pour la mise en œuvre du changement décidé. Ce qui nécessite de prendre en charge les valeurs, la culture, les résistances au changement et tous les autres aspects dans la décision d'implantation du changement, dans sa conception et sa mise en œuvre sur tout les plans : technique, économique, sociologique et psychologique. Par ailleurs, un certain nombre de principes semblent être incontournable lors de l'implantation d'un changement, afin de mieux suivre l'action du changement et d'anticiper les problèmes et donc réussir le projet du changement. Ces principes consistent en :

- Etablir un diagnostic de la situation. Ce diagnostic doit porter sur l'aspect fonctionnel et social de l'organisation ;

- Établir une vision claire du changement en fixant les objectifs et les moyens à mettre en œuvre ;
- La sensibilisation des employés à la nécessité de changer par la justification et l'explication des changements opérés, le choix des objectifs et l'intérêt de la démarche adoptée ;
- La mise en place d'une équipe de pilotage pour animer et gérer le projet du changement ;
- La définition d'un plan de mise en œuvre de l'ensemble des actions qui permettra de guider et de concrétiser le processus du changement et les ressources qui seront mises en œuvre pour atteindre les objectifs fixés ;
- Agir sur les comportements, les attitudes et la culture pour assurer la mise en œuvre des actions prévues et l'atteinte des objectifs fixés ;
- Former et communiquer intensément ;
- Associer au changement un intéressement quelconque pour motiver et inciter les employés à adhérer au projet ;
- Assurer l'accompagnement des cadres par une équipe d'expert dans le pilotage du changement (le coaching) ;
- Faire participer les employés au processus du changement (fixation des objectifs, implication dans les discussions liées à la mise en œuvre du changement ...) pour s'assurer qu'ils vont s'impliquer et donner le maximum d'eux même pour réussir l'opération de mise en œuvre ;
- Prendre en charge les inquiétudes et préoccupations du personnel pendant le processus du changement ;
- Gérer les aspects émotionnels, les résistances au changement et les enjeux du pouvoir.

Dans ce chapitre, nous avons présenté le cadre théorique dans lequel nous avons inscrit le pilotage du changement. Cela va nous permettre de tester nos hypothèses dans le cas pratique et d'analyser le contexte et les conditions dans lesquelles les changements induits par l'implantation des nouveaux outils de management, dans l'entreprise publique ALCOST, ont été décidés et les logiques et les méthodologies adoptées pour leur mise en œuvre. Ces nouveaux outils de management (SMQ et ERP) feront ainsi, l'objet de notre troisième chapitre.

CHAPITRE III

L'introduction des nouveaux outils de management : SMQ et ERP, et leurs conséquences organisationnelles et managériales

Introduction

Les entreprises doivent procéder à une révision profonde et permanente de leur mode de fonctionnement suivie d'une adaptation et d'une transformation de leurs systèmes de gestion, afin de faire face aux évolutions de l'environnement et assurer leurs pérennités et leurs survies à long terme. Cela se traduit éventuellement par la mise en place des méthodologies et des outils adaptés à la situation, pour mettre à niveau leur management et leur mode de fonctionnement.

Par ailleurs, l'adoption des nouveaux outils de management est présentée comme une solution, qui permet à l'entreprise de faire face aux défis actuels d'un environnement de plus en plus complexe mais aussi, à ceux de sa propre croissance. Cependant, l'introduction de ces outils implique des changements importants sur le plan organisationnel et managérial. De plus, lors de l'introduction d'un composant nouveau, forcément extérieur et étranger, on peut constater dans certains cas un phénomène bien connu du milieu médical dans le domaine des greffes et de transplantation d'organe qui est le phénomène de rejet.

Ainsi, dans ce chapitre nous nous intéresserons précisément à la mise en place de deux outils de management à savoir : le SMQ et l'ERP, qui sont les outils adoptés par l'entreprise ALCOST dans notre cas pratique, et les changements que leurs introductions entraînent dans la gestion et le fonctionnement de l'entreprise.

Dans la première section, nous porterons un regard sur l'implantation de système de management de la qualité (SMQ) à travers la certification ISO 9001. Nous passerons d'abord en revue de la notion de la qualité et nous tracerons son évolution dans le temps pour souligner l'émergence de management de la qualité, puis nous étudierons la démarche de mise en place d'un SMQ basée sur le modèle de certification. Nous présenterons les principes de la certification et de la normalisation avec une présentation de l'évolution et de contenu de la série des normes ISO 9000 pour donner par la suite un rapide descriptif de la norme ISO 9001, ensuite, nous ferons une présentation détaillée de la démarche qualité basée sur la mise

en conformité ISO 9001 ; nous présenterons en dernier lieu les conséquences organisationnelles et managériales de l'implantation de SMQ dans une entreprise et les changements qui en découlent.

Ensuite, dans la deuxième section, nous passerons à la présentation de système ERP. Nous allons d'abord porter un regard sur l'origine des ERP, puis présenter le concept d'ERP et ses caractéristiques, suivie des motifs de son implantation dans une entreprise ; puis, nous ferons une présentation des phases d'implantation d'un système ERP ; et nous ferons enfin, une étude des conséquences de l'implantation de l'ERP sur la gestion et le fonctionnement d'une entreprise.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les deux outils de management qui feront l'objet de notre étude dans le cas pratique pour une meilleure compréhension de leur fonctionnement, et des changements engendrés par leur implantation dans une entreprise.

1- L'implantation d'un Système de Management de la Qualité

Dans le contexte économique actuel, marqué par la concurrence de plus en plus vive et des clients toujours plus exigeants, il ne suffit plus de produire pour vendre. Il faut encore s'efforcer de satisfaire les besoins des clients en leur offrant un meilleur prix et un produit de meilleure qualité. Cela exige des entreprises une adaptation et une transformation de leurs systèmes de gestion, ainsi que leurs processus de production. Pour ce faire, c'est toutes les anciennes pratiques et méthodes du management qui doivent être changées, à travers l'implantation du système de management de la qualité au sein de toute l'entreprise.

En effet, dans cette première section de ce chapitre, nous intéresserons à l'implantation de SMQ en tant qu'un moyen de redressement et de mise à niveau des entreprises. D'abord, nous nous attachons à définir et présenter précisément la notion de la qualité de point de vue de client et de toutes les parties prenantes de l'entreprise ; avant de passer à la présentation des différentes politiques de gestion de la qualité proposée depuis 40 ans : inspection et contrôle statistique de la qualité, maîtrise de la qualité, assurance de la qualité, le management de la qualité et enfin nous mettons en valeur les tendances actuelles en soulignant l'émergence du concept de la qualité totale. Ensuite, nous étudierons la démarche de mise en place d'un SMQ basée sur le modèle de certification, puis nous ferons une présentation détaillée de la démarche qualité, basée sur la mise en conformité ISO 9001, mobilisée pour mettre en place et améliorer le SMQ. Enfin, nous concluons cette section par la présentation des conséquences organisationnelles et managériales de l'implantation de SMQ dans une entreprise et les changements qui en découlent.

1-1- Le SMQ: Cadre théorique et conceptuel

1-1-1- Définition de la qualité

La qualité est une notion difficile à cerner. Elle peut se définir selon différents points de vue. D'après CANARD F⁹⁰ « *la qualité est, un peu comme la beauté, une notion extrêmement difficile à définir car elle n'a pas, à l'évidence, le même sens pour chacun* ».

Ainsi, nous retenons la définition de la qualité d'après la norme ISO 9000 version 2000 qui la définit comme étant « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ». Cette définition de la qualité est évidemment générique et laisse une certaine latitude dans son interprétation. Elle s'applique à l'ensemble des produits quelque soit leur nature (bien ou service).

Par ailleurs, les utilisateurs mettent l'accent sur un ensemble de caractéristiques intrinsèques du produit. Il existe différents types de caractéristiques telles que:

- Physiques, par exemple mécaniques, électroniques, chimiques, biologiques ;
- Sensorielles, par exemple odeur, toucher, goût, aspect visuel, sonorité ;
- Comportementales, par exemple courtoisie, honnêteté, véracité ;
- Temporelles, par exemple ponctualité, fiabilité, disponibilité ;
- Ergonomiques, par exemple caractéristique physiologique ou relative à la sécurité des personnes ;
- Fonctionnelles, par exemple vitesse maximale d'un avion.

L'objectif est de satisfaire les exigences des utilisateurs (ou client) qui se définissent dans la norme ISO 9000 comme « *des besoins ou des attentes des clients ou des autres parties intéressées formulés, habituellement implicites ou imposés* ». Donc, l'entreprise doit satisfaire les exigences implicites et exprimées de ces différentes parties prenantes qui sont :

- Les clients, qui font vivre directement l'entreprise par leurs commandes. Ils s'attendent à avoir un produit conforme et simple d'utilisation, sécuritaire et innovant;
- Le personnel, qui représente la richesse principale de l'entreprise et qui lui permet de satisfaire les autres parties prenantes. Il faut que les employés soient motivés (salaire, épanouissement dans son activité) et qu'ils travaillent dans un environnement sécurisé et agréable pour exercer au mieux leurs tâches;
- Les actionnaires, qui fournissent les moyens à l'entreprise pour satisfaire les autres parties prenantes. Ils attendent un dividende et une valorisation de leurs actions. Pour cela il faut que l'entreprise soit crédible sur les marchés et innovante face à la demande ;

⁹⁰CANARD F, « *Le management de la qualité* », Lextenso édition, paris, 2009, p 16 ;

- Les fournisseurs, qui sont les partenaires en amont de l'entreprise et participent à l'élaboration des produits. Ils souhaitent travailler régulièrement avec des entreprises en qui, ils peuvent avoir confiance ;
- La société, qui fournit à l'entreprise les services dont elle a besoin pour pouvoir fonctionner (dessertes, infrastructure environnementale, réseaux énergétiques et informationnels, potentiel de ressources humaines bien formées, etc.). En retour, par les salaires de ses employés et des taxes versées, l'entreprise va contribuer au développement d'une économie locale. De plus, l'entreprise doit garantir la sécurité de son voisinage à travers le respect de l'environnement (pollutions diverses, explosions, etc.).

Ainsi, nous pouvons constater que la qualité se décline sous deux formes, dont la première est externe et correspond à la satisfaction des clients, en leur fournissant des produits ou des services conforme à leurs attentes ; alors que la deuxième est interne, dont l'objet est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements, afin de réduire les coûts de développement, de production et de maintenance.

Par ailleurs, la non-qualité engendre des pertes qui peuvent être quantifiables directement en interne (absentéisme, accidents du travail, attente de pièces, rebuts, retouches, reconditionnement, réparation, mauvaise gestion des stocks, ...) et en externe (réclamations clients, pénalités de délai de livraison, paiement partiel des clients ...). Le coût de la non-qualité est d'autant plus important qu'elle est détectée tardivement. En effet, plus vite sera détecté le défaut, plus faible sera la perte due à sa correction. Et surtout, cela évitera de ternir l'image de l'entreprise. Il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de « faire bien » dès le départ. Il s'agit donc de trouver des moyens pour éliminer la non-qualité afin de répondre aux attentes de la clientèle et les fidéliser, tout en consacrant un budget raisonnable.

Nous constatons alors que la notion de la qualité n'est pas la même selon que l'on se place du point de vue du client, des fournisseurs, des actionnaires, des employés... chacun évalue la qualité différemment selon un ensemble de caractéristiques intrinsèques. La notion de la qualité est donc relative et peut avoir un sens différents selon les exigences des utilisateurs, leurs préférences et leurs habitudes. Un bref rappel historique permettra de mieux cerner l'évolution de ce concept.

1-1-2- L'évolution du concept de qualité

La qualité est un concept qui s'est développé avec les premières civilisations. Cependant, ce n'est qu'à partir de XX^e siècle avec l'arrivée du taylorisme, des études de R.A

FISHER sur les plans d'expérience et celles de W.A SHEWHART sur le contrôle statistique des procédés, que l'émergence de la qualité s'est constituée formellement avec une conception solide et homogène de ses modalités de gestion dans l'entreprise.

Depuis, la notion de qualité a pris des orientations différentes. L'histoire récente de la qualité montre, qu'en moins d'un siècle, on est passé de la simple vérification de la conformité d'un produit (contrôle qualité) à la prise en considération des notions de coûts et de délais (maitrise qualité), puis celle de la garantie de la qualité (assurance qualité) pour atteindre enfin, une approche globale qui intègre toute les partie de l'entreprise (management de la qualité).

1-1-2-1- L'inspection et le contrôle statistique de la qualité

Dans le cadre du modèle de production taylorien, la notion de la qualité est associée aux activités d'inspection ou de surveillance. Il s'agit en fait de vérifier que les opérations de production sont effectuées conformément aux principes, aux normes et aux règles élaborées par le bureau des méthodes. Donc, l'inspection consiste à suivre et vérifier la conformité du produit par rapport à des spécifications préétablies en vue de combler les écarts et d'apporter les corrections nécessaires. Cela dit, qu'à la fin de la production les produits finis seront contrôlés et examinés un par un, pour vérifier s'ils répondent ou non aux spécifications déterminées lors de la conception et donc, trier les bons produits des mauvais. Ces derniers étaient soit rejetés, soit réparés selon qu'ils s'éloignent plus ou moins des caractéristiques spécifiées. D'un point de vue global, cette démarche se justifie par la recherche d'une optimisation de l'organisation, donc d'une optimisation des opérations à effectuer au moyen notamment de l'inspection.

A partir des années 30, avec l'émergence de la production en grande série, il est devenu difficile voir impossible de contrôler individuellement toutes les pièces d'une production. Cette démarche s'avère coûteuse et son maintien devient difficile voir le nombre important de pièces à inspecter, d'où l'émergence de contrôle statistique. A partir de là, la notion de contrôle qualité se substitue progressivement à la notion de l'inspection qualité.

Le contrôle statistique est fondé sur l'idée de faire un contrôle organisé des produits et services en utilisant les statistiques. Il consiste à faire un prélèvement d'un échantillon de pièce au hasard et appliquer des techniques statistiques pour déterminer, si les produits sont conformes à leurs spécifications. Il permet de prévoir avec une certaine probabilité qu'un processus est apte à produire régulièrement des produits et services conforme à leur spécification. Le contrôle statistique de la qualité est donc une démarche de nature scientifique basée sur les techniques d'échantillonnage et le calcul de probabilités.

Cependant, ce contrôle est de type réactif, qui ne se réalise qu'une fois la production est achevée. Les défauts sont constatés à la fin de processus de fabrication et ne sont donc pas éliminés à la source, ce qui entraîne des pertes et des manques à gagner. De plus, c'est une méthode d'observation qui n'apporte pas de valeur ajoutée au produit, car elle considère le processus de conception comme une boîte fermée sur laquelle, il est difficile d'exercer le moindre contrôle. Et puis, ce processus tout d'abord, conduit souvent à des relations conflictuelles entre ceux qui fabriquent les produits et ce qui contrôlent, mais également il est orienté vers la qualité du produit et non vers la qualité attendue par les clients.

1-1-2-2- La maîtrise de la qualité

Par la suite, le concept de la qualité évolue, afin de favoriser la maîtrise des coûts et des délais pour les organisations. La maîtrise de la qualité regroupe l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour obtenir la qualité définie pendant toutes les phases de la boucle de la qualité. Il s'agit d'effectuer des contrôles en cours de fabrication et prendre des mesures correctives, dès que des écarts par rapport aux objectifs sont détectés. L'opérateur qui fabrique le produit ne doit plus contrôler le produit lui-même, mais il doit maîtriser le processus de production dans le but d'éliminer les dysfonctionnements à toutes les phases de la boucle de la qualité.

Les approches de contrôle et de maîtrise de la qualité ont pour objectif de fournir des produits de qualité satisfaisante, toute en respectant les coûts et les délais. Au début des années 80, les clients ont commencé à exiger de plus en plus aux fournisseurs des preuves attestant de leur capacité à fournir des produits de qualité. Ainsi, les entreprises ne peuvent plus se contenter de fournir des produits de qualité satisfaisante mais elles doivent aussi, donner confiance à leurs clients dans la façon dont elles travaillent ; d'où l'émergence de la notion d'assurance de la qualité.

1-1-2-3- L'assurance qualité

L'assurance qualité est défini d'après la norme ISO 8402 comme « *un ensemble d'activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité* ».

L'assurance qualité représente donc une attitude de gestion à priori de l'organisation interne de l'entreprise qui prévient l'erreur plutôt que de la constater à posteriori. Elle introduit la notion de confiance qui consiste à donner la preuve aux clients que l'entreprise s'est dotée des moyens nécessaires pour maîtriser les risques de dysfonctionnement et qu'elle les utilise effectivement. Elle fonctionne selon trois règles de base qui consiste à décrire la

manière correcte de travailler, travailler exactement comme c'était décrit et donner la preuve de le faire.

Les entreprises s'engagent alors à fournir un produit conforme aux spécifications et donne des garanties sur la prise en compte effective de la qualité depuis la conception du produit. L'assurance qualité a ainsi pour but de rassurer le client sur la qualité de la prestation de l'entreprise. Elle se décline sous la forme d'un document écrit, appelé « Manuel d'Assurance Qualité », récapitulant l'ensemble de la politique qualité de l'entreprise. Cependant, cet outil est difficile à mettre en place mais aussi à suivre. D'abord, elle est très procédurière car tout doit être écrit. De plus, elle est très complexe car on doit prendre en compte plusieurs référentiels. Ce qui fait, elle est très lourde à suivre et peut être source de démotivation.

1-1- 2-4- Le management de la qualité

Tout au début dans la première norme de terminologie publiée en 1987 par l'ISO, le management de la qualité s'appelait « la gestion de la qualité » et se définit comme « *l'aspect de la fonction générale de gestion qui détermine la politique qualité et la met en œuvre* ». La qualité est considérée alors comme une activité indissociable du management de l'entreprise.

Le management de la qualité est défini par la norme ISO 9000 version 2000, comme l'ensemble des « *activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* ». Il se compose de :

- La planification de la qualité : partie du management de la qualité axée sur la définition des objectifs qualité et la spécification des processus opérationnels et des ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité ;
- La maîtrise et l'assurance de la qualité : c'est la partie de management de la qualité qui consiste à donner confiance au client, et lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie ;
- L'amélioration de la qualité : c'est la partie de management de la qualité qui consiste à accroître la capacité de l'entreprise à satisfaire aux exigences pour la qualité.

Le management de la qualité est donc une organisation orientée vers la satisfaction de ses clients et la recherche d'une amélioration permanente des activités de l'entreprise. Il repose sur le principe de la prévention et l'amélioration continue. Cela signifie que la qualité est un projet sans fin dont le but est de prendre en compte les dysfonctionnements, le plus en amont possible.

L'amélioration continue est un concept inspiré de la roue de DEMING. Elle signifie que la qualité doit s'améliorer constamment. Elle ne doit pas rester fixe, mais plutôt évoluer

tout le temps selon un cycle d'amélioration constitué de quatre étapes : prévoir, faire, vérifier et corriger. Ce cycle est appelé communément la roue de DEMING ou le cycle PDCA (Plan, Do, Check et Act) :

- L'étape Plan (« planifier ») : il s'agit de définir les objectifs d'amélioration possible et d'établir un plan d'action pour les atteindre. C'est donc planifier ce que l'on va faire ;
- L'étape Do (« faire ») : consiste à mettre en œuvre le plan d'action ;
- L'étape Check (« contrôler ») : cette phase consiste à vérifier l'atteinte des objectifs fixés ;
- L'étape Act (« agir ») : en fonction des résultats de la phase précédente, il convient d'établir un plan d'action correctif pour corriger les écarts détectés entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.

Une fois les objectifs sont atteints, les améliorations vont être institutionnalisées par modification du processus standard. On peut ainsi redémarrer dans un nouveau cycle d'amélioration.

1-1-2-5- Le management par la qualité total

La notion de la qualité évolue pour atteindre son apogée avec l'émergence du concept de management par la qualité totale ou le Total Quality Management (TQM) ; qui désigne la mise en œuvre d'une politique mobilisant, de façon permanente, tous les membres de l'entreprise afin d'améliorer la qualité des produits et des services, mais aussi la qualité de son fonctionnement et enfin la qualité de ses objectifs par rapport à l'évolution de son environnement. D'après CHERFI Zohra⁹¹ la qualité totale s'assimile « à un effort systématique, cohérent et intégré, pour développer un avantage concurrentiel en améliorant de façon continue toutes les facettes de l'organisation, afin d'atteindre la satisfaction totale des parties intéressées en impliquant tous les intervenants à tous les niveaux ».

Le management par la qualité totale est une extension du concept de management de la qualité dans le sens de la participation et de la motivation de tous les membres d'un organisme, dans son intérêt et celui de son environnement. Ainsi, le management par la qualité totale s'intéresse à toutes les parties prenantes de la qualité et offre alors une base unifiée à tout le management. C'est une approche globale et intégratrice, par laquelle, l'entreprise toute entière met tout en œuvre pour satisfaire ses bénéficiaires en termes de qualité, coût et délais ; en adoptant une démarche d'amélioration continue des processus pour avoir des produits ou services de meilleure qualité, avec la participation de tout le personnel

⁹¹ CHERFI Zohra, « la qualité : démarche, méthodes et outils », édition Lavoisier, Paris, 2002 ;

de l'entreprise du haut de la pyramide (sommet hiérarchique) au bas de la pyramide (niveau opérationnel). Ce qui passe nécessairement, par le développement d'un « esprit qualité » partagé par tous grâce à la culture d'entreprise.

Le concept de qualité a évolué tout au long de ces dernières années. En l'espace de 40 ans, on est passé du contrôle centré sur les circuits de production au contrôle de l'ensemble de l'organisation. La qualité n'est plus du seul ressort des opérateurs et des techniciens ; elle s'étend à toutes les activités de l'entreprise (conception des produits et des services, formation du personnel pour améliorer leur participation, constitution de groupes de travail axés sur la résolution de problème, identification des besoins et attentes des clients ou de l'utilisateur...). Cette généralisation de la gestion de la qualité s'inscrit désormais dans le cadre d'une stratégie globale focalisée sur la satisfaction du client, l'amélioration des processus de gestion, la réduction des gaspillages, la maîtrise des coûts, et l'obtention de l'engagement de tous les salariés de l'entreprise.

1-2- La certification et la normalisation ISO 9000

Nous nous intéressons dans ce travail à la mise en place d'un SMQ conformément à la norme ISO 9001 version 2008. Ainsi, une présentation des principes de la certification et de la normalisation ainsi que de la norme ISO 9001 version 2008 nous apparaît indispensable.

1-2-1- La certification

La certification est définie par l'AFNOR comme étant « *l'assurance donnée par écrit par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle* ». Autrement dit, la certification est un document officiel établi par un organisme accrédité qui, suite à un audit de certification, déclare qu'à l'intérieur du domaine d'application et du modèle des normes choisi par l'entreprise, la qualité est conforme aux normes.

La demande de certification est volontaire, s'effectue auprès d'un organisme indépendants appelés certificateurs ou registraire. Le processus de certification comporte neuf (09) étapes :

- 1) Contact initial : l'organisme certificateur communique au demandeur le dossier de candidature. La demande est établie par le demandeur accompagnée du même titre d'un questionnaire rempli destiné à fournir des indications sur le type de demande et la situation du système de management de la qualité.

- 2) Proposition commerciale : la demande sera enregistrée et étudiée par l'organisme certificateur afin d'identifier les produits, les services ainsi que les référentiel correspondant, et de déterminer si la documentation fournie sur le système de management de la qualité peut répondre aux exigences de la certification. Si l'organisme confirme la faisabilité de la demande, un calendrier est établi et une proposition commerciale est rédigée.
 - 3) Demande de certification : un contrat particulier est établi avec participation financière du demandeur.
 - 4) Evaluation de l'engagement de la direction et du système documentaire : l'engagement de la direction est évalué afin de déterminer son implication et les efforts fournis pour le soutien de la démarche qualité. La documentation qualité est examinée pour vérifier que le système couvre l'ensemble de la norme applicable.
 - 5) Audit : les conditions de réalisation d'un audit sont définies en accord avec le demandeur. L'audit est un examen méthodique du système qualité qui est destiné à s'assurer que les dispositions décrites dans la norme et les documents qualité sont effectivement appliquées. Un rapport d'audit est rédigé et mentionne les écarts éventuels par rapport aux exigences et recensent les dispositions non efficaces et /ou non appliquées. Il est adressé au demandeur qui dispose d'un délai fixé pour donner ses observations et définir les mesures qu'il compte prendre pour corriger les écarts et leur échéancier.
 - 6) Evaluation et décision de certification : le rapport d'audit et les observations transmises par le demandeur sont analysés par l'organisme certificateur. En fonction de la nature et de l'importance des non-conformités détectés, la décision peut être :
 - La délivrance du droit d'usage de la marque avec ou sans réserve ;
 - Une demande d'actions correctives avec examen complémentaire de la documentation qualité ;
 - Une demande d'actions correctives avec audit complémentaire sur site ;
 - Le refus de délivrance du droit d'usage.
- Le certificat de droit d'usage mentionne le ou les établissements concernés, le référentiel de certification, le domaine d'activité visé par la certification. Sa durée de validité est de trois (03) ans.
- 7) Communication : les marques déposées par l'organisme certificateur sont intégrées aux documents commerciaux et de communication.
 - 8) Audit de suivi annuel : un audit de suivi annuel est obligatoire pour le maintien de la certification. Lorsque des écarts ayant une incidence sur le système qualité sont constatés,

l'organisme certificateur peut décider une demande d'actions correctives, d'un audit supplémentaire, de la soumission pour avis au comité d'examen des dossiers. Les écarts graves peuvent conduire à la suppression ou au retrait du droit d'usage.

- 9) Renouvellement du certificat : La certification a une validité limitée de trois ans. Une fois cette période écoulée, l'entreprise passe un audit de renouvellement suivant les mêmes modalités.

En effet, pour que la certification soit compréhensible et reconnu auprès du plus grand nombre, il convient de prendre une référence commune. C'est ainsi, que les normes se sont imposées, comme un référentiel idéal, étant issues d'un large consensus.

1-2-2- La normalisation ISO 9000

La certification ne peut pas exister sans la normalisation. Cette dernière fournit les normes qui servent de référentiel pour la certification. La normalisation peut être définie comme étant « *un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour les usages communs et répétés, des règles directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné* »⁹². Ainsi, la norme est un document qui définit la spécification technique d'un bien, d'un service ou d'un processus, elle est approuvée et publiée par un organisme tiers et indépendant.

L'ISO est une organisation non gouvernementale qui a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges de biens et de services et de développer la coopération dans les domaines intellectuels, scientifiques, techniques et économiques.

Les travaux de l'ISO aboutissent à des accords internationaux, publiés sous forme de normes internationales, appelées « normes ISO ». Toutes les normes éditées par l'ISO sont volontaires et porte sur des domaines très variés, dont les principaux sont :

- Le produit (norme spécifique) ;
- L'accréditation de laboratoires qui testent les produits ainsi que des méthodes utilisées ;
- L'environnement, représenté par la famille de norme ISO 14000 ;
- Le management de la qualité (lignes directrices) et le système d'assurance de la qualité représenté par la série de norme ISO 9000, ce qui nous intéresse plus particulièrement dans ce travail.

⁹² Guide de lecture des normes ISO à l'usage des PME/PMI, AFAQ 1995 ;

La famille des normes ISO 9000 correspond à un ensemble de référentiels de bonnes pratiques de management en matière de qualité, portés par l'organisme international de standardisation (ISO, International Organisation for Standardization) dont l'objectif est d'assurer que l'organisation peut régulièrement fournir des produits ou des services qui répondent aux exigences de la clientèle en matière de qualité. La première version des normes ISO 9000 est apparue en 1987⁹³. Ces normes font l'objet d'un examen systématique en vue de déterminer s'il convient de les confirmer, de les réviser/amender ou de les annuler. De ce fait, les normes ont été modifiées régulièrement afin de mieux répondre à l'évolution du marché et des besoins des organismes.

La première évolution des normes ISO 9000 en 1994, n'est en fait, qu'une amélioration du contenu des normes de 1987. Cette norme comporte, comme à sa naissance, cinq (05) groupes de normes :

- La norme ISO 9000, sur la philosophie et la motivation de la création des normes ;
- Trois (03) normes contractuelles client-fournisseur :
 - pendant la conception, le développement, la production, l'installation, et les prestations associées (ISO 9001) ;
 - pendant la production, l'installation et les prestations associées (ISO 9002) ;
 - uniquement lors des contrôles et essais finals (ISO 9003) ;
- La norme ISO 9004 qui présente la manière de mettre en œuvre un système d'assurance de la qualité correspondant aux modèles.

Les normes ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 version 1994 sont les seules à être utilisées pour la certification des entreprises. Ces normes fournissent trois modèles différents d'assurance qualité couvrant chacun des domaines plus au moins vastes de l'entreprise. Ces normes obéissent au principe de construction d'une poupée russe. Les exigences de l'ISO 9003 sont incluses dans celles de l'ISO 9002, qui sont elles-mêmes incluses dans celle de l'ISO 9001.

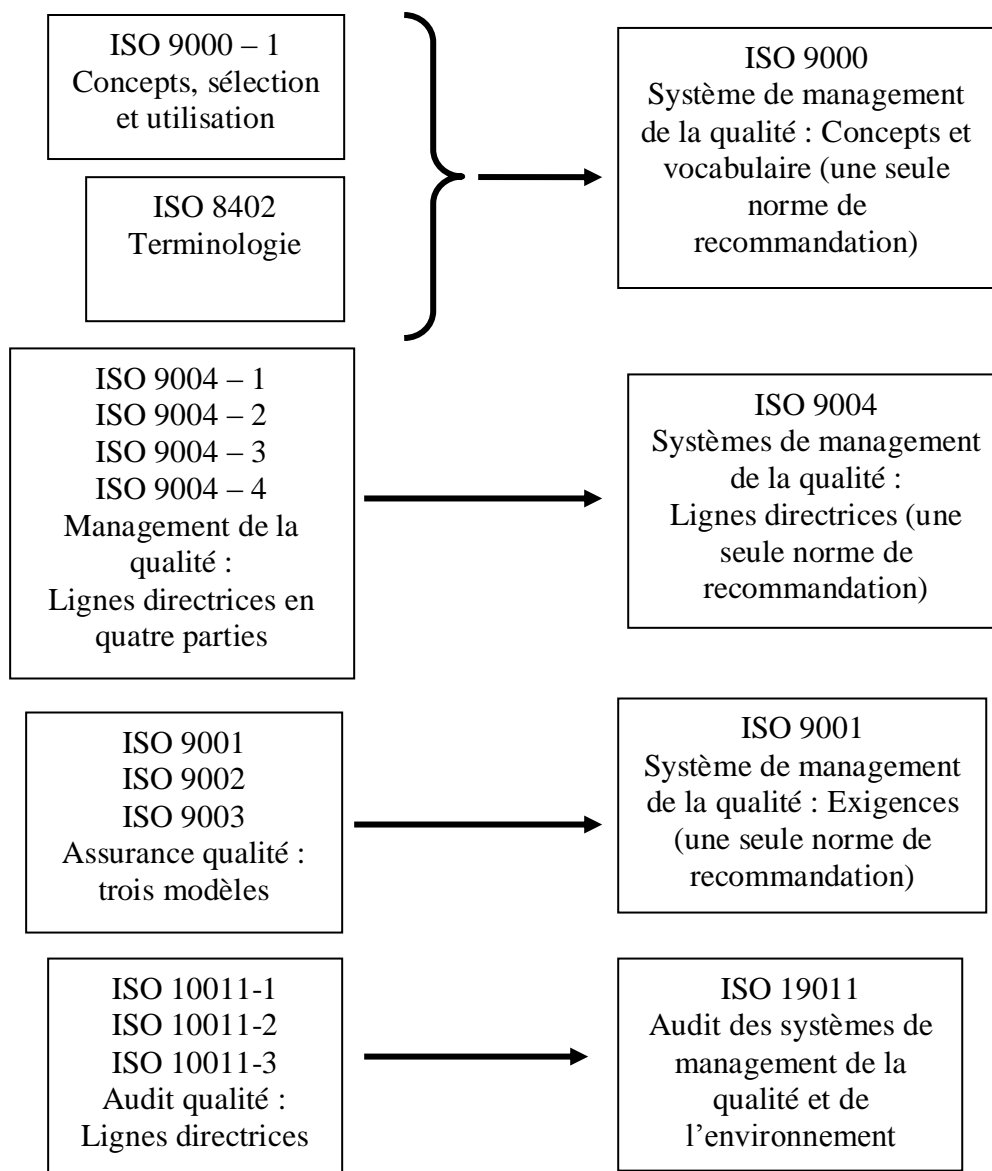
Ensuite, cette version des normes ISO 9000 a été révisée et simplifiée dans la version 2000 qui contient trois normes (figure 02):

- ISO 9000 : "Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire". La norme ISO 9000 décrit les principes d'un système de management de la qualité et en définit la terminologie.

⁹³ Cette première édition était précédée de l'ISO 8402, en 1986 pour la terminologie ;

- ISO 9001 : "Systèmes de management de la qualité - Exigences". La norme ISO 9001 décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certification. Il s'agit ainsi d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit suivre.
- ISO 9004 : "Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances". Cette norme, prévue pour un usage en interne et non à des fins contractuelles, porte notamment sur l'amélioration continue des performances.
- ISO 19011 : "Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental".

Figure 02 : L'évolution des normes ISO de la version 1994 à la version 2000



Source : élaboré par nos soins d'après la lecture des normes ISO 9000 version 1994 et 2000

En effet, la version 2000 n'est pas une simple amélioration, elle correspond à une refonte complète. Si l'ancienne version était surtout basée sur la notion de procédure, la nouvelle vise plus à décrire les processus nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise, particulièrement ceux concernant le client. Elle propose également une simplification du nombre de documents et du vocabulaire employé. D'un autre côté, le terme «assurance de la qualité» a disparu et le terme «système qualité» a été remplacé par le terme «système de management de la qualité (SMQ)»; ce qui met l'accent sur le fait que la qualité doit s'insérer harmonieusement dans le système de management de l'entreprise. De plus, cette version est aussi bien adaptée aux entreprises manufacturières qu'aux entreprises de services.

Ces normes ont été encore révisées en 2008. Les modifications apportées permettent principalement de clarifier des éléments du texte de la version précédente, d'améliorer la compatibilité avec la norme internationale relative à l'environnement, l'ISO 14001:2004 et de faciliter l'intégration de la norme ISO 9001 avec d'autres normes de systèmes de management de la qualité. Par ailleurs, dans la version 2008, il n'y a pas des grandes modifications par rapport à la version précédente : la norme amendée reste générique et applicable à toutes tailles et types d'organismes quel que soit le secteur, sa structure complète reste inchangée ainsi que le titre et le domaine d'application de la norme, le modèle et l'approche processus est également maintenu tel que défini dans l'ISO 9001:2000, et les principes de management de la Qualité contenus dans l'ISO 9000:2000 reste aussi inchangés.

Cependant, la nouvelle version 2008 introduit explicitement la notion de «risque» dans l'introduction de la norme, en soulignant l'importance pour un organisme de tenir compte de son environnement (des modifications ou des risques associés) lors de la conception et la mise en œuvre d'un SMQ. Aussi, la maîtrise des processus externalisés a également été renforcée lors de l'amendement de la norme ISO 9001:2008 pour rappeler les obligations et responsabilités de l'organisme vis-à-vis de l'externalisation d'un processus (incidence du processus sur la conformité du produit, niveau de maîtrise du processus, légale et réglementaire, maîtrise du fournisseur en charge du processus externalisé, conformité à toutes les exigences du client).

La famille des normes ISO 9000 a été élaborée pour aider les organismes, de tous types et de toutes tailles, à mettre en œuvre et appliquer des systèmes de management de la qualité efficaces. De ce fait, l'utilisation de ses normes est graduelle. On utilise d'abord les normes ISO 9000 comme dictionnaire pour comprendre le vocabulaire et les définitions relatives à la qualité. Ensuite, on utilise la norme ISO 9001 pour mettre en place un SMQ, sachant que cette norme est la seule de la famille ISO 9000 permettant d'effectuer une

certification par une tierce partie. Enfin, une fois le SMQ mis en place, l'entreprise peut utiliser les lignes directrices contenues dans la norme ISO 9004 pour améliorer les performances de ce mêmes SMQ.

1-3- L'implantation de système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 version 2008

La mise en œuvre d'un SMQ consiste avant tout à mettre en place un outil de management pour améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise.

1-3-1- La présentation d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001 version 2008

Le système de management de la qualité (SMQ) est la manière dont un organisme dirige et maîtrise l'ensemble des activités liées à la qualité qui se rapportent directement ou indirectement à la satisfaction des exigences des clients. Globalement, le système de management de la qualité est constitué de la structure organique et de la planification, des processus, des ressources et de la documentation utilisés pour réaliser les objectifs qualité, répondre aux exigences de clients et améliorer le système de management de la qualité et, en fin de compte, les produits.

Mettre en place un système de management de la qualité, c'est organiser tous les facteurs techniques, administratifs et humains qui ont un impact sur la qualité de l'organisation et donc du produit ou de service. Ainsi, tous les facteurs doivent être sous contrôle pour s'assurer de :

- Offrir un produit ou un service qui satisfait aux besoins exprimés ou implicites du client ;
- Donner aux clients l'assurance que la qualité convenue contractuellement est atteinte et maintenue ;
- Donner à la direction l'assurance que la qualité désirée est atteinte et maintenue par des procédures internes objectives et standardisées ;
- Donner au personnel l'assurance d'objectifs mesurables connus de tous ;
- Donner à l'employé l'assurance de sa participation grâce à la formalisation de ses responsabilités et de ses connaissances ;
- Continuer à évoluer et s'améliorer grâce aux mesures et évaluations des performances effectuées.

La norme ISO 9001:2008 est conçue comme une norme générique, applicable à tous les organismes, quels qu'en soient le type, la taille et le produit fourni. Cette norme spécifie les exigences pour un système de management de la qualité, qui peuvent être utilisées par les

organismes en interne ou à des fins de certification ou contractuelles. Elle porte essentiellement sur l'efficacité du système de management de la qualité à satisfaire les exigences des clients.

On ne va pas faire un descriptif détaillé de cette norme, on se contentera seulement de préciser qu'elle se compose de huit (08) chapitres qui nécessitent une interprétation particulière dans le cadre de management de la qualité. On retiendra aussi, que la norme ISO 9001 a une structure de type PDCA (Plan, Do, Check, Act) en quatre (04) blocs principaux d'exigences, suivant un modèle dit « approche processus » tel que le montre la figure ci-après:

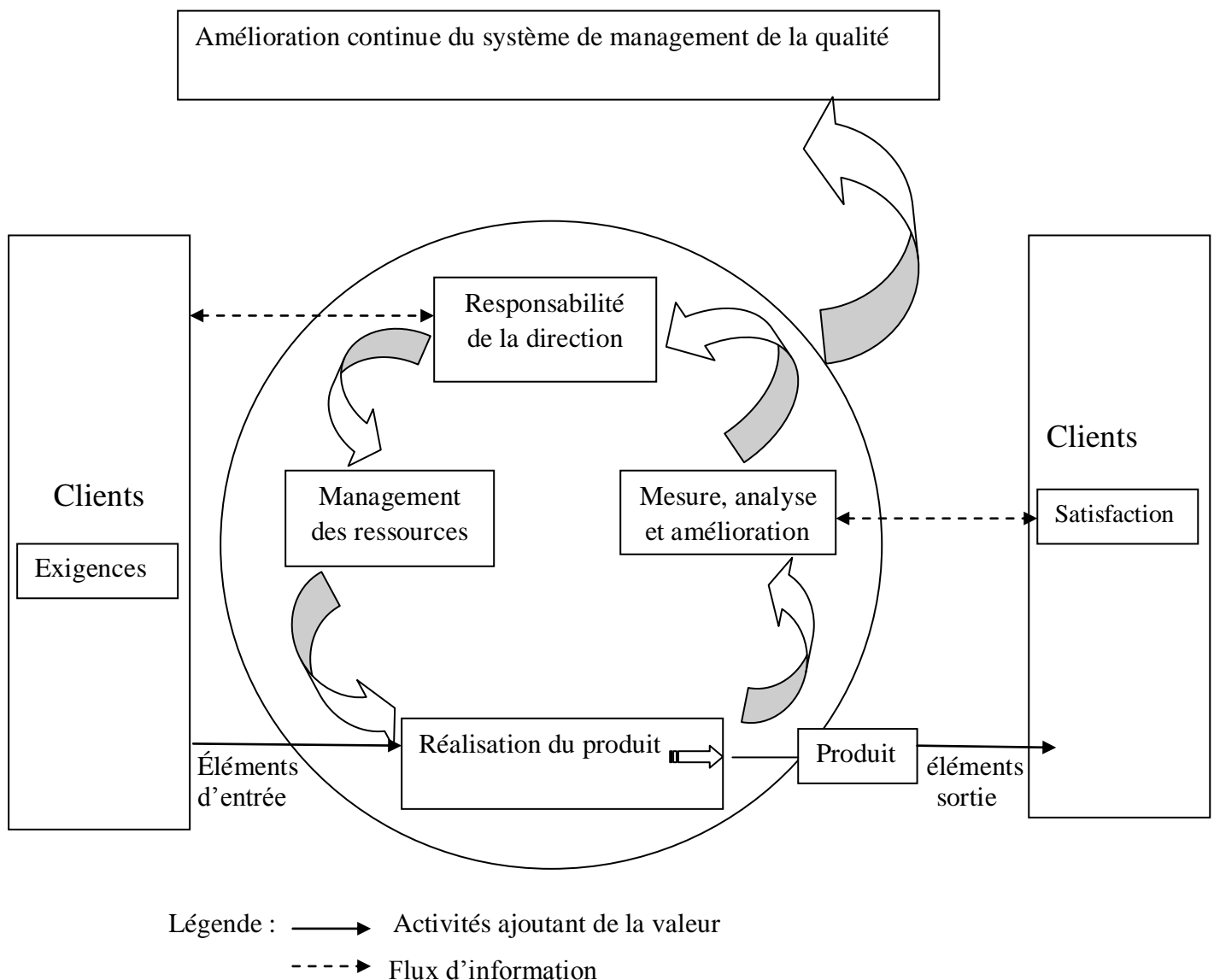
- La responsabilité de la direction : L'engagement de la direction est indispensable pour assurer le développement et la mise en œuvre du système de management de la qualité ainsi que l'amélioration continue de son efficacité. De ce fait, il s'agit d'un ensemble des dispositions impliquant directement le management avec l'identification des besoins et exigences du client, la définition de la politique qualité et des objectifs associés, la planification de la qualité, la définition des responsabilités et autorités ainsi que, la communication et la revue de la direction à des intervalles planifiés afin de revoir le système de management de la qualité ;
- Le management des ressources : L'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour mettre en œuvre et entretenir le système de management de la qualité, assurer son amélioration continue et accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences. Pour cela, on distingue les ressources humaines (formation, qualification, compétences), les infrastructures et l'environnement de travail ;
- La réalisation du produit : Les processus directement liés à la réalisation du produit et ceux liés au client ainsi que, les éléments et étapes de la conception et développement doivent être formalisées. Les paragraphes achats, production et préparation du service, maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure précisent les éléments à prendre en compte lors de la réalisation du produit ;
- Mesure, analyse et amélioration : L'organisme doit planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance et de mesure de l'efficacité du système de management de la qualité, de la maîtrise des processus et de la conformité des produits, en utilisant la satisfaction client et l'audit interne. De plus, l'organisme doit déterminer, recueillir et analyser les données appropriées pour démontrer la pertinence et l'efficacité du système de management de la qualité et pour évaluer les possibilités d'amélioration de son efficacité par l'utilisation de la politique qualité, les objectifs qualité, les résultats

d'audits, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction.

La norme ISO 9001 encourage l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration d'un système de management de la qualité. Cette approche désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus en vue d'obtenir le résultat souhaité. Cela dit que, l'organisme doit identifier et gérer de nombreuses activités corrélées pour fonctionner efficacement.

Le modèle de système de management de la qualité basé sur les processus, présenté à la figure 03, illustre les relations entre les processus eux mêmes gérés comme un système de management. Cette figure montre le rôle significatif joué par les clients lors de la définition de leurs exigences en tant qu'éléments d'entrée. La surveillance de la satisfaction des clients exige l'évaluation des informations concernant le degré de réponse de l'organisme à leurs attentes et exigences.

Figure 03 : Modèle du système de management de la qualité basé sur l'approche processus



Source : Norme ISO 9001 : 2008

1-3-2- La documentation du système de management de la qualité

Pour prouver que la qualité est bien présente dans une entreprise, il va falloir fournir des documents témoins qui devront impérativement être structurés. Les exigences relatives à la documentation sont énoncées dans la partie « exigences de système de management de la qualité » de la norme ISO 9001.

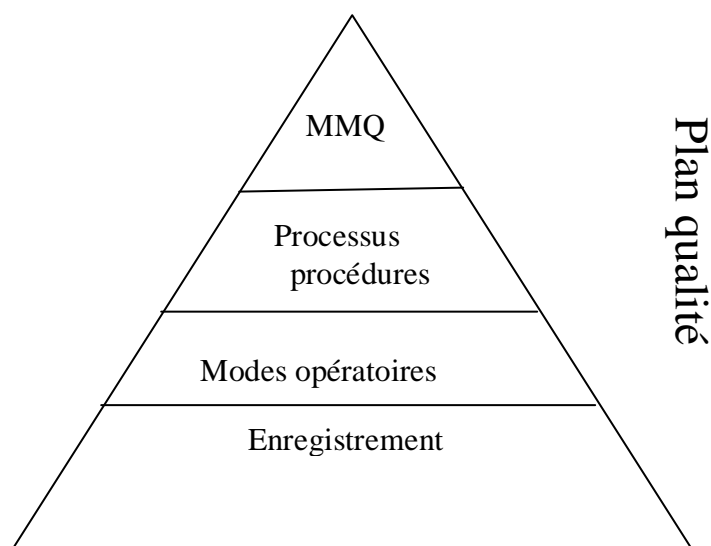
Un système documentaire qualité comprend tous les documents créés au sein de l'entreprise pour parer aux risques de non-conformité des produits et de non-satisfaction des clients.

L'étendue de ces documents ainsi que, leur typologie et leur mode d'utilisation diffère d'un organisme à un autre en fonction de la taille de l'organisme et de son type d'activités ainsi que de la politique et des objectifs qualité. Le système de documentation doit :

- Fournir les informations internes et externes nécessaires aux activités ;
- Préciser les exigences de toutes les parties intéressées ;
- Assurer la traçabilité des opérations ;
- Fournir des preuves tangibles des résultats obtenus ;
- Fournir des données pour évaluer l'efficacité du système de management.

La structure documentaire identifie les documents normatifs (référentiels) et réglementaires utilisés dans l'entreprise. Elle décrit la formalisation des processus et la traçabilité des événements. Cette dernière comporte deux parties (la pyramide documentaire et le plan qualité) comme la montre la figure ci-après :

Figure 04 : La structure documentaire d'un système qualité



Source : BOERI Daniel, « *maitriser la qualité et le management éthique* », édition maxima, 3^e édition, paris, 2006, P68.

1-3-2-1- La pyramide documentaire

La pyramide documentaire définit la démarche générale et uniforme de l'entreprise pour faciliter le traitement de masse des événements selon une traçabilité identifiée. Les différents documents relatifs au système de management de la qualité sont principalement :

a) Le manuel qualité

Ce manuel décrit d'une manière succincte l'entreprise, (et éventuellement de sa cartographie des processus), sa politique qualité et son système de management en faisant

référence aux procédures et aux principales dispositions écrites. C'est un outil de communication, voire de formation, car il constitue une présentation synthétique, une « image » du système qualité de l'entreprise. Cette présentation est mise à la disposition des clients pour leur donner confiance en réponse à des exigences contractuelles ou dans un but de publicité, aussi bien que de personnel pour le sensibiliser et l'impliquer dans la bonne application de système de management de l'organisme.

Il peut prendre la forme d'un document très synthétique de communication qui contient peu de pages, comme il peut être un document plus consistant répondant avec plus au moins de détails à des exigences de qualité, de sécurité ou de protection de l'environnement, ou encore intégrant ces exigences. La présentation et la structure du manuel sont à décider par chaque organisme et dépendront de la taille, de la culture et de la complexité de l'organisme.

b) Les procédures

Les procédures décrivent la manière d'accomplir une activité ou un processus. Au sens de la norme ISO, une procédure écrite comporte généralement l'objet et le domaine d'application d'une activité, plus précisément: ce qui doit être fait, par qui doit ce faire, quand, où et comment cela doit se faire, les moyens et les documents qui doivent être utilisés, et comment cela doit être maîtrisé et enregistré. En général, le contenu d'une procédure prend forme d'un logigramme.

La norme ISO 9001 exige la rédaction de six (06) procédures documentées. Ces procédures sont spécifiques dans le sens où elles s'inscrivent dans la logique d'un système qualité : apporter la preuve de ce que l'on fait par la documentation (procédures maîtrise des documents et des enregistrements), évaluer le système qualité par le biais de l'audit interne, maîtriser la non-qualité des produits et plus généralement les dysfonctionnements grâce à des actions de correction et de prévention.

Les procédures ont une fonction essentielle de formalisation des pratiques de l'entreprise, de détection des dysfonctionnements, et de capitalisation du savoir-faire. En effet, l'écriture et l'enregistrement des procédures sur support papier ou informatique peut contribuer à décrire et expliciter certains savoirs et permettre ainsi, à l'entreprise de se constituer une mémoire et un langage commun.

c) Les modes opératoires

Les procédures pourront être complétées par les différents documents opérationnel de mise en œuvre de système de management de la qualité (instruction, mode opératoires, consignes, spécification, formulaire, procès verbaux, attestations...). Les modes opératoire définissent comment sont exécutées les tâches ainsi que les conditions d'exécution.

d) Les enregistrements

Ce sont des documents qui fournissent la preuve tangible des activités effectuées ou des résultats obtenus. Ils doivent être simples, lisibles, identifiables et accessibles. Il s'agit des fiches ou procès verbaux d'analyse ou de contrôle, dossier de fin fabrication, indication de performances, rapport de réunion ou de visite qualité ou d'inspection, compte rendus d'audits et de revues de direction.

1-3-2-2- Le plan qualité

Le plan qualité est défini d'après la norme ISO 9000 version 2000 comme « un document spécifiant quelles procédures et ressources associées doivent être appliquées par qui et quand, pour un projet, un produit, un processus ou un contrat particulier ». Un plan qualité fait souvent référence à des parties du manuel qualité ou à des documents de procédure.

Par ailleurs, il ne sert à rien d'avoir des documents si chacun peut les écrire et les modifier à sa guise, et si on n'est pas sûr que les personnes concernées aient la bonne version (celle à jour) du document, d'où la nécessité d'une bonne gestion et de la maîtrise de ces documents.

1-3-2-3- La maîtrise et la gestion de la documentation

Les documents du système de management de la qualité doivent être maîtrisés. En fait, une des premières procédures à écrire est souvent celle qui va expliquer comment les documents seront maîtrisés ; il s'agit de décrire comment ils seront créés, qui va les approuver avant diffusion, comment et par qui seront-ils revus, comment ils seront diffusés, et comment se fera leur mise à jour.

Pour initialiser le dispositif, il est important de définir qui va être responsable de la gestion de la documentation qualité dans l'entreprise. Si le responsable qualité gère généralement les procédures qualité et le manuel, il peut, selon les structures, déléguer la gestion des modes opératoires et documents spécifiques aux services et structures concernés qui seront éventuellement chargés de créer un groupe de travail. Chaque service doit être ainsi, responsable de sa documentation et se l'approprier.

Le système documentaire doit refléter la réalité de l'organisation et rester adapté aux besoins de l'entreprise et des clients. On doit en permanence se demander si on applique ce qui est prévu et si on obtient les résultats visés.

La maîtrise des documents commence par un inventaire et un état des lieux qui consiste à identifier et recenser les divers types de documents existant pouvant avoir une

incidence sur les performances de l'organisme et d'analyser leur articulation. Tout document non appliqué et périmé doit être remis en cause.

En effet, le système documentaire est appelé à évoluer avec l'organisation. Une procédure de mise à jour en fonction de l'évolution des activités de l'organisme, de l'amélioration des processus et du système de management, demeure alors indispensable.

De plus, la maîtrise de la diffusion est l'un des points les plus importants dans la gestion des documents dans l'entreprise. Pour la diffusion des documents il faut :

- Identifier les personnes concernées en leurs adressant un exemplaire du document validé ou les informer de sa mise à disposition, et éviter de noyer les personnes sous des papiers inutiles.
- S'assurer que l'exemplaire périmé est retiré de la circulation, détruit, repéré comme périmé, ou encore renvoyé à l'expéditeur.
- Enregistrer la diffusion (archivage des accusés de réception, signature d'une liste de réception).
- Expliquer, reformer et argumenter chaque nouvelle diffusion.

A ce niveau, l'intranet facilite beaucoup le travail. Toute la gestion documentaire se réalise au travers d'un réseau, ce qui permet d'avoir un gain de temps et de faciliter l'accessibilité au document.

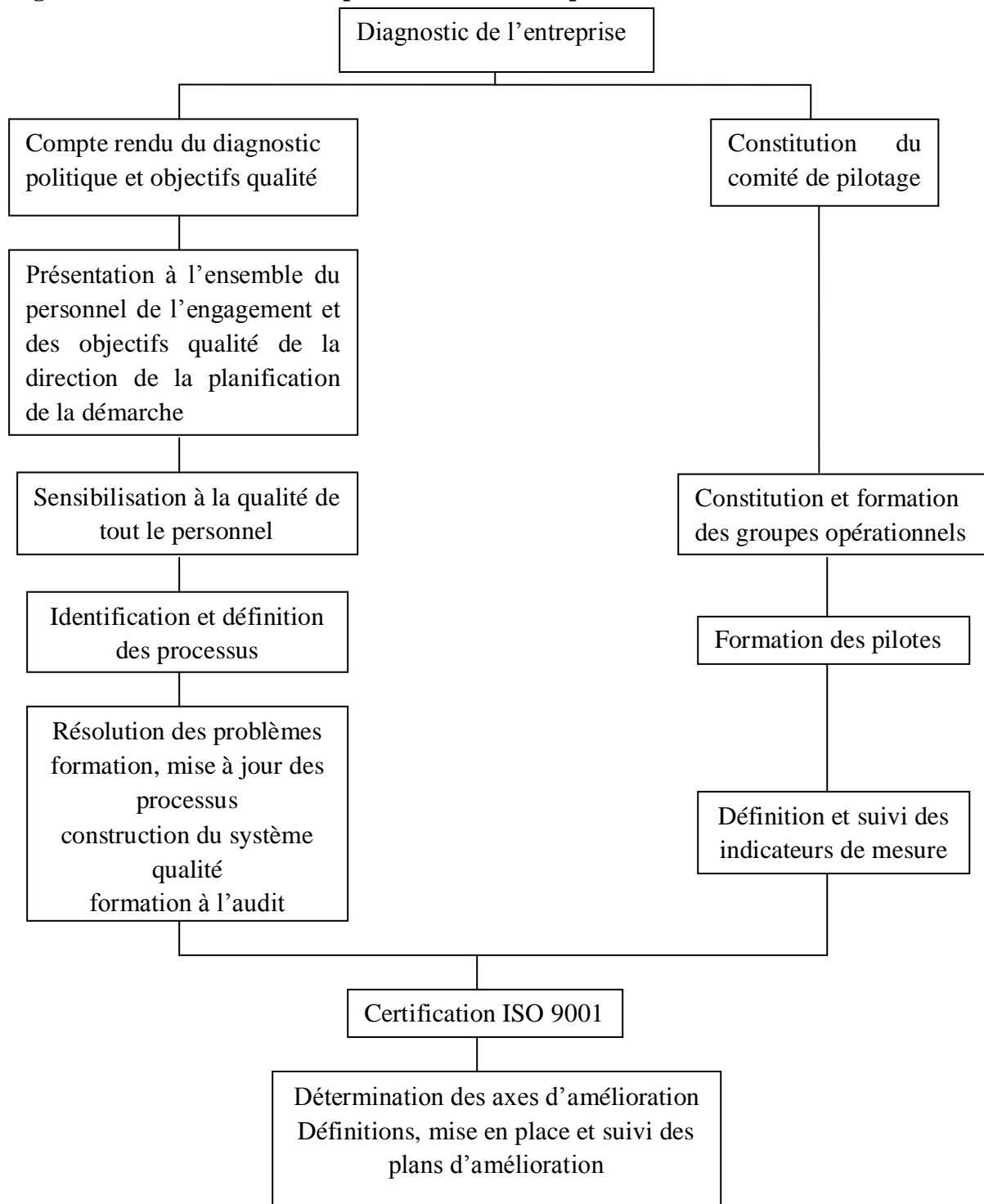
La bonne utilisation de concert de la pyramide documentaire et de plan qualité permet d'atteindre les objectifs de satisfaction des clients.

1-3-3- La démarche de mise en œuvre d'un système de management de la qualité basée sur la mise en conformité ISO 9001

En général, une démarche qualité décrit les moyens à mettre en œuvre ainsi que les étapes à suivre afin de mettre en place un système qualité, si aucun n'existe dans l'entreprise, ou améliorer le système qualité existant.

Le modèle ISO 9001 version 2008 est considéré comme une référence internationale en matière de la gestion de la qualité. En effet, la démarche basée sur le modèle de certification est actuellement la plus utilisée, car elle permet la mise en conformité de système qualité d'une entreprise avec une norme et un standard reconnu sur le plan international. Les étapes de mise en place d'une démarche qualité conformément à la norme ISO 9001 sont présentées dans la figure ci-après.

Figure 05 : Les différentes étapes de la démarche qualité



Source : CHERFI Zohra, « la qualité : démarche, méthode et outils », édition Lavoisier, Paris, 2002, P 65.

Pour mettre en place une démarche qualité conforme à la norme ISO 9000, la connaissance de l'entreprise est indispensable. Un diagnostic et un état des lieux de l'entreprise permet de rassurer, de connaître les attentes et l'état d'esprit de tous les

collaborateurs, les points faibles et les points forts de l'organisation ainsi que les dysfonctionnements les plus importants. Cela permettra à l'entreprise de déterminer des objectifs réalistes et adaptés. Une fois le diagnostic est élaboré un compte rendu est rédigé et un plan d'action pour la mise en conformité de l'organisation selon la norme ISO 9001 est proposé. Il convient par la suite de décliner les exigences des clients en politique qualité qui définira les grandes orientations et le cadre général dans lequel les objectifs qualité seront fixés. La politique qualité doit être cohérente avec la politique générale, la vision et la stratégie.

L'installation d'un système de management de la qualité, suppose la mise en place d'un comité de pilotage qui a pour objectif de prendre en charge l'animation de la qualité au sein de l'entreprise. Le comité de pilotage est présidé par un responsable de management de la qualité et constitué de la direction et des chefs de service. Le rôle du comité de pilotage est fondamental par l'exemple et la vision de la qualité qu'il insufflera régulièrement à tous les collaborateurs. Il est chargé de suivre la réalisation du plan d'action. Pour que ces groupes soient efficaces, une formation des pilotes à l'animation de groupes ainsi qu'à la résolution des problèmes est indispensable. Ils doivent connaître tous les éléments nécessaire pour formaliser le problème, récolter et analyser les données, exploiter les donnée, identifier les causes des problèmes, proposer des solutions, valider les solutions avec les responsables, tester les solutions proposées, mesurer l'amélioration et adopter la solution.

Ensuite, il convient de faire une présentation du compte rendu du diagnostic et de la politique et des objectifs qualité pour l'ensemble du personnel, et les sensibiliser en leur expliquant les enjeux que représentent pour l'entreprise la démarche qualité et en leur présentant le processus et la planification de la mise en place. A l'issue de cette formation, le personnel est impliqué dans cette démarche commune et connaît le vocabulaire de la qualité ainsi que ses concepts et ses principes.

L'étape suivante consiste à identifier et définir les différents processus d'activités et leurs interactions, par les groupes opérationnels, suivant une approche processus. Pour chaque processus, l'entreprise doit définir les responsabilités et allouer les moyens et les ressources nécessaire pour l'application et la concrétisation des objectifs. Il s'agit ensuite, d'écrire et de mettre en œuvre les procédures contenant les différents processus et définir les indicateurs de mesure qui vont servir à comparer l'état d'avancement par rapport aux objectifs à atteindre et de déclencher les futurs plans d'amélioration.

Puis, un audit de pré-certification est conduit par un groupe de collaborateur ne faisant pas partie systématiquement de groupes opérationnels, sous forme d'une répétition générale.

Cet audit interne permettra de savoir si la mise en place du système qualité est appliquée et si elle est efficace, et identifient les écarts par rapport à ce qui est prévu. A la suite de l'auto-évaluation, des suggestions d'améliorations et des plans d'actions correctives et préventives sont élaborés. Ces plans d'action sont suivis par le comité de pilotage.

Enfin, lorsque tout est en place, procédures, analyse des non-conformités, audits internes réalisés, il est maintenant possible de demander l'audit d'une tierce partie pour obtenir la certification ISO 9001.

Une fois la certification est obtenue, l'entreprise doit en dernier lieu initier une démarche d'amélioration continue en utilisant les rapports d'audits qualité, de revue de direction, des autoévaluations et des feed-back des clients.

La mise en place d'un système de management de la qualité est avant tout la mise en place d'un nouvel état d'esprit dans l'entreprise, partagé par tout le personnel. Ainsi, la peur de la nouveauté, du changement, d'être incompetent ou d'être confronté à des difficultés nouvelles freinent l'appropriation de la démarche qualité par tous les collaborateurs. A ce titre une campagne de communication doit être développée dès le début de la démarche. Ainsi, cette dernière permettra au personnel de connaître les actions engagées, de suivre régulièrement l'évolution de la démarche et son état d'avancement par rapport aux objectifs fixés et de se positionner dans le projet d'entreprise.

1-4- Les conséquences organisationnelles et managériales de l'implantation d'un SMQ

La mise en place d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001 n'a pas pour but d'imposer quelque chose d'entièrement nouveau à l'entreprise. La plupart des organismes ont déjà en place une structure de management qui servira de base à l'élaboration du système qualité. Il se peut que le système existant soit assez efficace, mais informel et sans doute non documenté. Toutefois, la mise en œuvre d'un SMQ au sein d'une entreprise génère des changements importants sur le plan organisationnels, techniques et un changement de mentalité qui est en général le plus important, celui qui rencontre le plus d'obstacle et sans lequel la qualité ne sera pas produite. Par ailleurs GUILHON A et WEILL M ⁹⁴, soulignent en reprenant DEMING (1953) que « *la qualité est un changement dans la mesure où la démarche vise à spécifier des procédures, à évaluer les capacités productives et*

⁹⁴ Cité par : GUILHON A et WEILL M, « *démarche qualité de la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques de changements dans les PME : Résultats d'un test empirique* », la 5ème conférence internationale de management stratégique, 1995, P 5 ;

informationnelles des entreprises, à former et à impliquer le personnel, et en d'autres termes à transformer l'entreprise pour la rendre souple et compétitive ».

En se basant sur les résultats des travaux de MESSEGHEM K (1998)⁹⁵, portant sur les implications organisationnelles de l'assurance qualité dans les petites et moyennes entreprises, nous constatons que la mise en place d'une démarche qualité certifiée se traduit par des changements qui concernent essentiellement la clarification des rôles et des responsabilités, la mise en place des procédures et le contrôle à tous les niveaux. Ces changements exigés par la norme, ont pour principaux objectifs la garantie de la régularité de la qualité attendue par les fournisseurs et de la traçabilité.

Ainsi, l'engagement de l'entreprise dans une démarche qualité nécessitera le développement d'un niveau de standardisation très important puisqu'elle fera globalement recours aux règles et aux procédures dans l'exécution des activités. Cette forte standardisation sera aussi accompagnée par une forte formalisation, du fait que la démarche qualité exige que cette dernière dispose d'un système documentaire bien élaboré, en faisant recours à l'écrit ou bien à la communication écrite. Ce qui permet d'assurer l'organisation et la traçabilité des opérations effectuées. Aussi, le système de planification et contrôle dans l'entreprise suivant une démarche qualité se distingue par une plus forte formalisation principalement dans le domaine de la gestion de la qualité.

D'un autre côté les entreprises engagées dans une démarche qualité ont tendance à diversifier de plus en plus les informations dont elles ont besoin, ainsi que leurs modes de collecte. Ce qui favorise la formalisation du système d'information interne et externe.

L'engagement dans un processus de certification pousse alors, les entreprises vers une plus forte décentralisation et nécessite l'implication et la responsabilisation de tout le personnel à tous les niveaux.

Ainsi, la gestion globale de la qualité repose prioritairement sur le potentiel des ressources humaines. Elle repose sur le changement du comportement, ce qui nécessite alors de repenser la culture de l'entreprise. D'après SHIBA S et alii⁹⁶ : « *les concepts du TQM ont été développés au fil des années par un grand nombre d'entreprise qui cherchait à améliorer la qualité de leurs produits et de leurs services. Ce n'est qu'une philosophie abstraite. Il n'y a pas non plus une seule bonne méthode d'application de TQM. Celle-ci doit être adaptée à la culture et à l'histoire de chaque entreprise* ». Une organisation qualité est donc un groupe

⁹⁵MESSEGHEM Karim, « *Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises* », Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 3, septembre 2001, p 183 – 213 ;

⁹⁶SHIBA S, GRAHAM A, WALDEN D, « *4 révolutions du management par la qualité totale* », édition Dunod, paris, 1997, P 44;

d'individus dont les valeurs ont été forgées dans un milieu socioculturel tel que sa propre histoire l'a façonné. Ce qui fait de la conduite du changement par la qualité un processus complexe qui ne doit pas ignorer la diversité des cultures. De ce fait, pour réussir le projet de changement par la qualité, il s'avère nécessaire d'impliquer le personnel à tous les niveaux de l'organisation et prendre en compte la dimension socioculturelle. En effet, la dimension socioculturelle joue un rôle important dans la conduite du changement par la qualité, compte tenu des spécificités culturelles.

Par ailleurs, un personnel compétent capable de s'adapter aux nouvelles situations est la clef du maintien de la démarche qualité, en se l'appropriant comme outil quotidien de travail. Ce qui passe principalement par un processus d'apprentissage individuel et collectif. Dans le cadre de la démarche qualité, SHIBA S et alii ⁹⁷ décrit « le TQM comme un système d'apprentissage qui se concentre sur le développement des compétences à chaque niveau. Il améliore les ressources humaines ». Cet auteur soutient que « l'aspect le plus important du TQM réside dans le développement de l'individu, l'encouragement de l'homme à l'apprentissage. En particulier, il exige des dirigeants de développer leur connaissance de la théorie et de la pratique de la qualité »⁹⁸.

Une organisation ne se résume pas, en effet, à des notes d'organisation et à des enchaînements désincarnés de tâches, comme décrites dans les processus. C'est au contraire un tissu complexe de personnalités et de relations humaines, d'habitudes, de ressentis et de cultures. Ainsi, la mise en œuvre d'une démarche qualité ne se résume pas seulement à rationaliser l'aspect structurel et technique de l'entreprise. Même si la formalisation se fait d'une manière écrite sur papier et à travers des réglementations, c'est le comportement des membres de l'entreprise qui fait que l'entreprise respecte ou non les normes de la qualité. La démarche qualité est donc un projet de changement particulièrement culturel nécessitant l'apprentissage de nouvelles capacités collectives par le développement des compétences à chaque niveau. Cependant, le changement de mentalités et d'habitudes généré par la démarche n'est pas toujours facilement accepté ; il peut générer des réactions diverses et des résistances à tous les niveaux hiérarchiques.

La complexité de processus de mise en œuvre de la démarche qualité fait que les projets de changement par la qualité sont de plus en plus difficiles et risqués. En effet, le choix de mise en œuvre d'un SMQ peut être imposé aux salariés par les dirigeants ou faire l'objet d'une concertation dans une démarche participative. Il peut engendrer des tensions

⁹⁷ Idem, P494;

⁹⁸ Idem ;

entre des exigences managériales de compétition, d'adaptation, d'amélioration de la qualité et une revendication salariale de maintien du système en l'état. Il peut être source de conflits et perte de performances, si le système de représentations et de valeurs partagées par les salariés est en opposition avec les valeurs véhiculées par le management qui veut instaurer un SMQ. D'où l'importance de la mise en œuvre d'un mécanisme d'encadrement prêt à concevoir, s'approprier et/ou mobiliser la culture organisationnelle en utilisant les valeurs communes, pour réussir l'implantation de SMQ.

La nécessité d'adhésion du personnel pour implanter la qualité totale va s'articuler, par conséquent, autour des principes du management participatif qui nécessite un dialogue entre les concepteurs et les exécutants. La communication est une mission importante des ressources humaines, d'autant plus qu'elle a deux rôles à jouer dans le cadre de la qualité. D'abord, faciliter la période du changement qui accompagne le passage à la qualité, ensuite aider les salariés à résoudre les problèmes et prendre les initiatives sur des faits. Le manque de communication et d'information est souvent vécu comme un manque de considération par les collaborateurs. Ceci provoque une implication modérée et parfois une réelle inertie pour ce qui peut alors être ressenti comme une stratégie à la mode et sans intérêt.

Après les réflexions ci-dessus, nous constatons que la mise en place d'un SMQ est avant tout un projet du changement culturel qui vise à transformer des mentalités et des comportements, par l'apprentissage et l'acquisition des nouvelles capacités collectives, nécessaire à la mise en œuvre et au développement de la démarche qualité par les différents acteurs.

Par ailleurs, la mise en place de SMQ entraîne inévitablement des changements sur le plan organisationnel et managérial. La démarche qualité ne peut donc se faire sans la prise en compte de facteur humain, qui peut constituer un des principaux facteurs de blocage et de l'échec de changement par la qualité. De ce fait, Il est important que la direction et les différents niveaux hiérarchiques fassent la preuve de leur détermination à opérer une rupture sur le plan organisationnel et les valeurs culturelles. Il est alors nécessaire de motiver le personnel, de valoriser les efforts, de convaincre de l'utilité des changements en faisant participer le personnel à la prise de décision et la fixation des objectifs qualité que de les imposer. Sinon, le SMQ sera seulement une source de bureaucratie, de lourdeur et de rigidité et constituera un fardeau financier, ce qui donnera le coup de grâce au fonctionnement de toute l'entreprise.

2- L'implantation d'un système de gestion intégré (ERP)

Les progiciels de gestion intégrés (PGI) désignés souvent par le terme anglais ERP acronyme pour "Enterprise Resource Planning", connaissent aujourd'hui un véritable succès. Ils sont depuis quelques années au cœur de l'évolution des systèmes d'information des entreprises. Ces système constitue d'après TOMAS J-L et GAL Y ⁹⁹ : « *la colonne vertébrale des systèmes d'information* ».

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

Pour comprendre leur influence potentielle sur les organisations et les changements engendrés par l'implantation des ERP, un préalable est de connaître leur origine, leurs caractéristiques, les bases de leur fonctionnement et les motifs de leur implantation.

Ainsi, en premier lieu nous allons aborder le concept de l'ERP. Nous allons d'abord, porter un regard sur l'origine des ERP, puis présenter le concept d'ERP et ses caractéristiques, suivie des motifs de leur implantation ; ensuite, nous ferons une présentation des phases d'implantation d'un système ERP, pour terminer enfin, avec l'étude des conséquences de l'implantation de l'ERP sur la gestion et le fonctionnement d'une entreprise.

2-1- Les ERP: Cadre théorique et conceptuel

2-1-1- L'émergence des ERP

Durant ces trente dernières années, l'informatique de gestion a subi des bouleversements considérables. Elle était monolithique et statique dans les années 1960,1970, 1980 et 1990 et les premières applications permit d'automatiser seulement les activités opérationnelles des organisations (gestion de production, gestion commerciale et financière, ressources humaines) ; alors qu'aujourd'hui, elle est modulaire et évolutive et les systèmes d'information prennent en charge des niveaux de gestion de plus en plus stratégiques.

Tout au début, durant les années 60, les entreprises ont commencé à gérer de manière indépendante l'approvisionnement de chaque produit à l'aide de systèmes basés sur des points de commandes. Cette façon de faire impliquait d'importante quantité en inventaire. Ainsi, les développements informatiques des années 70, ont permis une percée majeure en gestion des

⁹⁹ TOMAS J-L , GAL Y, « *ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement* », édition Dunod, 6^e édition, paris, 2011, P 1 ;

stocks grâce au développement des systèmes de planification des besoins matières (Material Requirement Planning : MRP). Ce système permet, à partir, d'un plan de production, d'un état des stocks, des nomenclatures, de calculer de façon précise l'ensemble des besoins en pièces et composants et planifier leur acquisition dans le temps. Cette technique, visant à réapprovisionner le stock, non plus sur les consommations passées mais en fonction des besoins à venir, présente l'avantage de pouvoir augmenter la probabilité de réalisation d'un produit sans avoir de politique de stock de sécurité. Au départ, ce fut une méthode limitée exclusivement au calcul des besoins et à l'approvisionnement des matières et composants. Par la suite, cette technique s'est enrichie et s'est progressivement étendue à la gestion d'autres ressources de production (les machines, main d'œuvre, les stocks, le calcul des coûts...). Elle fut intégrée à l'intérieur d'un processus de planification globale et de contrôle de la production, la planification des ressources de production était née (Manufacturing Resource Planning_MRP II). La planification des ressources de production se fait à partir du plan stratégique, du plan de production, du programme directeur de production, de la planification des besoins matière tout en tenant compte de la capacité de l'entreprise. Elle permet le suivi des écarts entre les prévisions et les réalisations et l'établissement des budgets de fabrication, des coûts standards, des prévisions, des besoins de trésorerie.... Les améliorations technologiques des années 90 ont permis d'intégrer au système MRP II l'ensemble de la planification des besoins de l'entreprise. De nouveaux modules permettant d'effectuer la gestion des actifs, des ressources humaines, des liquidités, de l'entreposage, de la finance, des approvisionnements, des ventes, permettent maintenant d'envisager la gestion intégrée de l'ensemble des ressources de l'entreprise ; les systèmes de gestion intégrés des ressources (Enterprise Resource Planning : ERP) voyaient alors le jour. Ces systèmes offrent une vue intégrée de l'entreprise à travers l'ensemble de ses fonctions et départements ainsi qu'une base de données institutionnelles où toutes les transactions sont enregistrées.

2-1-2- La définition et les caractéristiques d'un ERP

Les ERP sont la généralisation des MRP (manufacturing resource planning). Comme on l'a déjà souligné précédemment, les MRP concerne toutes les dimensions managériales liées à la fonction de production depuis le plan directeur de production, la gestion des hommes, des outils, des stocks, des approvisionnements... jusqu'à la gestion des commandes et de la logistique. Alors que, les ERP élargissent le champ des progiciels intégrés à la totalité de l'entreprise : gestion de la production, des achats et de la logistique bien entendu, mais aussi la gestion des ventes, gestion administrative et des ressources humaines, gestion

comptable et financière. Il s'agit d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise en améliorant sa productivité et sa flexibilité.

L'ERP est l'acronyme de « Enterprise Resource Planning », francisé en PGI « Progiciel de Gestion Intégrée ». Ils se sont largement implantés au sein des grandes entreprises au cours de ces quinze dernières années, et de plus en plus de PME cherchent à construire un système informatique unifié qui s'appuie sur ces progiciels.

WILLIS et alii (2003)¹⁰⁰, définissent l'ERP comme étant « un système intégré qui permet à l'entreprise de standardiser son système d'information pour relier et automatiser ses processus de base. Il fournit aux employés les informations nécessaires pour diriger et contrôler les activités essentielles de l'entreprise le long de la chaîne logistique, de l'approvisionnement à la production/ exploitation jusqu'à la vente et à la livraison au client final. Les employés n'entrent qu'une seule fois les informations, qui sont alors mises à la disposition de tous les systèmes de l'entreprise ». Ce progiciel permet alors la gestion informatique simultanée des différents secteurs de l'entreprise. Ainsi, au lieu de plusieurs systèmes de gestion (approvisionnement, production, marketing, stocke, vente...) qui fonctionnent sans communication entre eux, l'entreprise qui acquiert un ERP dispose d'un système qui couvre la totalité ou presque, des processus et des services.

En effet, l'architecture de l'ERP est composée de plusieurs modules imbriqués (finance, production, achat, vente, ressource humaine...) et interdépendants dans leur fonctionnement. Ils permettent de regrouper diverses applications fonctionnelles autour d'une seule base de données partagée par les différents modules.

D'après REIX Robert¹⁰¹, l'ERP est considéré comme : « une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standard ». Tel que définit par cet auteur, l'ERP intègre les caractéristiques générales suivantes :

- Un ERP est un progiciel : c'est un ensemble de programme conçus par un éditeur pour correspondre aux besoins de plusieurs entreprises et commercialisé avec des prestations annexes (assistance à la mise en place, formation, maintenance, etc.).

¹⁰⁰ Cité par : CHAABOUNI Amel, « implantation d'un ERP (Enterprise Resource Planning) : antécédents et conséquences », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006 ;

¹⁰¹ REIX Robert, « système d'information et management des organisations », édition Vuibert, 5^e édition, paris, 2005, P 101;

- Un ERP est paramétrable : produit standardisé, l'ERP est conçu à l'origine pour satisfaire les besoins d'entreprises diverses. Il existe généralement des versions différentes par secteur d'activité et par langue d'utilisation. En outre, l'adaptation du produit aux besoins d'une entreprise donnée se fait par paramétrage (choix de règle de gestion, choix d'option de traitement, choix de format de données, etc.). Le paramétrage peut être assorti d'un recours à des compléments de programmes spécifiques articulés avec les programmes standards.
- Un ERP est modulaire : ce n'est pas une construction monolithique mais un ensemble de programmes ou modules séparable correspondant chacun à un processus de gestion : leur installation et leur fonctionnement peuvent être réalisés de manière autonome. Le découpage en module permet de composer une solution spécifique par assemblage et s'étendre la mise en œuvre de manière progressive à différents domaines de gestion.
- Un ERP est intégré : les divers modules ne sont pas conçus d'une manière indépendante. Ils peuvent échanger des informations selon des schémas prévus. L'ERP garantit à tout instant une intégrité, une cohérence et une communication parfaite des données entre les différents processus, ce qui permet de mettre fin aux problèmes d'interfaçage, de synchronisation et de double saisies.
- Un ERP s'appuie sur un référentiel unique : toutes les données ou les objets utilisés par les différents modules sont définis d'une manière standardisée unique (format identique) gérés par un seul type de logiciel (très souvent, un système de gestion de bases de données relationnelles). De la même manière, les interfaces homme-machine sont définies de façon identique quels que soient les modules. Cette normalisation forte des données et des langages simplifie la communication et réduit les difficultés d'apprentissage des utilisateurs.
- Un ERP vise à optimiser les processus de gestion : à la construction du l'ERP, le concepteur s'appuie sur des modèles de processus issus des « meilleur pratique » du secteur. De l'analyse des meilleurs pratiques, l'éditeur de progiciels obtient un ensemble de règles de gestion qui constituent un standard de fait pour un secteur déterminé.

Il s'agit donc d'un système d'information formé de modules fonctionnels standard, relié directement à une base de donnée unique et couvrant l'ensemble des processus de l'entreprise. Les modules du logiciel ERP aident les entreprises à réduire les erreurs humaines qui se produisent souvent avec les pratiques manuelles. Le seul risque réside dans le fait de voir une erreur initiale, commise lors de la saisie de base, se propager et contaminer

l'ensemble des processus, des fonctions et par effets induits, les autres données. Ce qui fait de la vérification de la qualité des saisies initiales une activité indispensable.

L'implantation d'un ERP est donc, une évolution profonde du système d'information pour harmoniser les diverses fonctions de gestion opérationnelle d'une entreprise, en acceptant les modifications nécessaires de l'organisation pour tenir compte des solutions retenues.

2-1-3- Les motifs d'implantation d'un ERP

Avant la mise en place de l'ERP, chaque service dispose son propre système d'information. Ce qui engendre dans la plupart des cas une double, voire triple saisie des mêmes informations dans des systèmes d'informations distinctes, par conséquent, un nombre élevé d'erreurs et d'incohérences entre les différents systèmes d'information sont détectés. Au mieux, l'entreprise faisait développer des interfaces informatiques entre ses différents SI, ce qui fait que la mise à jour ne se faisait pas en temps réel. Des déperditions de données survenaient parfois, du fait d'un plantage informatique au moment du transfert de données. Des erreurs humaines survenaient aussi régulièrement (transfert du mauvais fichier, doublons dus à deux transferts successifs malencontreux ...). Dans certaines grandes entreprises, des contrôleurs de gestion étaient spécifiquement embauchés pour l'analyse et la correction des incohérences entre ces systèmes d'information. Pour faire face à toutes ces difficultés et gérer les dysfonctionnements engendrés, les entreprises font appel au système ERP. En effet, les entreprises implantent un ERP pour plusieurs raisons, citant :

- Le remplacement de plusieurs petits systèmes disparates et obsolètes et la gestion intégrés de plusieurs fonctions ou services de l'entreprise ;
- L'amélioration de la qualité et de la visibilité des informations et leur mise à jour en temps réel ;
- Une meilleure réactivité, une réduction des coûts informatiques et des coûts de fonctionnement par la remise en cause et la simplification des processus ainsi que l'application de «bonnes pratiques» de gestion ;
- La fiabilité des données obtenues par une saisie unique et à la source des informations, une réduction des délais administratifs par leur disponibilité immédiate pour d'autres traitements ;
- une meilleure communication dans l'entreprise, facilitée par l'utilisation d'un vocabulaire unique et commun ;
- Répondre à une pression venant de la compétition et la possibilité d'améliorer la communication avec les fournisseurs et les clients.

Aussi, parmi les études ayant traitées des motifs effectivement évoqués par les entreprises dans le cadre de la mise en place d'un ERP, nous pouvons retenir celle de CALDAS M-P et WOOD T (1998)¹⁰². Ces deux auteurs ont mené 107 entretiens auprès de 40 entreprises enquêtées, ils ont constaté que le besoin d'intégration de l'information et des processus de gestion de l'organisation, cohabite à part quasiment égale avec celui de suivre la tendance de l'environnement en matière de systèmes d'information. Les ERP ne semblent donc pas échapper à ce que certains appelleront « une stratégie d'alignement technologique » et que d'autres qualifieront de « mode technologique ».

Pour autant, les motifs d'implantation évoqués semblent être différents selon que l'on se place dans le cadre d'une grande entreprise ou dans celui d'une PME. La recherche empirique menée par GEFROY-MARONNAT, EL AMRANI R et ROWE F (2004)¹⁰³ sur le sujet met ainsi en exergue que la mise en œuvre d'un ERP dans les petites entreprises s'inscrit davantage dans une logique de modernisation d'applications existantes (éventuellement obsolètes), que dans la recherche de rationalisation d'un SI prolifique comme l'est souvent celui de la grande entreprise.

Nous constatons alors que les motifs d'implantation des systèmes ERP diffèrent d'une entreprise à une autre. Sans pour autant ignorer que ces systèmes représentent la réalisation du rêve managériale de l'unification et la centralisation de tous les SI de l'entreprise en un système unique. Ils fournissent aux acteurs organisationnels un langage commun et une base de données commune.

2-2- Les phases d'implantation d'un système ERP

L'implantation d'un ERP constitue un défi important pour l'entreprise. Chaque projet ERP est différent car les organisations sont différentes, les hommes sont différents, les cultures sont différentes.

Ainsi, la méthode de déploiement d'un ERP doit prendre en compte les spécificités de l'organisation et de ses membres. Elle doit également prendre en compte la complexité intrinsèque du projet, laquelle se traduit par des choix au niveau du périmètre du projet (nombre de modules fonctionnels et nombre d'entités concernées par le projet), du chemin critique du projet (ordre de déploiement des modules fonctionnels dans les entités), de la

¹⁰² CALDAS M-P, WOOD T, "How Consultants Can Help Organizations Survive the ERP Frenzy", Research Paper, EAESP / FGV, Brazil, 1998 ;

¹⁰³ GEFROY-MARONNAT B, EL AMRANI R et ROWE F(2004), « Intégration du système d'information et transversalité : Comparaison des approches des PME et des grandes entreprises », Sciences de la société, n°61, 2004 ;

séquence temporelle du projet (réingénierie des processus avant le paramétrage), ou encore du calendrier de mise en œuvre (implantation progressive ou d'une manière rapide et brutale).

Ainsi, rare sont les entreprises qui entreprennent un tel projet seule. Elles le font généralement avec l'aide des consultants spécialisés. De plus, pour réussir, une telle implantation doit passer par un certain nombre de phases. HALLE M-F et *alii*¹⁰⁴ identifie trois phases principale pour l'implantation d'un ERP : la préparation, l'implantation et la stabilité.

2-2-1- La phase de préparation

L'implantation d'un système ERP est une voie parsemée de difficultés, de remise en question de l'organisation et de ces processus, de changement de façon de faire, de gestion du changement auprès du personnel et d'implication monétaire importante, ainsi la phase de préparation est déterminante pour réussir l'implantation d'un tel système. C'est durant cette phase que l'entreprise doit prendre conscience de l'importance du travail à effectuer, mobiliser le personnel et allouer les ressources nécessaire pour la réalisation du projet et l'atteinte des objectifs.

L'implantation d'un ERP est une occasion de remise en question de l'entreprise. Cette dernière doit accepter que le système impose sa propre logique sur la stratégie de l'entreprise, sa culture et son organisation. Il est alors, important que la haute direction ait une vision claire du projet et sache galvaniser les énergies et la créativité des employés.

Dans cette phase la direction doit mobiliser les ressources nécessaires pour mettre en place une équipe de travail qui sera responsable sur l'implantation (définition claire des objectifs, planification minutieuse de projet et de son avancement) et de la diffusion de l'information.

Aussi, TOMAS J-L et GAL Y¹⁰⁵ soulignent, l'importance de procéder au lancement de projet par l'organisation d'une réunion de lancement formelle et de s'assurer que tous les acteurs concernés participeront. Il est important d'expliquer clairement aux acteurs les hypothèses fondamentales, les objectifs majeurs du projet, et l'importance du projet pour l'entreprise. Il faut aussi durant cette réunion définir brièvement le rôle de chacun, ainsi que leur responsabilité et les nommer officiellement, pour qu'ils puissent exercer toutes leurs prérogatives et aussi, spécifier aux autres acteurs qui fait quoi, pour savoir à qui s'adresser en cas de besoin.

¹⁰⁴ HALLE M-F et *alii*, « *l'implantation de système de gestion intégrée de ressources : une analyse des facteurs de succès et d'échec* », document de travail, network organization technology research center (CENTOR), université Laval, Canada, 2005 ;

¹⁰⁵ TOMAS J-L, GAL Y, « *ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement* », op.cit, p 159 ;

L'implantation d'un ERP amenant une certaine instabilité dans l'entreprise d'où l'importance d'implanter un climat favorable à la gestion du changement pour permettre une intégration plus harmonieuse de nouveau système. Ainsi, l'entreprise doit dès cette phase, développer des plans de communication et de formation.

Il est important de communiquer régulièrement toutes les informations pertinentes à l'ensemble des employés. Ces derniers se sentiront ainsi, intégrés au projet et s'y identifieront plus facilement. En effet, un bon plan de communication permettra de faire le point sur les avancements, confirmera l'engagement de la direction envers la réalisation du projet et minimisera les risques de rumeurs négatives entourant le projet. Le plan de formation, quand à lui, vise à s'assurer que toutes les personnes devront, travailler avec le système auront les compétences nécessaires dès son déploiement. La formation permet, principalement, de préparer le personnel et leur permettre de s'adapter à leurs nouvelles tâches afin de réussir le changement demandé.

2-2-2- La phase d'implantation

Cette phase sera l'occasion d'analyser, réviser et documenter l'ensemble des processus et politiques de l'entreprise. Elle renferme plusieurs étapes comme la configuration, l'intégration, la formation et la mise en marche de système. Encore, plus souvent on intègre dans cette phase la sélection de logiciel, qui est une étape importante pour choisir le logiciel qui répondra correctement aux attentes de l'entreprise.

Durant cette étape les utilisateurs personnalisent et s'approprient le système qui est utilisé sur une base régulière. Ainsi, il est fréquent d'observer une résistance au changement plus ou moins importante d'où la nécessité de former le personnel et mettre en œuvre le plan de communication établie à l'étape précédente.

2-2-3- La phase de stabilité et d'évaluation

Cette phase marque le retour à la vie normale. L'équipe d'implantation est démantelée et les pouvoirs sont transférés aux directeurs et aux utilisateurs responsables. Cela peut créer des problèmes avec les membres de l'équipe d'implantation qui ont développé des nouvelles compétences et ne sont pas toujours motivés à reprendre leurs anciennes activités et perdre alors certain pouvoir et prérogative.

C'est dans cette phase que s'effectue une révision complète de système et qu'on y apporte les corrections et mises à jour nécessaires afin d'ajuster la performance de système. Ainsi, un programme d'amélioration continue doit être implanté afin d'améliorer la performance de système et les compétences de ses utilisateurs.

Il faut également veiller à l'utilisation des nouvelles procédures afin d'éviter que les employés tentent de reproduire leurs anciennes opérations avec le nouveau système, ce qui pourrait créer des processus parallèle nuisible. Le système doit être évalué afin d'estimer ses bénéfices et mesurer le degré de satisfaction des utilisateurs.

Le tableau 03 résume les trois grandes phases ainsi que les facteurs qui doivent être pris en compte pour maximiser les chances d'effectuer une implantation réussite de l'ERP.

Tableau 03: Phases et facteurs d'une implantation réussie d'un système de gestion intégrés

Phase de préparation	<ul style="list-style-type: none"> Leadership et implication de la haute direction Développement d'une vision d'affaire Disponibilité des ressources Composition de l'équipe de travail Plan de communication et de formation Gestion de changement
Phase d'implantation	<ul style="list-style-type: none"> Sélection de logiciel Analyse, révision et documentation des processus Installation et validation de logiciel Formation sur le nouveau logiciel Etablissement des sécurités et des permissions Validation des données, politiques et procédures Activation du système Amélioration du système communication
Phase de stabilité et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Transfert de pouvoir Révision de système Mise à jour Surveillance et évaluation Amélioration continue

Source : HALLE M-F et alii, « l'implantation de système de gestion intégrée de ressources : une analyse des facteurs de succès et d'échec », document de travail, network organization technology research center (CENTOR), université Laval, Canada, 2005, P 10 ;

2-3- Les conséquences organisationnelles et managériales de l'implantation d'un système ERP

Par la décision d'introduire un ERP, l'organisation reconnaît que son modèle de fonctionnement en place est inadéquat et décide consciemment de se soumettre à un effort de reconversion qui va bouleverser tous les équilibres existants dans les modes d'exploitation, les processus, les systèmes d'information, les rôles, les tâches, les expertises et les croyances. Ainsi, la mise en place d'un ERP entraîne de conséquences majeures sur l'entreprise, son fonctionnement et son organisation. Selon l'observation la plus importante de l'expérience liée à l'implantation des systèmes ERP depuis les cinq dernières années, ces systèmes modifient profondément la façon de concevoir, de déployer et de faire fonctionner une organisation¹⁰⁶. De ce fait, le projet ERP ne doit pas être géré seulement comme un projet informatique, car il a des implications beaucoup plus profondes sur l'organisation.

En effet, les entreprises rencontrent parfois de sérieuses difficultés dans la mise en œuvre d'un système ERP, sans que les aspects techniques soient réellement en cause, mais c'est dû, à la méconnaissance et à la négligence des facteurs humains et organisationnels.

La revue de la littérature nous a permis de constater que les effets organisationnels des ERP sont nombreux : les ERP peuvent modifier la structure de l'organisation par la création de nouveaux services et la réorganisation des services existant, ils modifient la nature, la circulation et les modes de création de l'information, les ERP affectent le processus de décision dans les entreprises, les processus de contrôle et la culture de l'organisation.

L'implantation d'un ERP signifie un cycle d'apprentissage continu dans lequel le processus organisationnel supporté par les systèmes ERP est aligné, graduellement, avec les objectifs de l'entreprise. En effet, l'entreprise a besoin de réorganiser certains processus jugés clés pour l'organisation avant d'implanter son système ERP. LEQUEUX J-L affirme que : « *Loin de mener un projet purement informatique, l'adoption d'un ERP doit être l'occasion de reconsidérer les mécanismes et d'améliorer les flux participant au fonctionnement de l'entreprise, quitte à envisager à une réingénierie des processus d'affaires ou BPR, Business Process Reengineering* »¹⁰⁷. Il s'agit donc de créer une structure organisationnelle appropriée à la mise en place d'un ERP par la réingénierie des processus d'affaire (BPR).

¹⁰⁶ BERNIER Carmen et alii , « *Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux* », revue Gestion, 2002/4 Vol. 27, p 24 ;

¹⁰⁷ LEQUEUX Jean-Louis, « *Manager avec les ERP* », édition d'organisation, troisième édition, paris, 2008, op.cit. P 38 ;

Comme on l'a déjà cité précédemment, les systèmes ERP sont conçus à partir de l'analyse des meilleures pratiques (best practices) de secteur ou du domaine de référence; en ce sens, on ne les déploiera pas en ajustant le progiciel aux processus existants dans une entreprise, mais plutôt en modifiant ces processus pour les amener au niveau des meilleures façons de faire. Bref, les processus seront ajustés au progiciel et non l'inverse. De ce fait, l'entreprise doit être capable d'accepter les meilleures pratiques intégrées, et modeler ses processus d'affaire pour réussir la mise en place de l'ERP.

D'un autre côté, l'entreprise qui décide d'intégrer un ERP envisage évidemment de profiter potentiellement de la puissance de la technologie pour aligner l'organisation et l'intégrer pour ainsi, s'assurer une croissance soutenue et se doter d'un avantage concurrentiel significatif. Ce qui affectera nécessairement sa stratégie. Dans cette optique BERNIER C et alii affirme que « *l'adoption d'une solution ERP nécessite que l'organisation modifie son positionnement stratégique et concurrentiel et adopte une perspective systémique de développement. Elle décide en quelque sorte de se nichier différemment par rapport à ses concurrents et de modifier aussi éventuellement son rapport à ses fournisseurs et à ses clients afin de viser l'établissement d'une chaîne étendue de valeur ajoutée, et ce, sans savoir si l'environnement dans lequel elle évolue acceptera ce positionnement nouveau* »¹⁰⁸. L'organisation essaie ainsi, de reconstruire sa logique propre et de se redessiner en établissant une cohérence interne élevée entre ses systèmes.

Aussi, les ERP sont souvent présentés comme une solution aux problèmes de dispersion et de fragmentation de l'information dans les entreprises. Ils permettent de rassembler les informations ayant un niveau très séparé et de résoudre presque tout problème ayant trait aux chiffres, et facilite aussi l'accès à l'information dans les meilleurs délais pour une meilleure prise des décisions. Par ailleurs, cette accessibilité directe aux informations permet de rapprocher la prise de décision de l'action et de remettre ainsi, en question certains modes installés de prise de décision, particulièrement lorsqu'ils sont à caractère hiérarchique. Ce système permet aussi une amélioration du partage de l'information dans l'organisation et améliore ainsi la communication, en facilitant l'échange des informations et des données à travers les différents départements de l'entreprise. Ainsi, la maîtrise de l'information que permet la mise en œuvre d'une solution ERP modifie profondément la structure du travail et la distribution du pouvoir au sein de l'organisation.

¹⁰⁸ BERNIER Carmen et alii, « *Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux* », op.cit, P 25 ;

La mise en œuvre d'un ERP affecte également la culture de l'organisation. Comme on l'a déjà bien souligné, avec les ERP c'est l'entreprise qui choisit d'adapter ses processus, ce qui déclenche souvent un bouleversement de la culture interne. De ce fait, la mise en œuvre d'une solution ERP se concrétise à travers de nouvelles habitudes de travail des usagers, leur maîtrise du nouveau système et leur appropriation du progiciel. Ainsi, l'adoption d'un ERP entraînera la mise à niveau des façons de faire et des expertises du personnel, et assure une uniformisation des sous cultures organisationnelle. Comme le souligne TOMAS J-L et GAL Y¹⁰⁹: *« comme nous avons eu souvent l'occasion de le dire, l'arrivée dans l'entreprise d'un ERP est le projet de toute l'entreprise. Pas uniquement celui des informaticiens. Mais faire travailler, ensemble, autour d'un même projet, tous ces acteurs venant d'horizons différents représente un gageur et un changement de culture radical. C'est une vraie révolution qui prend le contre-pied de tout ce qui a pu se faire jusqu'ici »*. Par conséquent, la culture existante peut avoir des effets très importants sur les processus de planification, de l'implantation et de mise en marche du projet, qui ne peuvent être gérés que par la formation, la communication et l'implication des utilisateurs.

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

Les utilisateurs peuvent résister parce qu'ils sont insatisfaits du système en soi. Autrement dit, l'ERP peut ne pas leur sembler utile, ou ne pas leur présenter d'avantage relatif. Ce qui les pousse alors à tenir à leurs anciens systèmes et lutter pour maintenir le statu quo. D'autre part, le processus utilisé pour l'implantation de l'ERP peut aussi être une source de résistance. Il peut provenir d'une part de manque de participation des utilisateurs ou de l'ampleur du changement effectué.

Le changement engendré par l'implantation d'un progiciel de gestion intégré peut toucher plusieurs fonctions de l'organisation selon le nombre du module implanté et ainsi modifier radicalement les tâches des utilisateurs. En fait, les usagers ou destinataires observent des transformations majeures dans leur travail : leurs rôles changent, leurs tâches s'appauvrissent (moins de tâches administratives) et/ou s'enrichissent (tâches d'analyse plutôt

¹⁰⁹ TOMAS J-L, GAL Y, *« ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement »*, op.cit. P 134-135 ;

que d'entrée de données) et leurs compétences deviennent désuètes. Le métier de contrôleur de gestion est une des illustrations classiques en termes du changement de métier impulsé par l'intégration des systèmes d'information. Alors que le métier comprenait jusqu'aux ERP un lourd travail de collecte, d'agrégation, de synthèse des écritures comptables et des données financières, ces tâches sont maintenant pour une large part automatisées par l'ERP. Comme l'affirme Besson (1999)¹¹⁰ : « un progiciel ERP est à la chaîne comptable ce que le robot a été à la chaîne d'assemblage ».

Cette transformation implique parfois que le niveaux d'autorité et de responsabilités des acteurs augmentent ou diminuent selon le cas, ce qui a comme conséquence de modifier leur rapport au travail. HOUZE E et alii¹¹¹ résumant en reprenant BESSON (1999) que la mise en place d'un système d'information, comme l'est un ERP, peut être vecteur de jeux sociopolitiques liés à des différents types de conflits qui peuvent être liés : à la définition des tâches et la manière de les réaliser, aux compétences requises pour la réalisation d'une tâche, à la répartition du pouvoir au sein de l'organisation et aux objectifs assignés par l'entreprise en terme de création de valeur.

En effet, au sein d'une organisation tout acteur a une marge de liberté plus ou moins importante pour accroître son pouvoir. Les ERP peuvent, d'une part, donner davantage de pouvoir aux utilisateurs clés en les dotant de fonctionnalités d'accès et de traitements de données en temps réel. D'autre part, ils peuvent réduire l'autonomie d'autres. Par exemple, un ERP pourra tendre à formaliser des processus jusqu'alors informels voire certaines connaissances tacites des employés. Ainsi, selon que la mise en place d'un ERP peut être perçue comme un levier d'augmentation ou de réduction des pouvoirs individuels, des jeux d'influences peuvent donc s'établir en vue du maintien ou de l'abandon du projet.

L'implantation d'un ERP en tant qu'une nouvelle technologie ne constitue pas seulement à remplacer un outil par un autre, mais un processus où cet outil devient le prétexte à faire évoluer les pratiques, les compétences, les liens sociaux et les organisations. Ainsi, comme le souligne AUTISSIER D et alii¹¹² « le changement technologique n'est pas une finalité mais un moyen pour que les individus se réinventent un nouveau mode de fonctionnement ».

¹¹⁰ HOUZE E, MEISSONIER R et PEROTIN P, « Influence de la culture métier dans la non adoption d'un PGI : cas d'une PME high tech », disponible sur : http://www.meissonier.fr/download/Meissonier_AIM_2005.pdf;

¹¹¹ Idem, p 5 ;

¹¹² AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMEZ I, VAS A, « Conduite du changement : concept clés », op.cit . P 52 ;

Par ailleurs, la mise en œuvre d'une solution ERP se concrétise à travers de nouvelles habitudes de travail des usagers, leur maîtrise du nouveau système et leur appropriation du progiciel. Cela sous-entend qu'il n'y a de transformation possible que dans la mesure où tous les usagers utilisent efficacement le nouveau progiciel en fonction des nouveaux rôles qui leur sont attribués. Ce qui nécessite donc des temps d'adaptation et d'apprentissage.

Pour conclure cette section, nous constatons que la mise en œuvre d'un ERP constitue une refonte du système d'information, mais surtout engendre de conséquences majeures sur l'entreprise, son fonctionnement et son organisation. La réussite de l'adoption d'un ERP repose essentiellement sur une préparation réfléchie de la part de l'entreprise et d'une implantation efficace accompagnée d'une utilisation appropriée. Ce qui engendre des besoins d'accompagnement et de formation assez importants.

Conclusion

L'introduction des nouveaux outils de management dans une entreprise est une décision stratégique qui lui permettra de s'améliorer, de se développer, de faire un pas d'avance sur ces concurrents et de faire face aux évolutions de son environnement.

Dans ce chapitre, nous nous sommes intéressés particulièrement à deux outils de management qui sont le système de management de la qualité (SMQ) et le système de gestion intégré (ERP -Entreprise Resource Planning). Après avoir présenté ces deux outils et tracé leur cadre théorique et conceptuel, nous avons présenté pour chacun d'entre eux les changements engendrés par leur implantation dans une entreprise, ce qui constitue l'objet de notre recherche.

Nous avons constaté, en premier lieu que la mise en œuvre d'un SMQ dans une entreprise se présente comme une remise en cause de son organisation traditionnelle et ses manières d'organiser, puisque la qualité est considérée comme une démarche complexe de restructuration de l'entreprise, qui met la qualité au cœur de son mouvement et au centre de ses actions organisationnelles. Ce qui en résulte deux types de changements simultanés assez importants, d'une part, le changement organisationnel qui garantit l'implantation de la démarche qualité et la régularité de la qualité des produits attendus et assurer la traçabilité par la formalisation du travail, la spécialisation des tâches et le développement des procédures, et d'autre part, le changement culturel qui joue un rôle très important dans la réussite de l'implication de la philosophie de la qualité dans le système organisationnel humain de l'entreprise et qui ne peut ce faire sans un processus d'apprentissage comme principe d'action sur les valeurs et les comportements.

En deuxième lieu, nous avons montré que les ERP sont des technologies complexes, qui exigent un effort de réorganisation et de préparation assez rigoureux. L'entreprise a besoin de réorganiser certains processus jugés clés pour l'organisation avant d'implanter leur système ERP. De plus, ce dernier est susceptible d'avoir des conséquences organisationnelles, sur la qualité d'information et de décision, sur la structure de l'organisation et sur les modes de communication. L'adoption d'un ERP entraîne des coûts importants quant au redéploiement technologique et à la mise à niveau des façons de faire et des expertises du personnel.

Par ailleurs, l'implantation des nouveaux outils de management (SMQ et ERP) dans une entreprise est une occasion pour la redresser et mettre à niveau son management et son mode de fonctionnement. Toutefois, ces outils entraînent, des changements important dans le fonctionnement de l'entreprise et son organisation non seulement en termes de structure, des technologies et de tâches mais aussi en termes de croyances, d'attitudes, d'intentions et de comportements individuels pour le personnel de l'entreprise. Ces outils imposent leur propre logique à la stratégie, l'organisation et la culture de l'entreprise.

Les changements par l'implantation des nouveaux outils de management dans la plupart des cas, se heurte à des résistances de la part des employés, qui peuvent être gérer par la communication, l'accompagnement et l'utilisation d'une démarche participative pour permettre l'intégration réussite de ces outils à tous les niveaux et leur appropriation par tous les acteurs de l'entreprise et donc, faciliter la transition vers le nouveau contexte et gérer les résistances.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les outils de management (SMQ et ERP), pour mieux comprendre leur fonctionnement et avoir une idée précise sur les changements générés par leur implantation dans l'entreprise.

CHAPITRE IV

Etude empirique et interprétation des résultats sur l'introduction d'un ERP et d'un SMQ au sein de l'entreprise ALCOST Béjaïa

Introduction

La présentation de cadre théorique nous a permis, de constater, que l'implantation des nouveaux outils de management a peu de chance d'aboutir si le personnel qui est appelé à leur donner sens et vie, ne les approprie pas. Ainsi, le changement engendré par l'implantation de ces nouveaux outils est le fruit d'un processus collectif d'interactions et de compromis dont l'ensemble des acteurs prend part, pour construire de nouveaux jeux dont la mise en œuvre permettra de s'orienter comme « *un ensemble humain et non comme une machine* »¹. Par ailleurs, il demeure impératif d'impliquer le personnel de l'entreprise à tous les niveaux dans le processus du changement. Pour ce faire, il faut communiquer intensément pour justifier et expliquer aux employés la nécessité de changer et les informer approximativement où le changement va les conduire en tenant compte des comportements, des émotions et des résistances qui en découle durant la mise en œuvre.

Nous rappelons que l'objectif principal de notre travail de recherche est d'analyser la démarche qui a été entreprise par l'entreprise ALCOST, pour décider et conduire les changements induits par la mise en place des nouveaux outils de management (ERP et SMQ), en se référant au cadre théorique que nous avons développé. Il s'agit donc, d'une tentative de comprendre les blocage rencontrés par cette entreprise durant le processus de mise en œuvre en faisant une analyse du contenu des changements opérés, leur mode de pilotage et leurs conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise. L'objectif de ce chapitre est de vérifier nos hypothèses énoncées précédemment dans la problématique.

Ainsi, nous allons en premier lieu présenter notre terrain d'étude, en portant un regard sur l'historique de l'entreprise, ses structures organisationnelles, ses activités ainsi que son environnement externe. Nous allons en deuxième lieu présenter la démarche méthodologique, que nous avons adoptée lors de l'enquête, les techniques d'enquête choisies, et les caractéristiques de l'échantillon étudié. Ainsi, la complexité du sujet et sa nature nous ont

¹ CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, «*acteur et le système* », op. cit, p 39 ;

poussé à choisir plusieurs techniques. Nous allons en troisième lieu présenter, les résultats de notre enquête. Enfin, nous aborderons en dernier lieu l'interprétation de ces résultats. Ce qui va nous permettre soit d'affirmer nos hypothèses ou de les infirmer.

1- La présentation de l'entreprise ALCOST Béjaïa

1-1- L'historique

L'origine de l'entreprise ALCOST remonte à 1974, date de la mise en exploitation du complexe. L'entreprise ALCOST était une unité de l'ex Société SONITEX (Société Nationale des Industrie Textile) dénommé CCB (Complexe Costumes de Béjaïa).

En 1982, à la suite de la restructuration de la société SONITEX, qui a donné naissance à plusieurs entreprises dont ECOTEX (Entreprise de Confection Textiles), l'unité CCB a été rattachée à cette dernière.

En 1998, l'unité a été érigée en SPA avec la dénomination « Société Algérienne du Costume » par abréviation EPE/ALCOST/SPA.

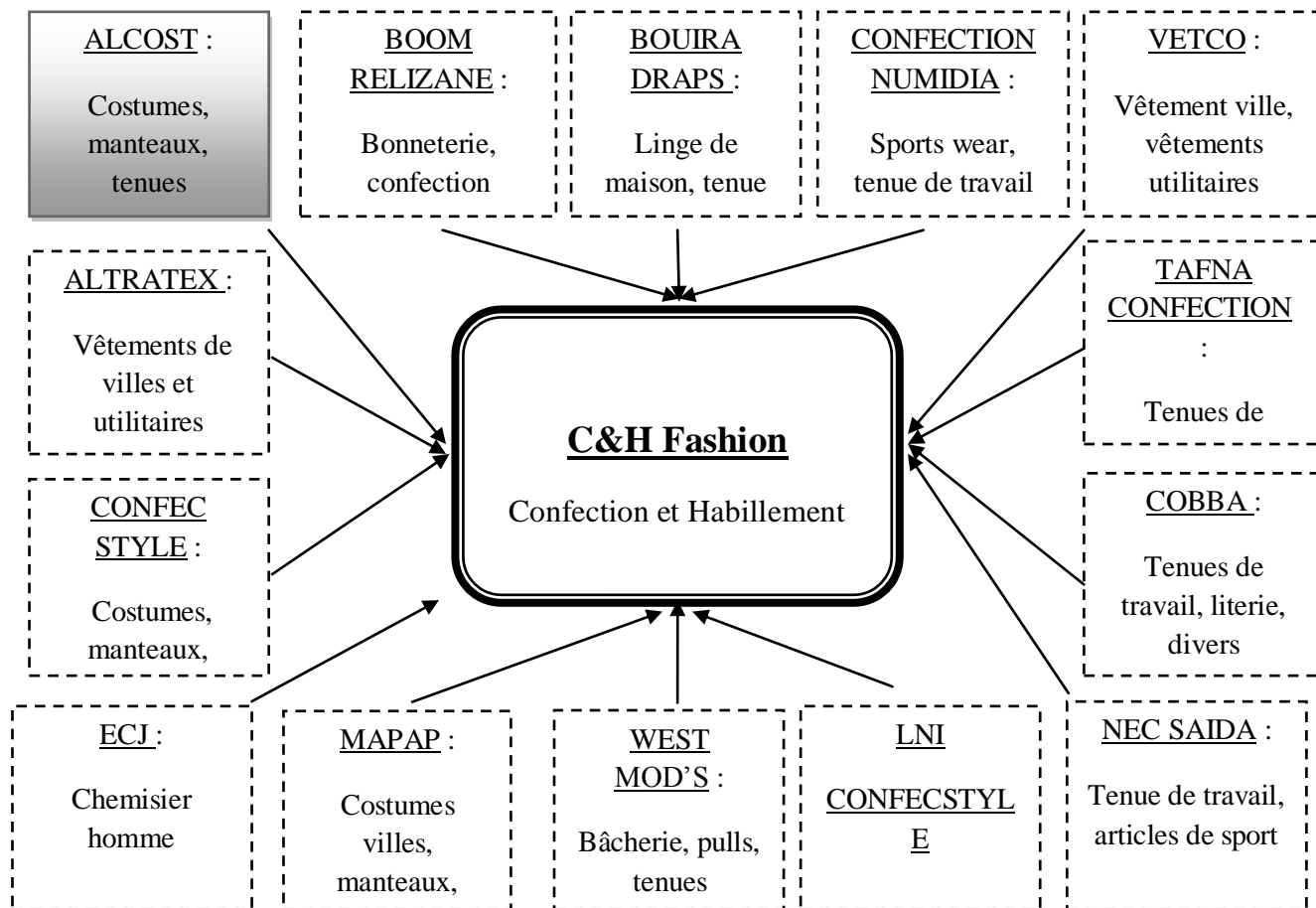
Elle a été rattachée successivement aux holdings « HOLDMAN » (Holding Industries Manufacturières), puis « AGROMAN » (Holding Agroalimentaires et Manufacturières) et actuellement à la SGP IM (Société de Gestion des Participations des industries Manufacturières) Groupe C & H (Groupe Confection et Habillement).

De ce fait, ALCOST/EPE/SPA de Béjaïa fait partie d'un complexe nommé C&H Fashion (figure 06) spécialisé dans la Confection et Habillement (les vêtements ville et vêtements professionnels). Son siège social est situé à Route des Aurès BP 107 Béjaïa (Algérie). Son capital social est de 213 800 000.00 DA. Elle occupe une superficie de 33 81 m² dont 12 935m² couvertes répartis entre bâtiments administratifs, locaux de production et de stockage. Avec un effectif total de 554 dont 87 CDI et 463 CDD répartis comme suit :

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

Les principales activités d'ALCOST sont la conception, la production, la distribution et la commercialisation de tous types de vêtements.

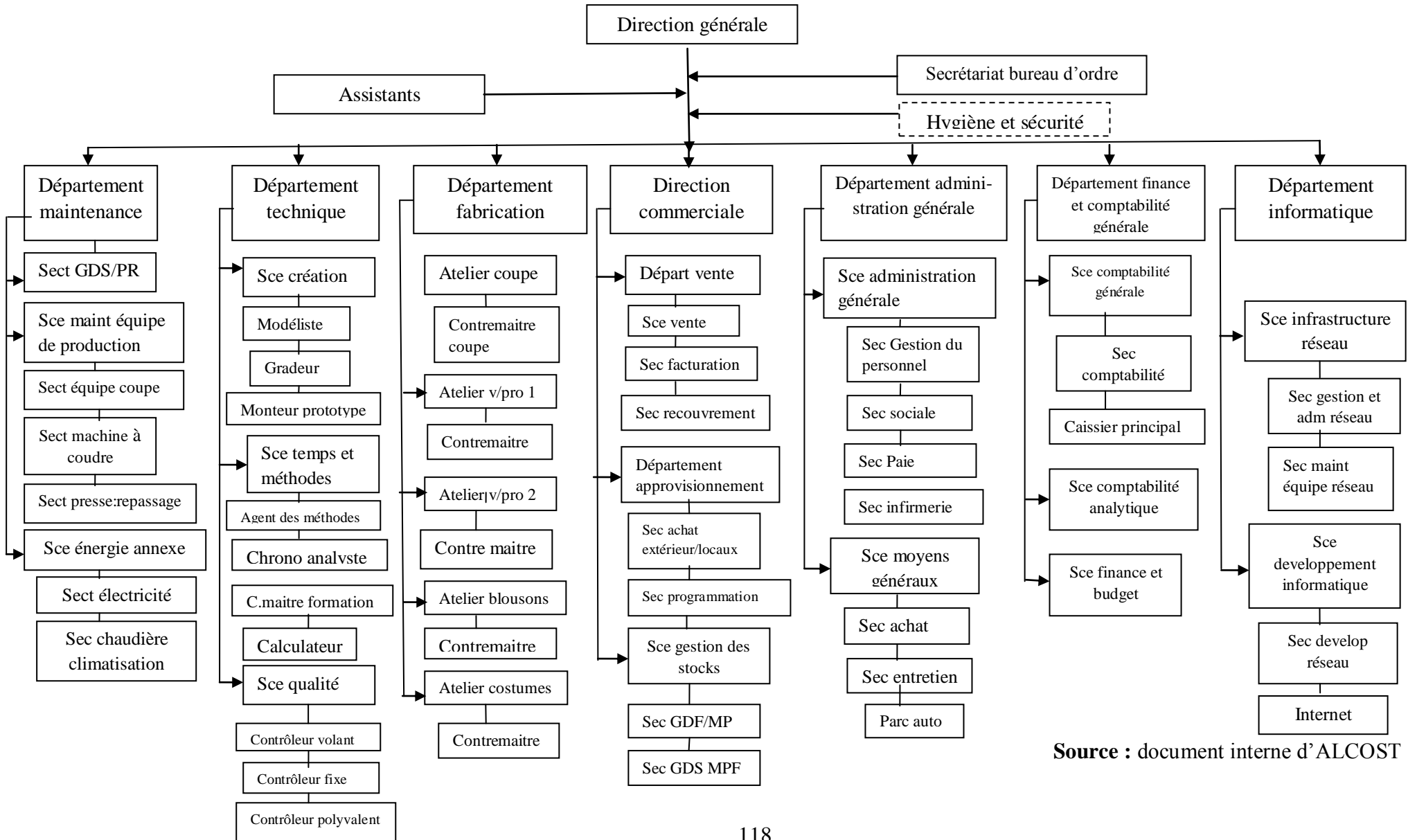
Figure 06 : les filiales du groupe C & H



Source : document interne ALCOST

1-2- Les structures organisationnelles d'ALCOST

L'organigramme de l'entreprise ALCOST Béjaïa :



Source : document interne d'ALCOST

L'entreprise ALCOST est dirigée par un PDG assisté par un conseiller administratif, un conseiller technique et un conseiller commercial. Les structures organisationnelles de l'entreprise ALCOST se présente comme suite :

1-2-1- La direction générale

Cette fonction joue le rôle de coordination entre les différentes fonctions mise en place. Elle assure à la fois :

- **Une activité administrative**

Chargé de collecter et d'analyser les informations nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise.

- **Une activité de prise de décision**

Le président directeur général (PDG) dans ses fonctions est assisté par un conseiller administratif, un conseiller technique et un conseiller commercial.

1-2-2- Les structures fonctionnelles

Nous distinguons des structures fonctionnelles rattachées à la direction générale qui regroupe les assistants, le secrétariat bureau d'ordre et la fonction hygiène et sécurité. Cette dernière permet la gestion préventive, de la sécurité et de l'hygiène au sein de l'entreprise.

1-2-3- les structures opérationnelles

Outre le personnel rattaché à la direction générale, nous distinguons des structures opérationnelles constituées de 07 départements.

➤ **Département maintenance**

Il est en relation avec les deux autres départements (fabrication et technique). Il est constitué de deux services : le service maintenance équipe de production et le service énergie annexe. Son personnel est spécialisé par atelier juste quelques agents qui sont polyvalents et peuvent intervenir sur n'importe quel matériel.

➤ **Département technique**

Il est chargé de développer le produit et les techniques de fabrication et de gestion. Elle se compose de :

- **Service temps et méthodes**

Il est chargé de suivre de l'application des méthodes de travail et du respect de temps nécessaire à la réalisation des tâches.

- **Service création**

Ce service veille à la création de nouveaux styles de l'habillement et de la confection et établir des nouveaux modèles dans le domaine de textiles.

- **Service qualité**

Sa mission est de contrôler la qualité du produit et des matières premières et veiller au respect des normes de qualité.

- **Département fabrication**

Il se compose de 05 ateliers (atelier coupe, deux ateliers de vêtements professionnel, atelier blousons, atelier costumes) spécialisé en fonction des produits et des tâches communes aux différents produits. Certains ouvriers sont polyvalents et peuvent intervenir sur n'importe quelle opération de fabrication. Ils assurent le contrôle des produits.

- **La direction commerciale**

La direction commerciale assure le lien avec les acteurs externes de l'entreprise. Elle est supervisée par un directeur commercial qui a pour fonction la coordination, la planification, l'organisation et le bon déroulement de la fonction commerciale. Cette direction est constituée de deux départements (vente et achat/approvisionnement) qui sont décomposés en plusieurs services qui Co-agissent de manière la plus efficiente possible pour le bon cheminement de la procédure administrative. Comme nous retrouvons le service de gestion des stocks qui gère les différents mouvements (entrées/sorties) des matières et accessoires codifiés selon la classification spécifique de l'entreprise.

- **Département administration générale**

Il se compose de deux services à savoir le service administration générale et moyens généraux. Ce département est chargé de la mise à disposition des moyens nécessaires au profit des différentes structures de l'unité. Il englobe aussi, les services de gestion de personnel (paie, carrière, formation) et le service social qui gère les congés (annuels et maladies).

- **Département finance et comptabilité**

Il est chargé de la gestion comptable de l'ensemble des opérations de l'entreprise. Il est structuré en trois services : service comptabilité général, service comptabilité analytique et service finance et budget.

- **Département informatique**

Il est chargé de la gestion de l'outil informatique. Il se compose de deux services à savoir : le service infrastructure réseau et le service de développement informatique.

1-3- L'activité de l'entreprise ALCOST

Dans l'entreprise ALCOST, nous pouvons distinguer deux types d'activités : les activités principales et les activités secondaires.

1-3-1- Les activités principales

Elles concernent essentiellement les opérations d'exploitation, de gestion, de développement et de la production en matière de confection et de bonneterie, le chiffre d'affaire d'ALCOST est constitué essentiellement de la production vendue, vente de marchandise et vente de matière premières. L'unité d'ALCOST est spécialisée dans la confection de différents articles, tel que le montre le tableau 04.

Tableau 04: Les produits de l'entreprise ALCOST

Famille de produits	Famille de produits	Famille de produits
Costumes	Blouson	Linge de maison
Vestes	Tailleur femme	Pyjama
Pantalon	Jupe	Robe
Anorak	Ensemble	Article de sport
Parka	Tenue professionnelle	Tissus et accessoires
Imperméable	Articles divers	Fournitures et accessoires
Manteau	Chemiserie	
caban	bonneterie	

Source : les informations d'ALCOST 2014

- **Vêtement spécifiques**

Concerne les tenues et dotation de travail destinées aux personnels, administration, corps constitués (garde communale, douanes, sureté nationale, protection civile, etc.). Ils constituent 94% de l'ensemble des commandes de l'entreprise, ils sont destinés à des organismes nationaux à des quantités relativement importantes, d'où les efforts d'ALCOST à fidéliser sa clientèle. Les contrats sont obtenus par des offres d'appel à la concurrence nationale.

- **Vêtements villes**

Ils constituent 6% de l'ensemble des commandes de l'entreprise. Cette ligne de vêtements présente un risque commercial de fait qu'elle est destinée à une clientèle vaste, ayant des besoins et des goûts différents. Ajoutant à cela, l'effet de la mode et autres paramètres qui ne peuvent pas être appréciés par la cellule marketing d'ALCOST qui est en état embryonnaire.

1-3-2- Les activités secondaires

Elles sont présentées comme suite :

- Importation et distribution de tissus, fournitures et accessoires de confection au mètre, à la pièce et kilogramme.
- Importation d'article d'habillement en kits destinés à la transformation.
- Exportation d'article d'habillement, ligne de maison, layette, tissus et couvertures.
- Distribution en gros de chaussures et maroquinerie.
- Achat et vente de tout bien immobilier (magasin hangar, dépôt, etc.)
- Formation et assistance technique.
- Réalisation de toutes opérations commerciales, financières et immobilière pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptible d'en faciliter l'extension ou le développement.

ALCOST se réserve également le droit d'ouvrir sur l'ensemble de territoire national :

- Des unités de distribution en gros.
- Des magasins de commerce au détail.
- Des dépôts de stocks.
- Des unités de confection.

1-4- ALCOST dans son environnement concurrentiel

Les clients d'ALCOST sont nombreux et de différents types. La partie la plus importante des commandes de l'entreprise est destinée à des organismes nationaux (administration, corps constitués) à des quantités relativement importantes. A l'échelle nationale ALCOST n'a pas des concurrents directs. Juste parfois des petits concurrents privés ou des petits ateliers sans grandes importances qui ne peuvent pas produire des grandes quantités.

Or, dans la ligne des vêtements ville, le poids de la concurrence exercée par les produits importés est très mal appréhendé. L'ouverture de l'économie algérienne à l'économie du marché a favorisé l'arrivée de nouveaux concurrents sur tous les segments, incluant le secteur de textile et d'habillement qui a assisté à l'arrivée massive des concurrents étrangers notamment chinois et turcs. De plus, ce secteur est dominé par des réseaux informels mal contrôlés, par une contrefaçon endémique et par l'importation de friperie.

De plus, les échanges extérieurs de cette entreprise et d'ailleurs de toute l'industrie textile algérienne restent marqués par la forte dépendance des importations de matières premières, une dépendance aggravée par la faiblesse des flux à l'exportation.

2- Méthodologie du travail

Dans le but de vérifier nos hypothèses de recherche posées tout au début de ce travail, nous avons opté pour plusieurs techniques. D'abord, notre démarche consiste à accompagner la mise en place des changements à travers l'implantation des deux nouveaux outils de management (SMQ, ERP) dans l'entreprise publique ALCOST Béjaïa, de la période qui va du Janvier 2014 jusqu'au mois de septembre 2014. Nous avons ainsi, durant ces 8 mois, accompagné les deux projets (mise en place de SMQ et de l'ERP) par notre présence sur le terrain et notre assistance à des réunions et des briefings concernant la mise en œuvre de ces deux outils. Nous nous sommes appuyés sur nos observations et sur les documents internes à l'entreprise. Pour compléter notre recherche, nous avons par la suite opté pour des enquêtes par questionnaires et par entretiens.

2-1- Le choix du terrain d'étude

Dans le cadre de notre recherche nous avons opté pour une étude de cas. L'étude de cas permet de dégager une observation approfondie de phénomène du changement organisationnel dans les différentes fonctions, et de déterminer son impact sur l'organisation. L'une des raisons fondamentales pour lesquelles nous avons opté pour cette stratégie est qu'elle permet de se centrer sur l'examen des processus du changement ainsi que, sur l'élaboration et la mise en œuvre d'actions organisationnelles de manière longitudinale.

Par ailleurs, nous avons choisi d'étudier l'entreprise ALCOST Béjaïa qui est une entreprise publique spécialisée dans la Confection et Habillement. Cette entreprise a connu plusieurs restructurations depuis les années 70. De plus, l'industrie textile algérienne a enregistré un déclin avéré durant les trois dernières décades. Ce qui a poussé l'Etat à lancé un plan de relance pour une nouvelle impulsion de ce secteur. Dans ce cadre le groupe public algérien Confection et Habillement (C&H) s'est lancé en 2013 dans un partenariat avec une entreprise turque pour la création de deux usines pour la production de différents articles d'habillement ; dont la première sera réalisée sur le site même de la société l'Algérienne du Costume (ALCOST).

Ainsi, l'entreprise ALCOST s'est engagée dans un processus de modernisation pour améliorer son mode de fonctionnement. Elle est aujourd'hui marquée par des mutations profondes, ce qui fait d'elle a priori, un terrain de recherche propice à l'étude du phénomène du changement organisationnel.

Nous avons mené une étude exploratoire dans l'entreprise ALCOST Béjaïa au mois de décembre 2013, où nous avons constaté que l'entreprise est entrain de vivre deux changements majeurs, à savoir l'implantation d'un système ERP et d'un SMQ.

Cette entreprise a commencé depuis une année la mise en place d'un système ERP et le projet est toujours en cours de réalisation. L'ERP intégré par l'entreprise ALCOST est constitué de 05 modules (gestion des stocks, commercial, investissement, gestion des ressources humaines et paie, comptabilité). Ce système est intégré seulement, dans 04 modules (gestion des stocks, commercial, investissement, paie, gestion des ressources humaines), est n'est toujours pas fonctionnel. Quand au SMQ, l'entreprise s'est lancée au mois de septembre 2013 dans un processus de mise en place d'un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 version 2008.

Par ailleurs, nous nous sommes focalisés sur ces deux projets de changements. Notre objectif est de mobiliser les différentes théories et méthodologie de changements présentées dans la partie théorique pour déterminer le modèle du changement adopté par ALCOST pour l'implantation simultanée de nouveaux outils de management aussi important que l'ERP et SMQ. Pour ce faire, nous avons accompagné cette entreprise par notre présence sur le terrain pour une période de 8 mois où nous avons suivi les deux projets.

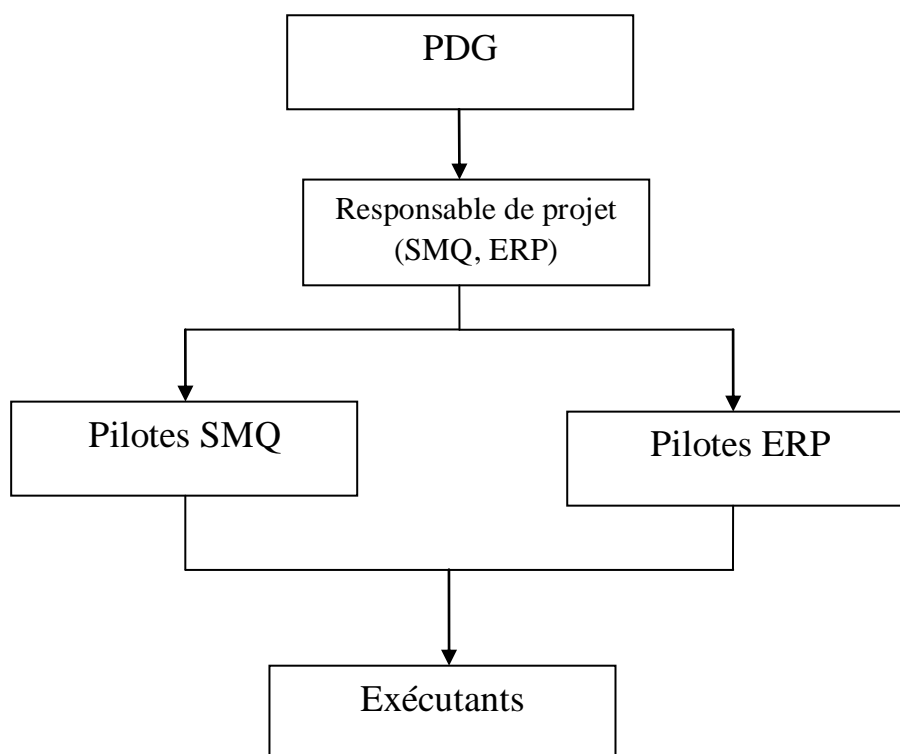
2-2- L'échantillon de l'enquête

L'objectif de ce travail est de déterminer le contenu et la nature des changements opérés ainsi que, la méthodologie adoptée par ALCOST pour l'implantation simultanée de deux nouveaux outils de management, et d'identifier les résistances qui se présentent et les mesures prises par la direction pour l'accompagnement des acteurs, afin de réussir la transition et gérer leurs résistances. Cela implique d'analyser tous les aspects de processus du changement et donc, de s'intéresser à toutes les catégories d'acteurs concernées par les changements, du top management jusqu'au bas de la hiérarchie. Ainsi, notre présence sur le terrain nous a permis d'identifier trois catégories d'acteurs du changement :

- 1) Le PDG : son rôle est de veiller et d'assurer que ces projets aboutissent malgré toutes les difficultés et résistances rencontrées.
- 2) L'équipe de pilotage : constituée de responsable du projet et des différents pilotes.
 - Le responsable du projet : il est nommé par le PDG, il est le responsable sur le déroulement des deux projets (SMQ et ERP).

- Pilotes du projet : ils sont au nombre de 11 pilotes pour le SMQ et de 3 pilotes pour l'ERP. Ils veillent à la réalisation des objectifs tracés et jouent le rôle d'intermédiaire entre la direction et le reste du personnel.
- 3) Les exécutants : se sont le reste du personnel de l'entreprise. Pour l'ERP, ils sont au nombre de 28 utilisateurs quand ; au SMQ tout le personnel de l'entreprise est concerné.

Figure 07 : Les acteurs du changement au sein de l'entreprise ALCOST Béjaïa



Source : élaboré par nos soins

Pour la réalisation de notre étude, nous avons ciblé spécifiquement le personnel des structures impliquées dans le processus d'implantation de SMQ et d'ERP et les dirigeants. Nous nous sommes intéressés d'abord à l'équipe dirigeante (PDG et équipe de pilotage) qui constitue des informants-clés² étant donné le caractère essentiellement « top-down » des changements opérés.

Puis nous nous sommes focalisés sur les exécutants concernés par les deux projets (ERP et SMQ). Pour l'ERP nous avons ciblé les utilisateurs qui sont au nombre de 28 ; quand au SMQ, du moment que tout le personnel de l'entreprise est concerné, dans le but d'atteindre une meilleur, représentabilité, nous avons choisi notre échantillon selon la méthode par quotas avec un taux de sondage d'environ 10% de l'effectif de l'entreprise.

² : VAS Alain, VANDE VELDE Bénédicte, « La résistance au changement revisitée du top management a la base : UNE ETUDE EXPLORATOIRE », Op.cit ;

2-3- Les techniques de recueil des données

Notre présence sur le terrain et les rencontres et les interviews informelles ont été autant de sources d'informations qui nous ont permis de mieux appréhender des réalités organisationnelles cachées. Nous avons aussi utilisé les outils classiques des sciences sociales à savoir : l'analyse des documents ainsi que les entretiens et les enquêtes par questionnaires.

2-3-1- Recherche documentaire et exploitation des documents écrit

Afin de construire le cadre théorique et de délimiter notre thème de recherche, nous avons procédé en premier lieu, à la précision des concepts pris en compte par la présentation du phénomène du changement organisationnel, comme nous avons analysé le phénomène de la résistance au changement et les attitudes des acteurs face à l'introduction du changement. Dans la deuxième phase, notre investigation est portée sur les méthodologies de mise en œuvre des changements organisationnels et managériaux. La troisième phase d'investigation, est portée sur les nouveaux outils de management introduits au sein de l'entreprise ALCOST et les changements que leur implantation impose dans une entreprise. Pour ce faire, nous avons fait recours aux ouvrages de références, aux revues spécialisées, et aux travaux de recherches qui touchent à notre thème.

Pour l'étude empirique, nous nous sommes appuyés sur nos observations et les notes prises durant notre assistance à des réunions et des documents internes à l'entreprise étudiée tels que:

- Les rapports de réunions ;
- Les documents relatifs à la mise en place de SMQ et ERP et les changements organisationnels qui en découlent ;
- Le manuel de management de la qualité pour le SMQ ;
- les résultats des enquêtes faites au sein de l'entreprise et qui porte sur ces deux projets.

L'étude des documents internes nous a permis, tout d'abord, de découvrir l'entreprise ainsi que sa culture. Cependant, l'insuffisance des documents écrits pour donner une image complète sur le processus de mise en œuvre des changements organisationnels dans cette entreprise, nous a poussés à opter pour une enquête approfondie par questionnaire et par des entretiens auprès les différents acteurs concernés par les deux projets.

2-3-2- Les entretiens individuels

Pour nous familiariser à notre terrain de recherche, nous nous sommes focalisés dans un premier temps, sur l'observation et l'analyse de documents internes et externes. Pour compléter les données collectées au niveau de l'entreprise, nous avons opté pour l'interview

de l'ensemble de l'équipe dirigeante constituée du PDG, du responsable sur l'implantation des deux outils et des différents pilotes du changement. Afin de collecter plus d'informations, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs, pour laisser aux interrogés l'opportunité de s'exprimer. Par souci d'efficacité, et pour éviter que la discussion ne s'éloigne du sujet, nous avons réalisé un guide d'entretien.

Notre recherche a pour but d'analyser le processus de mise en œuvre des changements organisationnels imposés par l'implantation de SMQ et d'ERP. Nous avons tenté d'identifier les aspects pris en compte lors de la mise en œuvre et la manière dont les changements ont été conduits, et ce, en se référant à la littérature que nous avons exposé sur les méthodes de mise en œuvre des changements.

Ainsi, nous avons par les entretiens, interrogé l'ensemble des acteurs de l'entreprise au sujet de la démarche de mise en œuvre des changements, ainsi que le degré de réalisation des objectifs assignés à ces changements et les méthodes utilisées pour surmonter et gérer les résistances. Nous avons opté pour cette technique par conviction que c'est la plus appropriée pour notre recherche, vue la nature du sujet qui ne porte pas seulement sur les aspects techniques du changement, mais beaucoup plus sur les aspects émotionnels, sociologiques et organisationnels. En s'inspirant en grande partie du cadre théorique de notre travail, et en essayant au maximum de tenir compte de l'objet de cette recherche énoncé en problématique, nous avons réalisé deux guides d'entretiens.

➤ Le premier guide d'entretien destiné au le PDG (voir annexe 01) : Nous avons réalisé un entretien semi-directif d'une durée de deux heures avec le PDG. Il a porté sur le processus de mise en œuvre de changements.

Nous avons scindé ce guide en 4 axes principaux qui nous permettront de vérifier l'origine de la décision du changement et d'identifier la méthodologie de mise en œuvre des changements organisationnels au sein de entreprise ALCOST et donc, de vérifier nos hypothèses du travail. Le premier axe porte sur la décision de changements. Cette rubrique s'attache à identifier les variables motivationnelles qui sont à l'origine de cette décision.

La deuxième rubrique porte sur la démarche utilisée pour introduire les changements. Nous avons posé des questions sur les méthodes utilisées pour diffuser les changements, sur le plan du travail et sur la méthode utilisée pour exécuter le changement.

La troisième rubrique porte sur la mobilisation des employés face aux changements. Nous avons introduit des questions sur la communication, la formation et la motivation afin

d'identifier les degrés d'implication des employés et les efforts fait par l'entreprise pour gagner leur adhésion aux projets de changements.

La dernière rubrique porte sur les résistances aux changements. Nous avons tenté d'identifier les formes de résistances qui se présentent dans l'entreprise et les actions menées pour les gérer.

- Le deuxième guide d'entretien est destiné à l'équipe de pilotage (voir l'annexe 02) : Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs d'une durée d'une heure et demie avec le responsable des deux projets et les différents pilotes du changement (SMQ et ERP). Nous avons préparé un guide d'entretien constitué de 4 axes principaux, afin de vérifier la démarche utilisée pour la mise en œuvre des changements, et la méthode de travail des pilotes ainsi que leur participation et adhésion dans les projets dont ils assurent le pilotage. La première rubrique porte sur les informations personnelles sur les différents acteurs. Ce premier axe revient d'une façon récurrente dans la plupart des guides d'entretien et de questionnaire. Nous l'avons introduit dans le but de recueillir les informations générales sur la constitution de l'équipe de pilotage.

La deuxième rubrique porte sur la démarche de mise en œuvre du changement. Nous avons posé des questions relatives à leur participation dans le projet de changements et aux méthodes utilisées pour les impliquer et leur communiquer les informations relatives aux changements. Afin de vérifier si leurs rôles, leurs attributions et leurs responsabilités sont clairement définis.

La quatrième rubrique porte sur la mobilisation des employés autour du processus de mise en œuvre. Nous avons dans cette rubrique tenté d'identifier les moyens ainsi que, la démarche utilisée pour l'accompagnement de personnel durant le processus de mise en œuvre.

La dernière rubrique porte sur les résistances aux changements. Dans cette rubrique nous avons introduit des questions afin d'identifier la nature de résistances qui se présentent dans l'entreprise et les méthodes utilisées pour les gérer et les surmonter.

Nous avons aussi, réalisé des entretiens avec 23 employés concernés par l'implantation de l'ERP (les utilisateurs). Où nous les avons interrogés sur les moyens utilisés pour les impliquer et les adhérer dans le processus de mise en œuvre, comme nous avons abordé certains aspects liés à leurs perceptions des changements ainsi que les émotions qu'ils éprouvent vis-à-vis ces changements et leurs attitudes à leur égard. Nous les avons laissé s'exprimer librement.

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

Nous avons privilégié l'écoute des personnes interviewées, car notre sujet de recherche nous imposait un comportement de prudence sur le terrain. Notre objectif étant de comprendre les phénomènes que l'on observe au cours du processus d'implantation de SMQ et d'ERP.

La technique d'entretien repose sur la sincérité des personnes interrogées. Or, durant ces entretiens nous avons constaté souvent une certaine réticence de la part des interviewés et leur volonté de contrôler les informations qu'ils délivrent. La nature des questions posées durant les entretiens qui sont en relation avec leurs perceptions du changement et leurs attitudes vis-à-vis les changements, a amplifié la difficulté d'accéder à l'information.

L'interview paraît pour certains comme un examen dont le but est d'évaluer leurs attitudes pour les remettre en cause ; ou bien une évaluation de leur degré d'implication dont leurs déclarations et leurs avoués seront diffusés. Cette inquiétude a accentué la tentation de certains acteurs à présenter une bonne image du déroulement de projet et nous orienter ainsi vers des fausses pistes.

Pour y faire face, nous avons par notre présence sur le terrain entamé des discussions informelles avec les différents acteurs où nous avons à plusieurs reprises souligné le caractère académique de notre travail et durant les entretiens nous avons insisté sur la confidentialité de notre travail, afin de réduire leurs réticences et de les rassurer.

2-3-3- Les questionnaires

Nous avons complété ensuite nos entretiens, par un sondage par questionnaire dans le but d'examiner les attitudes des différents acteurs vis-à-vis les changements. Nous avons conçu le questionnaire, en s'inspirant en grande partie du cadre théorique que nous avons établi pour les besoins de l'enquête. Nous avons conçu un questionnaire pour les utilisateurs de l'ERP (annexe 03) et pour les employés concernant le SMQ (annexe 04) où nous avons posé les mêmes questions. Ainsi, ce questionnaire est structuré en 3 axes. Il porte des questions à choix multiples, relatives aux processus de mise en œuvre et aux attitudes des acteurs vis-à-vis les changements. Le premier axe porte une fiche signalétique où nous avons

posé des questions relatives aux profils et aux informations personnelles sur les différents acteurs. Nous l'avons introduit dans le but de recueillir les informations générales sur la constitution de notre échantillon.

La deuxième rubrique porte sur le processus de mise en œuvre des changements introduits. Le but des questions introduites dans cette rubrique est de vérifier les informations collectées par les entretiens, notamment, celles relatives aux moyens et les ressources mobilisées par la direction pour la mise en œuvre du changement et la mobilisation des différents acteurs.

La troisième rubrique porte sur les attitudes des acteurs face aux changements. Le but des questions posées dans cette rubrique est d'identifier les attitudes du personnel vis-à-vis le changement et les facteurs qui expliquent leurs attitudes favorables ou défavorables selon le cas.

2-3-4- L'observation

L'observation directe a été utilisée pour procéder à la vérification des informations recueillies par entretiens et par questionnaire à partir des faits et phénomènes observables directement.

Elle a donc bien complété les autres techniques utilisées. L'observation se justifie par notre présence effective sur le site de l'entreprise durant des périodes prolongées (à la moyenne de 2 fois par semaines durant 8 mois). Nous avons observé le comportement de l'équipe de pilotage durant les réunions de CPQ pour le SMQ et des rares briefings qui se tenait pour l'ERP. Comme nous avons observé les comportements des employés à leur poste du travail. Notre observation a porté, pour les employés, sur :

- La fréquence de l'utilisation des nouveaux outils pour effectuer leurs tâches ;
- La fréquence de la sollicitation des consultants ou informaticiens pour la résolution des difficultés rencontrées par l'utilisateur ;
- Les difficultés rencontrées au cours de l'utilisation de nouveaux outils.
- Notre présence dans les entreprises a permis d'observer la culture matérielle de l'entreprise.

Nous nous ne sommes pas, seulement, contentés de l'observation mais nous avons également rédigé des notes d'observation. Ces notes ont été complémentaires aux discours des acteurs et mesures de la cohérence/incohérence de leurs actes.

2-4- Le déroulement de l'enquête

Après avoir recueilli les différentes données relatives au déroulement de deux projets et défini l'échantillon de l'enquête, nous avons commencé au mois de juin les entretiens semi-directifs auprès de l'équipe de pilotage des deux projets et du PDG. Pour certains pilotes nous avons pu décrocher facilement les entretiens quand à d'autres pilotes, faute de leurs disponibilités ça nous a pris beaucoup du temps. Ainsi, les entretiens se sont déroulés sous forme d'échanges au cours duquel l'interviewé pouvait s'exprimer ouvertement.

Nous avons par la suite réalisé des entretiens auprès des différents utilisateurs de l'ERP. Ces entretiens ont touché à 23 utilisateurs. Ces entretiens ont été suivis par des questionnaires afin de confirmer les réponses et les attitudes des différents utilisateurs.

Comme nous avons distribué 150 questionnaires sur le reste des employés concernant la mise en œuvre de SMQ. Malgré que nous avons accompagné les questionnaires d'un texte qui explique l'objet de notre étude et de nos attentes et nous avons souligné clairement le caractère académique et confidentiel de notre travail, nous avons constaté une certaine réticence de la part des employés et une certaine hésitation à nous répondre et à nous remettre les questionnaires. Ce n'est qu'après plusieurs tentatives que nous avons réussi à récupérer les questionnaires. Dans certains cas nous étions obligés de promettre et de jurer sur la confidentialité du travail et sur le fait que personne de l'entreprise ne verra leurs réponses. Ainsi, nous n'avons récupéré les questionnaires qu'après trois mois, soit le début de mois de novembre.

2-5- Le traitement des données

Concernant les entretiens, l'exploitation des données recueillies ont été retranscrites pour rendre compte des idées énoncées par les personnes interviewées. Nous avons effectué, après chaque entretien, un compte rendu, reprenant l'ensemble des données et les appréciations émises par les interrogés. Nous avons bien tenu compte des interjections et des nombreuses informations liées à l'expression non verbale. L'apport du corps (les gestes, les sourires, les mimiques) et le degré de difficulté ou d'aisance dans les expressions sont des éléments fondamentaux pour saisir les positions et les opinions des acteurs. Les enjeux d'emploi et certaines situations ne favorisent pas toujours l'expression verbale spontanée.

Nous avons étudié de façon minutieuse les textes d'interviews et des notes d'observation et les notes prises durant les différentes réunions. Nous avons traité les données en fonction de notre cadre d'analyse et des hypothèses précédemment émises.

Concernant l'enquête par questionnaire, le traitement s'est effectué en deux temps. Dans un premier temps, nous avons procédé au dépouillement manuel de l'enquête. Dans un second temps, nous avons effectué le traitement des données recueillies par le logiciel de traitement des données SPSS et par Excel.

2-6- Limite de l'étude

Nous avons présenté dans la partie théorique le changement comme un processus de transformation qui amène une entreprise de l'état de départ vers l'état d'arrivée. Ainsi, entre l'état de départ et l'état d'arrivée, il y a un chemin à parcourir. Or, notre travail se limitait à accompagner la mise en œuvre des changements induits par l'implantation de SMQ et ERP durant une période bien déterminée. Ce qui fait que nous nous sommes focalisés seulement sur une partie de cette trajectoire qui lie l'état de départ à l'état d'arrivée. Comme nous sommes limités par le temps, nous n'avons pas pu suivre les deux projets de début à la fin.

Concernant l'enquête par questionnaire, bien que nous ayons tenté d'atteindre un quota de 10% des employés, pour le projet SMQ, la nature du sujet et surtout la tendance des employés à se méfier de la recherche académique font que peu d'entre eux ont pris le soin de compléter les questionnaires. Néanmoins, ceci n'amoindrit en rien l'étude, parce que nous avons pu quand même atteindre le quota fixé. De plus, les méthodes principales utilisées sont l'observation des faits et les interviews informelles ainsi que l'enquête par entretien.

De plus, les méthodes qualitatives et les études de cas ont souvent été critiquées pour l'imprécision dans le traitement des données et le manque de rigueur de la démarche, notamment par le fait de la subjectivité du chercheur. Ainsi, la principale limite de l'étude réside dans son faible pouvoir de généralisation, dans la mesure où la validité des conclusions reste contingente.

3- Présentation des résultats de l'enquête

Nous exposerons les résultats du traitement statistique des enquêtes que nous avons mené par questionnaires, ainsi que des synthèses des entretiens les plus représentatifs que nous avons conduit. Nous ferons la présentation des résultats pour les deux projets séparément. Ainsi, ses résultats nous permettront d'analyser le mode de pilotage des changements au sein de l'entreprise ALCOST.

3-1- Présentation des résultats concernant le projet ERP

3-1-1- Présentation des résultats de l'enquête par questionnaire

Le système ERP adopté par l'entreprise ALCOST est intégré dans 05 modules. Il est utilisé par 28 utilisateurs répartis comme suit : gestion des stocks : 13 ; commercial : 4 ; investissement : 1, GRH et paie : 6 ; comptabilité : 4.

Ainsi, sur les 28 utilisateurs nous avons mené des entretiens auprès de 23 utilisateurs et nous avons par la suite distribué les questionnaires pour confirmer les résultats de nos entretiens et faire un traitement statistique.

Notre échantillon est constitué de 23 employés (43% masculin et 57% féminins) dont 48% travaillent dans l'entreprise depuis moins de 5 ans et 52% depuis 5 ans ou plus. Tous les employés de notre échantillon sont des contractuels marqués par la diversité de leurs niveaux de scolarité (35% de niveau moyen, 17% de niveau secondaire, et 48% universitaire) et dont 70% n'ont jamais travaillé dans d'autres entreprises.

Les résultats des réponses par questionnaire fournis par notre échantillon sont présentés dans l'annexe 05.

3-1-2- Présentation des résultats de l'enquête par entretiens

Nous effectuerons la première analyse des résultats de l'enquête de terrain par une lecture préliminaire des réponses données par les pilotes. Les principaux résultats obtenus sont présentés dans l'annexe 06, en respectant les axes du guide d'entretien que nous avons élaboré. Les questions posées tournent autour des axes relatifs aux variables motivationnelles qui sont à l'origine des changements, à la mise en œuvre du processus de changements et aux attitudes des pilotes interrogés vis à vis les changements ainsi que, les mesures prises pour la mobilisation des utilisateurs et la gestion des résistances qui en découlent.

3-2- Présentation des résultats concernant le projet SMQ

3-2-1- Présentation des résultats de l'enquête par questionnaire

Sur plus de 150 questionnaires distribués, il n'y a que 82 seulement qui sont exploitables. De plus, il faut noter que sur les 82 questionnaires exploitables, 31 questionnaires étaient retournés vides. Ce qui nous a poussé à mener des entretiens avec ces employés pour essayer de remplir nous même les questionnaires. Or, nous avons constaté que ces employés ne savent rien sur le SMQ. Ils nous ont déclaré qu'ils ne sont pas concernés par l'implantation de SMQ parce qu'ils n'utilisent pas les documents de SMQ dans leurs tâches. Comme ils nous ont confirmé qu'ils ne sont ni informés, ni formés et personne ne leur a justifié ou expliqué quoi que ce soit et ne participent jamais au projet de mise en œuvre. Ils entendent juste parler

de SMQ sans comprendre de quoi il s'agit. C'est pourquoi, ils ne peuvent pas donner leur avis ou juger si c'est un point de plus pour l'entreprise ou le contraire. Ainsi, ces 31 questionnaires représentent 38% de notre échantillon.

Les questionnaires ont été traités avec le SPSS et Excel. Notre échantillon est constitué de 82 employés (41% masculin et 59% féminins) dont 43% travaillent dans l'entreprise depuis moins de 5ans et 57% depuis 5 ans ou plus. Tous les employés de notre échantillon sont des contractuels marqués par la diversité de leurs niveaux de scolarité (19% de niveau moyen, 37% de niveau secondaire, et 37% universitaire) et dont 63% n'ont jamais travaillé dans d'autres entreprises.

Les résultats des réponses par questionnaire fournies par notre échantillon sont présentés dans l'annexe 07.

3-2-2- Présentation des résultats de l'enquête par entretiens

Nous effectuerons la première analyse des résultats de l'enquête de terrain par une lecture préliminaires des réponses données par les pilotes présentée dans le tableau 28 (annexe 08). Nous présenterons les principaux résultats obtenus en respectant, les axes du guide d'entretien que nous avons élaboré.

4- Interprétation des résultats et analyse des modes de pilotage des changements organisationnels et managériaux dans l'entreprise ALCOST Béjaïa

Comme nous l'avons exposé dans la partie théorique, le changement représente le processus de transformation qui conduit l'organisation vers une meilleure compétitivité. Ainsi, le pilotage du changement désigne le processus qui commence à partir de moment où un dysfonctionnement est détecté dans l'organisation jusqu'à la mise en œuvre d'une solution efficace à ce dysfonctionnement. Le pilotage intègre ainsi, l'ensemble des actions d'élaboration, de choix, et de mise en œuvre d'une solution aux dysfonctionnements diagnostiqués.

Pour porter un jugement sur la nature des changements opérés dans le cadre de l'implantation de l'ERP et du SMQ et leur mode de pilotage dans l'entreprise ALCOST, nous interpréterons les résultats de notre enquête en décrivant les actions menées par cette entreprise durant le processus de mise en œuvre.

4-1- Les types de changements induits par l'implantation des nouveaux outils de management (ERP et SMQ) dans l'entreprise publique ALCOST Béjaïa

Comme nous l'avons exposé dans la partie théorique, il existe plusieurs types de changement qui peuvent être classés différemment et selon plusieurs critères. Le changement opéré au sein de l'entreprise publique ALCOST Béjaïa qui consiste à implanter deux nouveaux outils de management (SMQ et ERP) est un changement qui a été initié par la direction générale, en vue d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise et répondre aux exigences de son environnement externe. Ce qui permet de le caractériser à la fois, comme un changement volontariste lié au choix stratégique de dirigeant et imposé influencé par l'évolution de l'environnement externe.

En revanche, ce changement organisationnel induit par l'implantation de l'ERP et de SMQ dans l'entreprise, consiste à opérer des transformations radicales dans le mode de fonctionnement de l'entreprise qui n'est plus en adéquation avec l'évolution de son environnement. Ce qui permet de le qualifier d'un changement radical de type 2. Compte tenu de l'envergure de la perturbation organisationnelle que leurs implantations entraînent, tant au point de vue de mode de fonctionnement de l'organisation qu'au point de vue du type de compétences requises et de la nature des rapports qu'ils exigeront entre les acteurs organisationnels. De ce fait, l'introduction de ces outils dans l'entreprise consiste à effectuer une rupture avec les pratiques anciennes, les valeurs, les règles et à métamorphoser le comportement des salariés. Il s'agit d'un changement de logique qui modifie le système en profondeur et remet en cause les standards et les normes déjà établies. Ce qui nécessite de chercher des nouveaux savoirs qui vont ensuite, permettre d'élaborer de nouvelles règles et nouveaux standards. La mise en œuvre de ces outils se concrétise à travers de nouvelles habitudes de travail des employés, leur maîtrise du nouveau système et leur appropriation des outils introduits. Ce type de changement qui passe nécessairement par une rupture sur le plan organisationnel et sur les pratiques managériales et culturelles nécessite un accompagnement pour gérer les résistances qui en découlent.

De plus, ce changement est prescrit, impulsé par la direction d'une manière injonctive et brutale avec une marge de négociation assez faible pour les employés. Il résulte d'une vision du dirigeant qui l'a imposé à l'organisation sans prendre en considération l'avis de la base hiérarchique. Le caractère brutal et imposé de ce changement crée chez les employés un sentiment d'insécurité et de peur et même parfois un choc émotionnel pour les acteurs.

4-2- Le processus de décision

Dans le cas des entreprises publiques, le changement peut être initié par les pouvoirs publics comme une réponse à une situation de crise ; comme il peut être un changement planifié et porté par la direction de l'entreprise. Nous avons montré dans la partie théorique que dans le cas où le changement est planifié et porté par la direction de l'entreprise. Ceci ne peut se faire sans la participation des acteurs chargés de l'exécution des changements. Ainsi, l'implication des acteurs dans la planification et la mise en œuvre de changements est une condition indispensable pour réussir la mise en œuvre. Sinon, les acteurs peuvent freiner, voire même faire échouer, le projet du changement.

Or, l'analyse des résultats de l'enquête menée, a montré que cette condition n'était pas prise en compte dans le cas de l'entreprise ALCOST. Celle-ci montre que la décision de l'implantation des nouveaux outils de management a été initiée uniquement par le PDG, au niveau de la filiale, pour régler les dysfonctionnements internes et améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise d'une part, et suivre l'évolution de son environnement externe et répondre à ces exigences, d'autre part. Comme le confirme le PDG d'ALCOST : *« On est très en retard et l'implantation de ces deux outils (ERP et SMQ) c'est la moindre des choses à faire. On souffre des problèmes de la gestion de l'information. On n'a jamais l'information à temps, ce qui nous bloque dans la prise de décision. Aussi, il ne faut pas oublier que le client est roi, on doit le satisfaire et pour le faire, on a besoin d'améliorer la qualité de nos produits, on a alors besoin d'un système de qualité efficace. De ce fait, l'implantation d'un système ERP et d'un système de management de la qualité, c'est réellement rien. On doit le faire et puis, soit on va le faire ou disparaître »*.

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

sommes convaincu que c'est quelque chose de bien, alors on l'a imposé et pour ceux qui le refusent, c'est seulement qu'ils n'ont pas encore découvert ces avantages ».

Toutefois, cette décision ne peut se concrétiser sans l'accord de l'Etat. La consultation de l'Etat avant la prise d'une telle décision constitue d'après le PDG un passage obligatoire, comme il le confirme : *« l'Etat est le propriétaire et lorsqu'il s'agit des grands investissements, il faut toujours lui revenir. C'est comme si une personne vous donne son argent pour l'investir et travailler. Donc, il faut à chaque fois lui revenir et la consulter quand vous voulez prendre une décision d'utiliser son argent et son bénéfice ou introduire un changement sur ces biens ».* Ainsi, la demande d'introduire les nouveaux outils de management, au sein de la filiale ALCOST Béjaïa, a été acceptée facilement, d'après les propos du PDG, grâce aux facilités offertes par l'Etat pour mettre à niveau les entreprises publiques, moderniser leurs équipements et améliorer leur mode de fonctionnement.

De ce fait, nous constatons que malgré les réformes opérées avec la promulgation des lois sur l'autonomie des entreprises publiques qui consiste à faire de l'Etat, uniquement, un propriétaire actionnaire du capital de l'entreprise publique, mais qui doit se retirer de la gestion des entreprises tout en gardant le pouvoir de contrôle. Dans le cas de l'entreprise publique ALCOST, l'Etat continue toujours de s'ingérer dans la gestion de l'entreprise. En effet, toutes les décisions stratégiques sont soumises à l'avis de la tutelle. De plus, sur le plan fonctionnel, cette entreprise publique ne contrôle pas sa trésorerie. Toute décision d'investissement ou de développement doit avoir au préalable, l'accord de l'Etat.

Ainsi, d'après les résultats de notre enquête, la décision de l'implantation des deux nouveaux outils de gestion (ERP et SMQ) est une décision interne initiée par le PDG pour régler les dysfonctionnements internes et répondre aux exigences de l'environnement externe. Cette décision était prise sans la participation des acteurs chargés de sa mise en œuvre. Celle-là, leur a été brutalement imposée. Ce qui répond à une conception taylorienne du changement organisationnel, qui distingue l'initiateur du changement de celui qui subit le changement et qui suppose que celui qui subit le changement doit exécuter et se plier à la volonté de décideur, qui agit sans se soucier de l'implication des exécutants.

Le mode de gestion de cette entreprise s'inspire de modèle taylorien caractérisé par une rigidité dans le fonctionnement, l'absence d'initiative, et le manque de communication, accompagné de l'utilisation d'un style de commandement purement « autocratique » où le pouvoir dépend d'une seule personne qui est le PDG. L'utilisation de ce modèle dans cette entreprise publique se justifie par des données culturelles héritées des années du dirigisme où ce modèle a fortement dominé. De ce fait, le modèle taylorien est toujours présent et

dominant dans cette entreprise et influence clairement son mode de fonctionnement et le comportement de son dirigeant et dicte ses perceptions des actions.

4-3- Le mode de pilotage des changements induits par l'implantation de l'ERP sur le plan stratégique et opérationnel et analyse des résistances qui en découlent

4-3-1- Le pilotage stratégique du changement induit par l'implantation de l'ERP

Nous avons montré dans la partie théorique que le pilotage stratégique du changement s'appuie sur un effort d'analyse et de connaissance de la situation existante par un diagnostic, la détermination d'une vision et la clarification des objectifs souhaités, l'identification des domaines et des leviers d'action pour décrire la trajectoire la plus adaptée et définir les méthodes du changement.

4-3-1-1- le diagnostic de l'existant

Les résultats de l'enquête par entretien menée auprès des différents pilotes et du PDG montrent qu'il n'y a pas eu de diagnostic de l'existant, ni d'étude préliminaire faite avant l'implantation de l'ERP. Le progiciel a été mise en œuvre suite à la demande de la direction de l'entreprise. L'équipe projet a été ensuite, mise en place avec le directeur commercial comme chef-projet.

Cela dit, que l'analyse sociologique de l'entreprise qui devait mener à la mise en place d'une cartographie d'acteurs et leurs attitudes probables vis à vis des changements que l'implantation de l'ERP va imposer n'a pas été faite. Ainsi, la direction n'anticipe pas la capacité des acteurs à résister et à freiner le projet de mise en œuvre de l'ERP. Ce qui traduit une conception du changement de type taylorien, où la mise en œuvre est appliquée à travers des décisions portant sur des variables techniques. Les frustrations qui peuvent être engendrées durant l'application du changement sont ignorées.

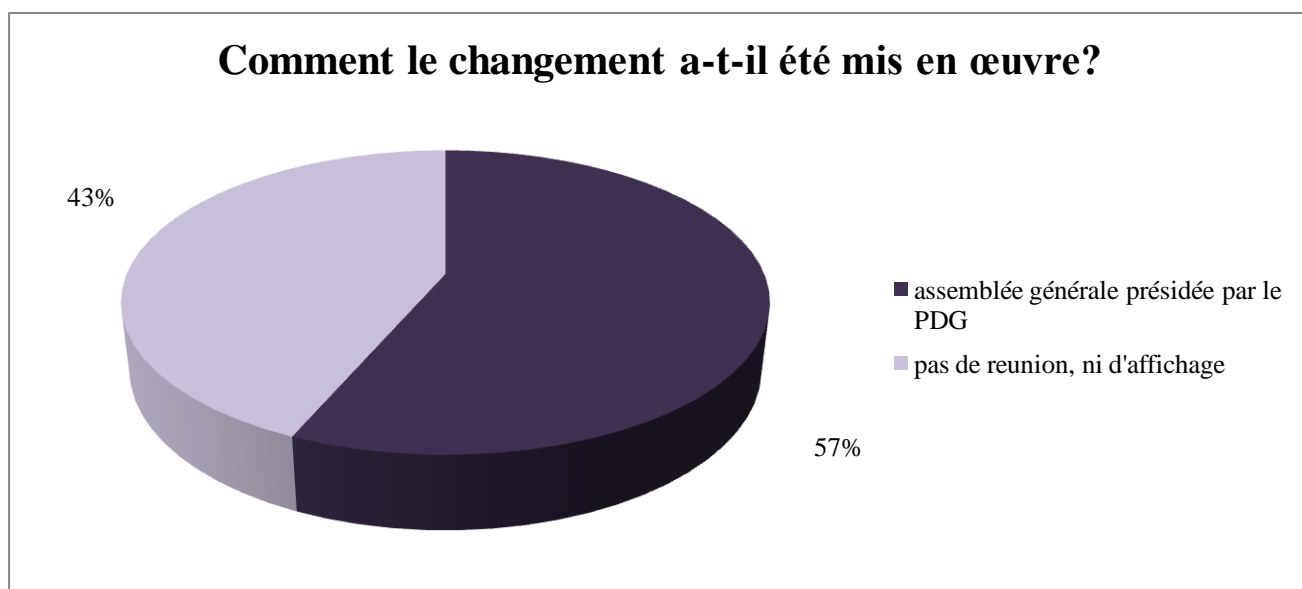
4-3-1-2- Le processus de diffusion et de justification du changement introduit

Comme nous l'avons montré dans la partie théorique, aucun changement ne peut aboutir si celui-ci n'est pas suffisamment justifié et si les acteurs chargés de sa mise en œuvre sont mal informés. La justification des changements opérés permet de faire prendre conscience, par tous les acteurs des insuffisances de la situation actuelle et donc, de donner à tous l'envie de s'améliorer et de changer.

L'analyse des entretiens menés auprès du PDG et des membres de l'équipe de pilotage, montre d'après leurs déclarations que le changement a été mise en œuvre par une assemblée générale présidé par le PDG avec tout le personnel de l'entreprise, où ces derniers

ont été informés de l'introduction de l'ERP, en leur exposant les grandes lignes seulement. Ces déclarations ont été partagées par 57% des utilisateurs interviewés (figure 08). Quoique les 43% restant, ne partagent pas ces déclarations. Ces derniers se sont mis d'accord sur le fait que les membres de l'équipe de pilotage les ont informé au moment même où ils se sont rendus dans leurs bureaux pour l'installation de nouvel outil. D'après les propos d'un des interrogés : « *notre seule source d'information était les rumeurs. Il y avait des rumeurs qui circulaient dans les couloirs que la direction veut introduire un nouveau logiciel. Après un peu de temps, nous avons su que ce logiciel c'est l'ERP, mais rien n'était sûr, ni officiel, jusqu'au jour où ils se sont débarqués dans mon bureau avec l'ERP, et c'est là où ils m'ont informé qu'ils vont me changer mon logiciel* ».

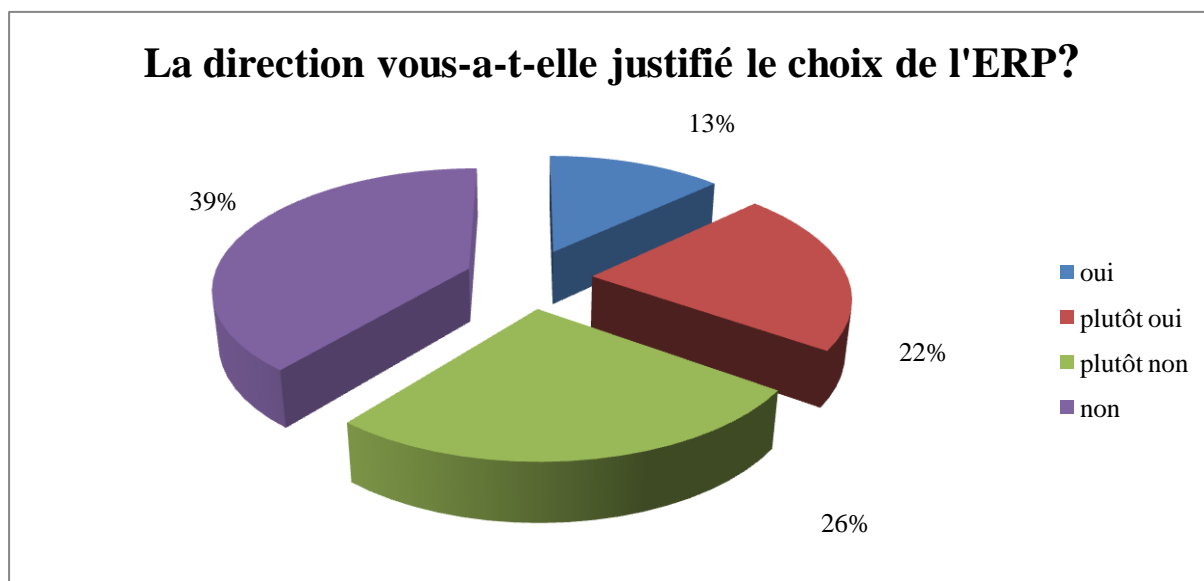
Figure 08 : La manière de mise en œuvre de l'ERP dans l'entreprise ALCOST



Source : élaboré par nos soins

De plus, l'analyse des entretiens menés auprès des différents pilotes montre que la direction a imposé directement l'ERP sans justifier son choix, ni exposer d'autre alternative possible. Ces résultats concordent avec les résultats de l'enquête menée auprès des différents utilisateurs sur la question concernant la justification de ce choix, où 65% ont déclaré (non ou plutôt non) la direction n'a pas justifié son choix, le reste des interrogés soit 35% déclare que la direction a justifié ce choix (Figure 09).

Figure 09 : La justification de choix de l'ERP pour les utilisateurs



Source : élaboré par nos soins

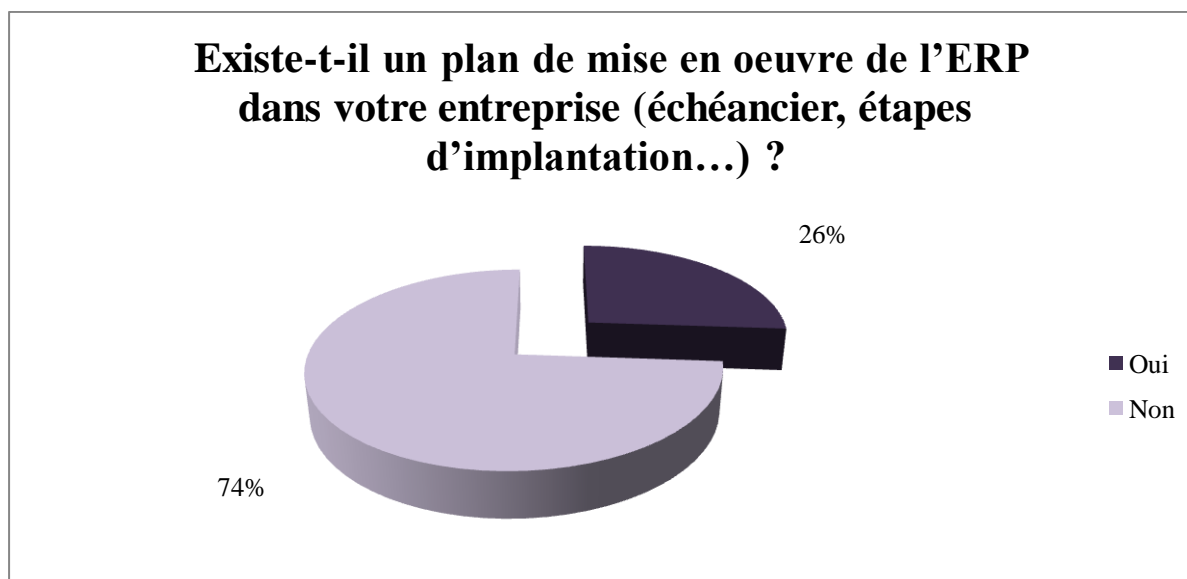
Ainsi, les résultats de notre enquête montre que la décision de l'implantation de l'ERP était imposée par la direction sans explication, ni justification. Malgré qu'il y avait des mesures pour informer le personnel de cette décision, ces mesures n'ont pas touché à tous les acteurs concernés et reste insuffisante. De ce fait, le changement dans le contexte de l'entreprise ALCOST, répond à une conception de type taylorienne, où le changement est conçu par les seuls membres de la direction puis est poussé dans l'organisation. Les acteurs opérationnels et exécutants, chargés de la mise en œuvre de nouvel outil, ne sont ni consultés, ni incités. La décision du changement leur est brutalement imposée. Ce qui peut constituer l'un des facteurs des résistances au changement introduit.

4-3-1-3- Plan de pilotage

Concernant le plan de mise en œuvre, nous avons constaté nous même, durant notre présence sur le terrain, l'existence d'un plan de mise en œuvre au niveau de la direction. Ce plan trace les étapes, les échéanciers, le budget alloué et les objectifs de projet. D'après les résultats de l'entretien réalisé auprès de PDG, ce plan est élaboré par la direction en collaboration avec le cabinet informatique accompagnateur. Il était par la suite communiqué aux pilotes du projet. Ce qui n'est pas tout à fait partagé par ces derniers, dont deux d'entre eux nous ont déclaré qu'ils ignorent l'existence d'un plan de mise en œuvre. De plus, d'après les propos du PDG, ce plan n'est pas respecté surtout en ce qui concerne les échéanciers.

Ces affirmations expliquent les résultats de notre enquête menée auprès des utilisateurs où 74% des interrogés ont nié l'existence d'un plan de mise en œuvre.

Figure 10 : L'existence d'un plan de mise en œuvre de l'ERP



Source : élaboré par nos soins

Ainsi, l'enquête menée a montré l'existence d'un plan de mise en œuvre du changement. Cependant, ce dernier reste enfermé au niveau de la direction. Il n'est pas diffusé aux différents acteurs concernés. De plus, il reste une simple écriture sur papier qui n'est pas appliquée.

L'enquête menée par entretien auprès des différents pilotes montre que, les rôles ne sont pas clairement définis au sein de groupe de pilotage. Selon les propos d'un des pilotes interrogé « nous sommes comme des pièces dans un jeu d'échec, ils nous déplacent comme ils veulent et comme ça les arrangent ». Par ailleurs, concernant leur méthode de travail notre observation et notre investigation, nous a permis de constater qu'elle répond beaucoup plus à la méthode mécaniste de taylorisme. Il s'agit de réaliser un diagnostic sur le plan technique pour voir les difficultés et les insuffisances de l'outil et écouter les suggestions des utilisateurs d'ajout ou de modification de certaines options de ce progiciel. Après l'étude de leurs suggestions, les pilotes se réunissent et contactent le cabinet informatique accompagnateur pour voir de la possibilité ou non de répondre à leur demande d'ajout ou de modification de ces options de progiciel. De plus, les pilotes déclarent qu'hormis les tâches et les décisions liées à la personnalisation et au paramétrage de progiciel, ces derniers, n'ont aucune liberté d'action. Ils ne sont pas intégrés dans le processus de décision, ils ne font que transmettre l'information et attendre les instructions de la direction. D'après les propos d'un des pilotes interviewés : « en tant que meneurs de projet, on intervient seulement sur l'aspect technique, c'est-à-dire des choses liées au fonctionnement de progiciel et son paramétrage. En dehors de ça, notre rôle consiste seulement à observer ce qui se passe et constater les problèmes, les

dysfonctionnements et les blocages qui existent et rédiger par la suite un rapport où nous allons décrire la situation et transmettre l'information. Puis, on attend la réaction et les directives du PDG. A notre niveau on peut rien faire, il faut toujours attendre les directives ». Les solutions retenues sont brutalement imposées par la direction. Ce qui est d'ailleurs confirmé par le PDG qui a déclaré que : « *les pilotes n'ont pas une véritable liberté d'action, leur rôle consiste seulement à appliquer les procédures et les démarches demandées* ».

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

4-3-2- Le pilotage opérationnel des changements induits par l'implantation de l'ERP

L'implantation d'un ERP instaure une certaine instabilité dans l'entreprise, d'où l'importance d'implanter un climat favorable à la gestion du changement pour permettre une intégration plus harmonieuse de nouveau système. Cela ne peut avoir lieu sans la mobilisation des acteurs de l'entreprise autour de ce projet. Ainsi, la mise en œuvre d'un plan de pilotage opérationnel est une condition incontournable pour assurer l'implication et l'adhésion des acteurs chargés de sa mise en œuvre. Une condition auquel, hormis l'approche classique, l'ensemble des autres approches du changement ont fait référence comme nous l'avons exposé dans la partie théorique. Un tel plan doit se baser principalement sur deux leviers : formation et motivation. Les deux leviers doivent être soutenus par un effort de communication, de justification et d'explication et de coaching.

4-3-2-1- Formation et coaching

L'implantation de l'ERP exige des utilisateurs d'abandonner leur ancien outil de travail et leurs vieilles méthodes et introduire un nouvel outil dont ils ne connaissent pas le fonctionnement. Dans une telle situation les employés se sentent incompetents et non qualifiés pour effectuer leurs tâches. Ainsi, l'effort de formation et d'accompagnement devient plus que nécessaire pour doter les acteurs d'une capacité de s'adapter avec le nouvel outil. Le plan de formation vise à s'assurer que toutes les personnes devront, travailler avec le système auront les compétences nécessaires. La formation permet, principalement, de préparer le personnel et leur permettre de s'adapter à leurs nouvelles tâches afin de réussir le changement demandé et d'éviter ainsi, les résistances dues à l'appréhension de ne pas être à la hauteur des exigences de leurs nouvelles tâches.

L'étude des documents interne nous a permis de constater qu'il y a eu un programme de formation organisé en deux phases durant la première année de l'implantation. Ces formations ont été faites par le cabinet accompagnateur. Tous les utilisateurs ont bénéficié (28

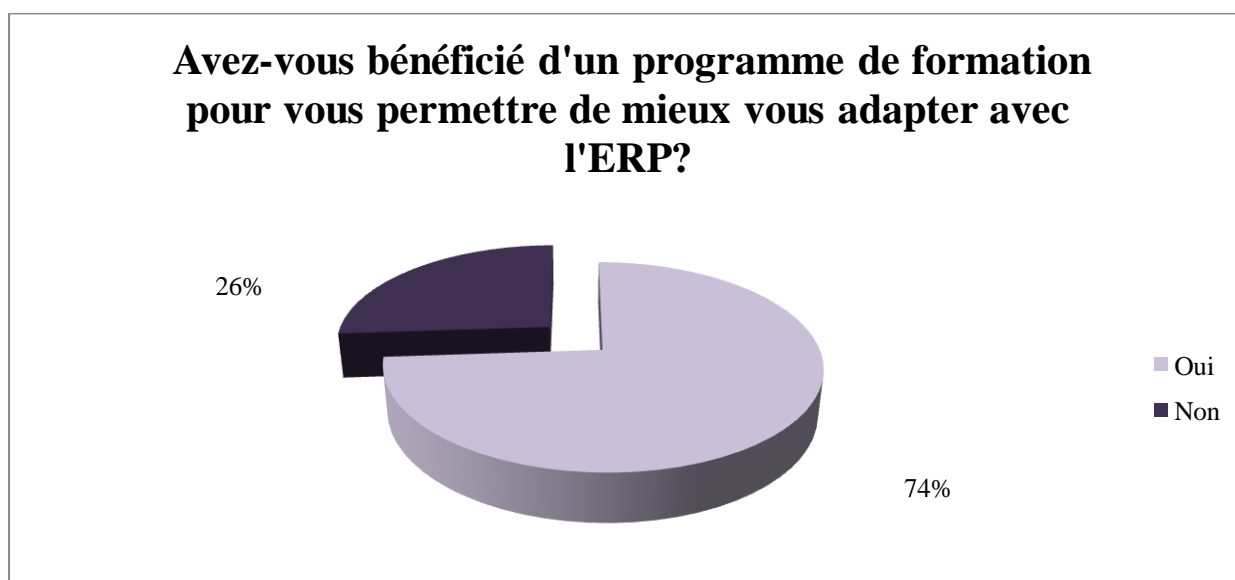
utilisateurs répartis comme suit : gestion des stocks : 13 ; commercial : 4 ; investissement : 1, GRH et paie : 6 ; comptabilité : 4).

- La première phase a porté sur la saisie des données. Cette formation a duré trois jours. Elle a porté sur la saisie des données par l'ERP.
- La deuxième phase a porté sur l'utilisation professionnelle de l'ERP. Elle a duré une semaine.

De plus, il y a eu des séances de formation interne faites par les pilotes pour les nouveaux utilisateurs qui sont soit des nouveaux recrutés ou des nouveaux arrivants dans le poste.

L'analyse des entretiens menés auprès des utilisateurs montrent que 74% des utilisateurs interviewés déclarent avoir bénéficié de programme de formation contre 26% qui déclare le contraire (figure 11).

Figure 11 : L'existence d'un programme de formation pour la mise en œuvre de l'ERP



Source : élaboré par nos soins

Ceux qui déclarent ne pas avoir bénéficié des formations, affirment que la direction leur a exigé d'utiliser l'ERP sans aucune formation ni accompagnement. D'après l'un des utilisateurs : « ils se sont débarqué avec l'ERP dans mon bureau, ils m'ont dit que dorénavant ça sera mon nouvel outil de travail, depuis, je l'utilise et j'essaye de me débrouiller ».

Quand aux utilisateurs qui ont bénéficié des formations, la plupart d'entre eux ne sont pas satisfaits car d'après eux, ces formations ont été faites rapidement. D'après les propos d'un des utilisateurs interviewés : « Au début on n'a pas fait des formations alors on n'a pas pu travailler avec l'ERP. Après avoir rencontré ces difficultés, ils étaient dans l'obligation de nous former. Mais les trois jours c'était insuffisant, on n'a pas appris grand-chose ». Quand à

un autre utilisateur, il nous a déclaré : « *malgré qu'on a fait des formations c'était insuffisant. Dans les trois jours je n'ai pas pu tout assimiler. De plus, ces formations ont porté seulement sur le comment d'utiliser l'ERP alors que je veux d'abord savoir c'est quoi l'ERP et pourquoi on l'utilise* ». Ces déclarations ont été partagées par la plupart des utilisateurs interviewés qui ont bénéficié des formations sur l'ERP.

Malgré cet effort de l'entreprise, il reste que ces formations proposées ne sont pas adaptées, puisque comme le montre les résultats de l'enquête, elles portent seulement sur l'aspect technique et le comment d'utilisation de nouvel outil, elles n'ont pas pour objectif de faciliter l'intégration des personnes dans le nouveau contexte et leur adaptation avec le nouvel outil.

Le coaching est une technique très pratiquée lors des opérations du changement organisationnel ou technologique. Elle a pour but d'assurer l'accompagnement indispensable des pilotes pour faciliter leur intégration dans le nouveau contexte. L'analyse des entretiens menés auprès des différents pilotes, montre que l'entreprise était accompagnée dans le processus de mise en œuvre de l'ERP par le cabinet informatique qui lui a installé le progiciel. Ainsi, des experts appartenant à ce cabinet assurent l'accompagnement des pilotes pour les familiariser avec les changements opérés. Ainsi, les pilotes déclarent qu'ils font toujours appel à ces experts en cas de besoin et notamment des besoins liés au paramétrage et à la personnalisation de progiciel.

Nous avons alors constaté que faute des ressources humaines compétentes et qualifiés. L'entreprise a confié la mise en place de progiciel à des experts externes. Ces derniers continuent de proposer des solutions et des procédures standardisées et s'occupent seulement de l'aspect technique de projet.

4-3-2-2- La motivation et l'intéressement

A coté de la formation, la motivation constitue un deuxième levier d'animation du changement. Toute entreprise doit intervenir pour aider les individus à cerner leurs attentes et à découvrir les leviers susceptibles de les motiver afin d'assurer leur implication dans le projet du changement. La motivation consiste à faire accepter aux acteurs, dont les enjeux sont différents, l'idée de travailler ensemble sur le même projet et partager les sacrifices induits par le changement.

Cependant, l'enquête nous a révélé une absence totale de mesures d'intéressements. Tous les pilotes interrogés ainsi que l'ensemble des utilisateurs (100%) interviewés ont déclaré de ne pas être motivés, de quelque façon que se soit. Ce qui est également confirmé par le PDG qui a déclaré que: « *pour le moment il n'y a aucune mesure d'intéressement mais*

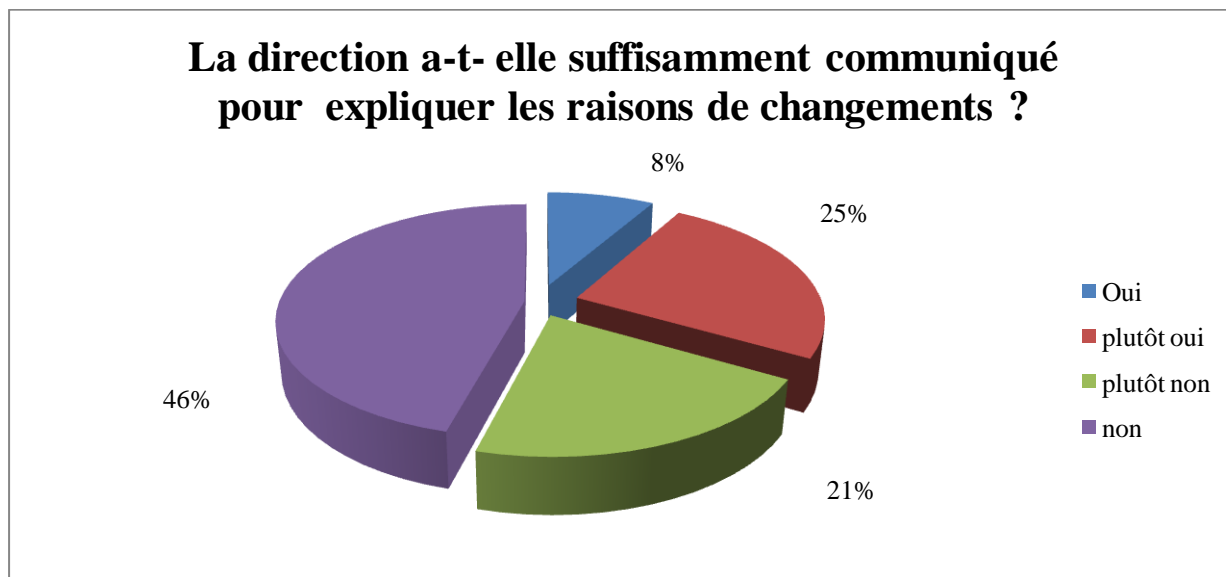
on envisage de le faire. Vous savez c'est difficile de faire une augmentation ou distribuer une prime. Une telle décision doit venir de plus haut et puis la grille des salaires doit être la même avec toutes les autres filiales de groupe ».

4-3-2-3- La communication

La communication joue un rôle primordial dans la réussite du changement organisationnel. En période du changement, la communication doit être intensifiée. Un plan de communication doit accompagner le processus du changement pour expliquer les objectifs, les enjeux, les leviers d'action et le choix du modèle du changement. Les acteurs doivent être informés des étapes, des échéances du changement, de risque d'immobilisme et l'intérêt à trouver dans le changement ainsi que, les conséquences de ceci sur leur travail et sur leurs vies professionnelles. La communication devrait commencer tôt, être consistante et continue. Cette dernière doit intervenir pour minimiser les résistances et assurer l'adhésion des acteurs dans le processus du changement, en leur éclairant les zones sombres et donnant une vision futuriste claire.

Or, nous avons constaté d'après notre enquête le manque flagrant de la communication au niveau de l'entreprise. L'enquête menée auprès des utilisateurs montre ce constat dans la figure 12.

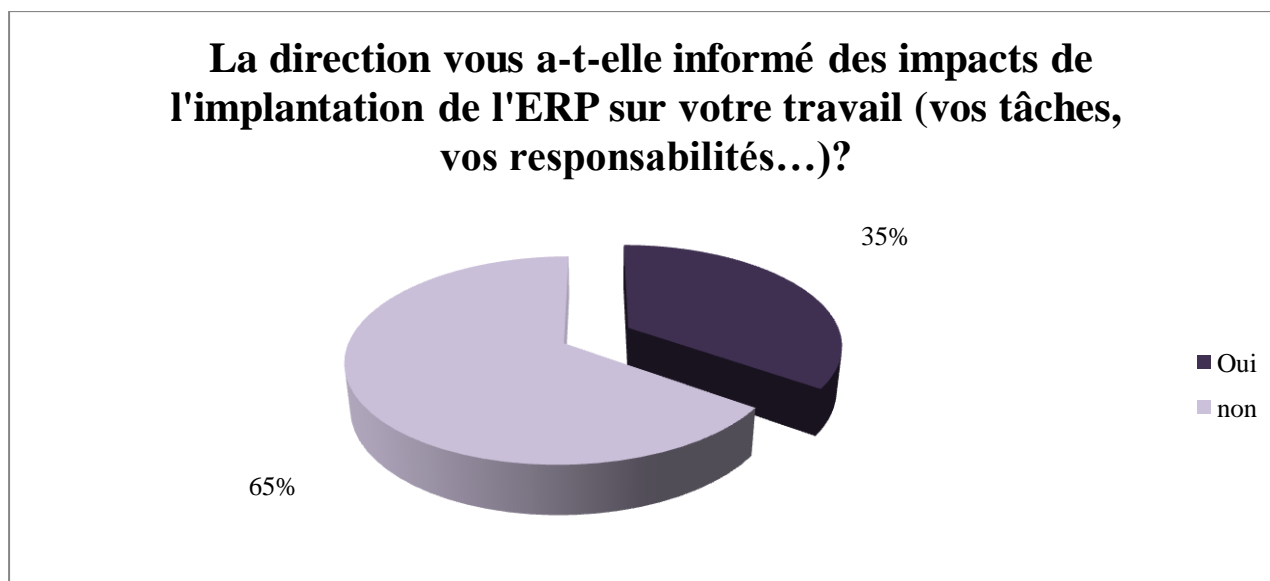
Figure 12 : L'appréciation de la communication par les employés durant la mise en œuvre de l'ERP



Source : élaboré par nos soins

De plus, La plupart des utilisateurs déclarent ne pas être informés des impacts de l'implantation de l'ERP sur leur travail (Figure 13).

Figure 13 : L'existence des mesures pour l'information des employés de l'impact de la mise en œuvre de l'ERP sur leur travail



Source : élaboré par nos soins

Ces résultats concordent avec les propos du PDG qui nous a confirmé qu' : « *il existe un plan de communication sous forme des réunions périodique pour informer et sensibiliser le personnel et par l'affichage également, mais ce plan n'est pas appliqué à 100%. La communication nous pose un véritable problème. On est très en retard sur ce plan mais on envisage de faire mieux* ».

4-3-2-4- Adhésion et implication des acteurs

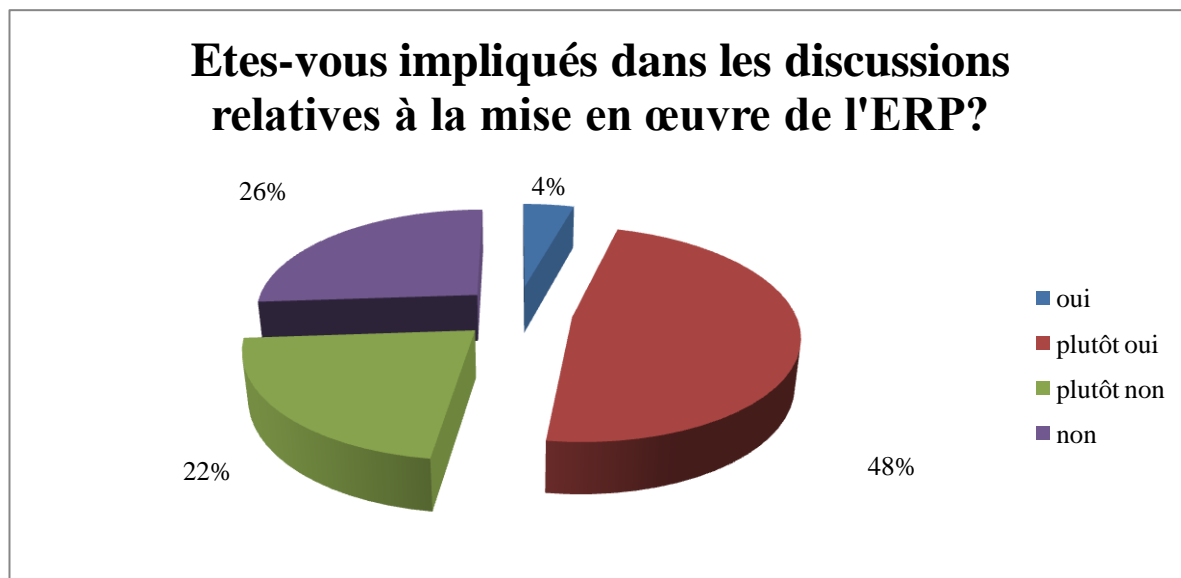
Dans un processus du changement, pour que les hommes donnent le maximum d'eux-mêmes, tant individuellement que collectivement, il faut certes qu'ils soient bien formés et informés sur les enjeux, mais il faut surtout qu'ils s'impliquent dans leur activité professionnelle de façon à faire davantage que ce qui leur a été officiellement demandé.

La réussite d'un projet du changement comme nous l'avons exposé est conditionnée par l'implication de l'ensemble des exécutants. La plupart des moyens proposés pour surmonter la résistance, préconisent d'impliquer et de faire participer tous les acteurs à la mise en œuvre du changement. Autrement dit, les entreprises doivent s'intéresser aux conditions d'adhésion des acteurs, sans qui le changement ne peut se réaliser. Ainsi, les changements qui viennent d'en haut, ont peu de chance d'être concrétisés si la base n'y adhère pas.

Or, nous avons constaté durant cette enquête, qu'en plus des programmes de formation qui ne sont pas adaptés et l'absence totale des mesures d'intéressement et le manque flagrant de la communication, la situation est aggravée par l'absence de consultation et de participation des acteurs dans le processus du changement. Les résultats des entretiens réalisés

auprès des utilisateurs montrent que 48% des interrogés ont déclaré ne pas être impliqué (non ou plutôt non) dans les discussions relatives à la mise en œuvre de l'ERP contre 52% qui ont déclaré le contraire. Or, ces derniers ont souligné qu'ils sont seulement impliqués lorsqu'il s'agit des variables techniques concernant le paramétrage de logiciel. De plus, 83% des interviewés ont déclaré qu'ils n'ont pas participé à la fixation des objectifs.

Figure 14 : L'implication des employés dans les discussions relatives à la mise en œuvre de l'ERP



Source : élaboré par nos soins

Cette méthode taylorienne de conduire le changement et qui consiste à centraliser la réflexion au niveau d'une seule personne et à parachuter ensuite les décisions sous forme d'instruction et de directives, a conduit à une grande démotivation de la part du personnel et a engendré leur désintéressement qui s'est traduit par le manque d'implication et d'adhésion dans le processus de mise en œuvre. Ainsi, les résultats de notre enquête ont montré que 39% des utilisateurs ont déclaré qu'ils ne font que le nécessaire pour l'implantation de l'ERP, sans plus ; et 35% ont déclaré qu'ils accomplissent des tâches liées au changement seulement lorsqu'ils sont obligés de le faire.

Par ailleurs, l'analyse des mesures d'accompagnement et des modalités du changement montre que l'élément humain n'a pas été pris en considération. Ce qui a engendré le désintéressement des employés et leur manque d'implication dans le processus de mise en œuvre.

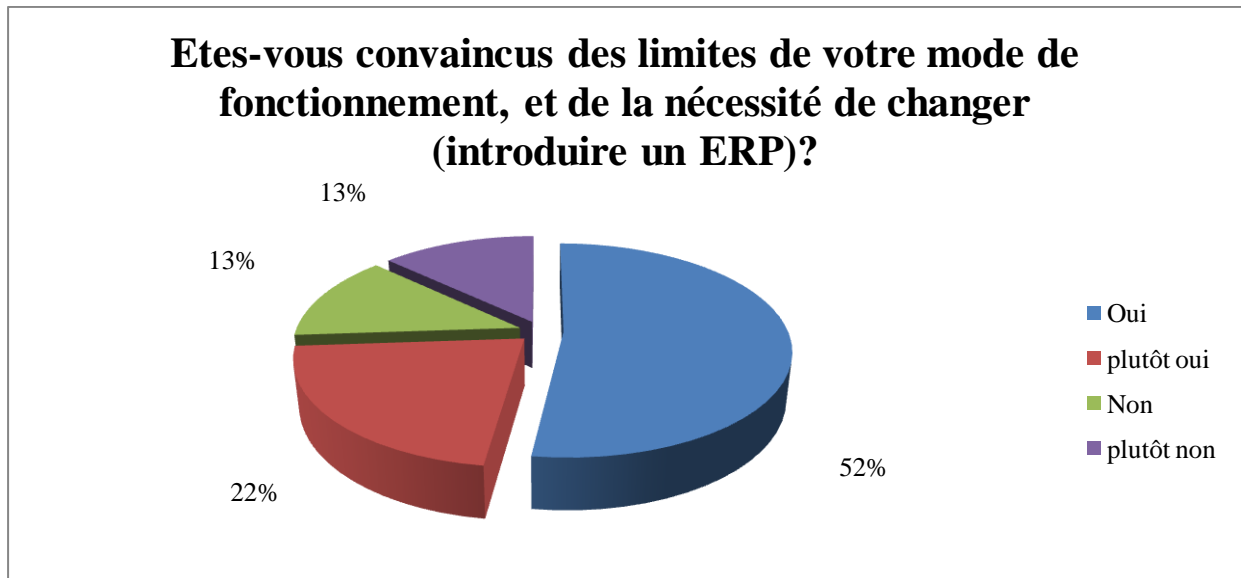
4-3-3- Résistance aux changements engendrés par l'implantation de l'ERP

4-3-3-1- Pourquoi les acteurs résistent-ils au changement?

Comme nous l'avons présenté dans la partie théorique, le facteur humain est reconnu comme l'un des facteurs de risque les plus importants dans la mise en œuvre d'un progiciel ERP. Dans plusieurs situations de mise en œuvre, d'importantes résistances se manifestent, allant parfois jusqu'à des blocages qui mettent en péril à la fois l'utilisation future du système, son efficacité et la légitimité de tout le projet. Nous avons présenté les résistances comme une réaction naturelle et justifiée des acteurs qui tentent de maintenir une certaine stabilité dans leur quotidien et se protéger des nouvelles forces qui menacent de remettre en cause leurs intérêts, leurs sources de pouvoir, et les espaces d'incertitudes qu'ils contrôlent. Elle exprime aussi, le degré d'attachement du personnel d'une organisation à leur habitudes, aux relations sociales déjà établies dans leurs unités de travail et à leurs valeurs constituées et partagées à travers l'histoire de l'entreprise.

Ainsi, les résultats de notre enquête ont montré que 74% des utilisateurs déclarent être convaincus des limites de leur mode de fonctionnement et la nécessité d'introduire l'ERP (oui ou plutôt oui) contre 26% qui ne partagent pas le même avis (figure 15). L'analyse de nos entretiens montrent que les cadres convaincus de la nécessité d'introduire l'ERP, trouvent que c'est une solution pour leur problèmes et leur conflits, d'après les déclarations d'un des interviewés: *« je suis convaincu de la nécessité de changer et d'introduire l'ERP, je préfère avoir affaire à un logiciel et à des chiffres qu'avoir affaire à des personnes »*, quand à un autre il nous a avoué qu'avec l'ERP *« je n'ai plus besoin à chaque fois de voir le PDG ni quelqu'un d'autre devant ma porte, tout le monde peut avoir l'information sans me casser la tête à chaque fois »*. Quand au reste des utilisateurs non convaincus de la nécessité d'implanter l'ERP, déclarent qu'ils n'ont aucun problème avec l'ancien logiciel et il n'y a aucune nécessité de le changer.

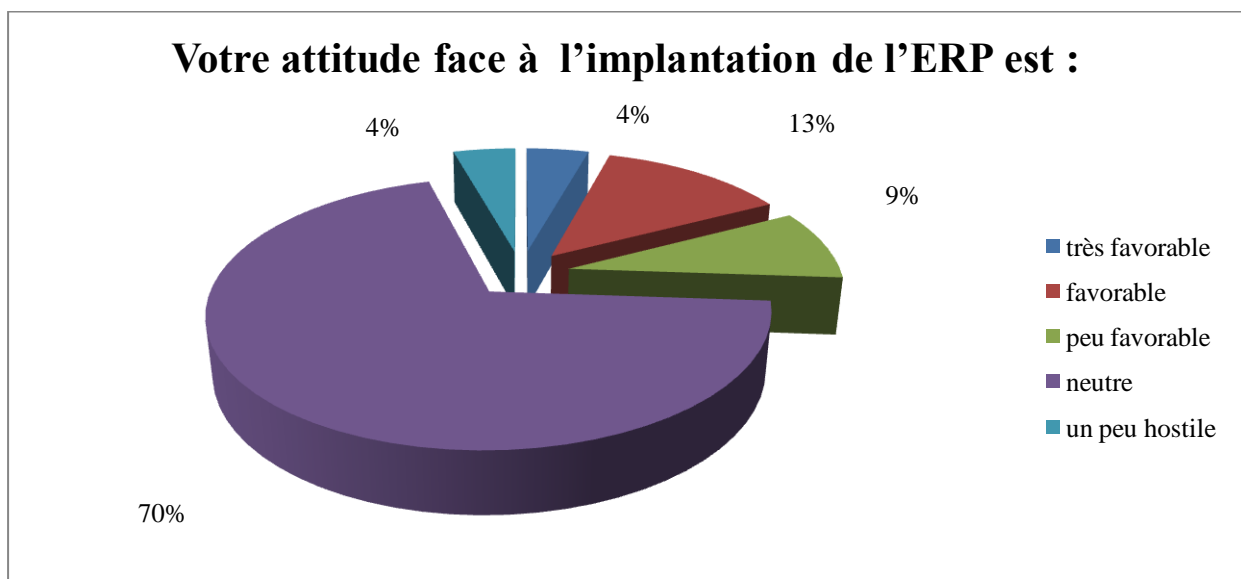
Figure 15 : Point de vue des employés sur la mise en œuvre de l'ERP



Source : élaboré par nos soins

Cependant, les résultats de notre enquête ont montré que malgré que les utilisateurs aient déclaré avoir une perception favorable du changement et croire à la nécessité d'introduire l'ERP, leurs attitudes face à l'implantation restent neutres pour 70% d'entre eux.

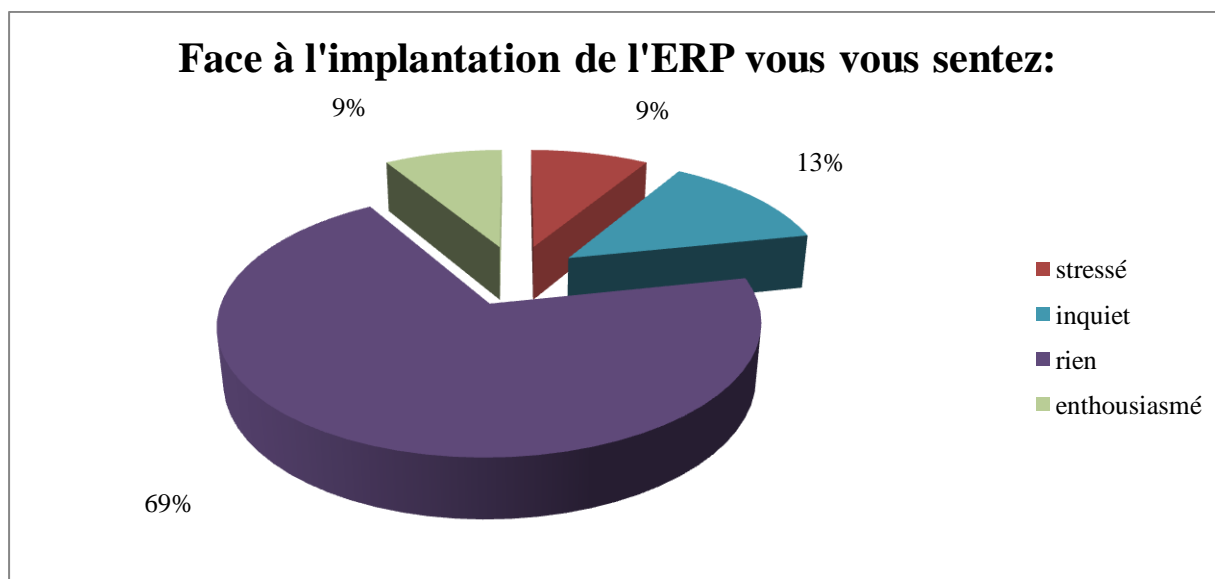
Figure 16: Attitude des employés vis-à-vis la mise en œuvre de l'ERP



Source : élaboré par nos soins

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

Figure 17 : Les sentiments provoqués par la mise en place de l'ERP chez les utilisateurs



Source : élaboré par nos soins

Cette attitude s'explique par le manque de participation des utilisateurs dans le processus d'implantation et l'absence de communication suffisamment intense pour justifier le changement et expliquer les actions menées et l'absence des mesures d'accompagnement pour faciliter la transition. Ceci s'est traduit automatiquement par leur manque d'implication dans le processus du changement et leur adoption d'une attitude neutre vis-à-vis le changement. Ce qui est confirmé par les résultats des entretiens réalisés auprès des utilisateurs qui expliquent leur attitude par des éléments relatifs au modèle choisi (la manière dont le changement est opéré, absence de justification, de communication et d'intéressement).

Malgré que les acteurs utilisateurs déclarent être pour le changement et nient l'existence de résistances dans leur comportement vis-à-vis le changement. Nos observations et l'analyse des entretiens menés ont montré que la mise en œuvre de l'ERP suscite chez les utilisateurs des résistances. Ces résistances sont dues en partie au manque de clarté et l'absence de communication et de justification et de leur participation dans le processus de mise en œuvre. Ce qui a suscité leur manque d'implication dans le processus du changement.

De même, l'implantation de l'ERP suscite chez certains employés appartenant aux services comptable et financier un sentiment de peur et d'inquiétude quand à leur avenir dans l'entreprise, surtout qu'ils ne sont pas bien informés. Une expression qui revient souvent chez les employés de ce service : « L'ERP va éliminer une partie importante des tâches que nous avons l'habitude de faire. On dit souvent que l'ERP élimine les comptables, ça nous pousse à demander qu'est-ce qu'on deviendra, même si pour le moment on l'a pas encore intégrer dans notre service mais ça va surement se réalisé dans peu du temps ».

La mise en œuvre de l'ERP exige des employés l'abandon de leur ancien outil de travail et leurs habitudes et la mise à niveau de leurs façons de faire et leurs expertises. Or, l'enquête montre que 52% des utilisateurs sont des anciens qui travaillent dans l'entreprise depuis 5 ans ou plus et dont 70% d'entre eux n'ont jamais travaillé dans d'autre entreprise. Ce qui montre leur penchant vers la stabilité. Ainsi, il est difficile d'instaurer un changement dans un tel contexte, car les gens se sentent à l'aise dans la routine et plus en sécurité dans la stabilité.

Dès lors, changer les habitudes et pratiques traditionnelles, les relations auxquelles un employé est habitué et les tâches qu'il a appris à accomplir, touche à sa stabilité et sa sécurité. Ce qui engendre chez lui des résistances qui peuvent être exprimées sous différentes formes.

4-3-3-2- Les formes de résistances

Comme nous l'avons exposé dans la partie théorique, le personnel de l'entreprise a plusieurs manières de dire « non » au changement introduit. La résistance au changement peut prendre deux formes principales. Elle peut apparaître sous forme passive traduite par une simple méfiance à l'égard du changement ou sous une forme active traduite par des comportements farouches et agressifs. Dans le cas des changements induits par l'implantation de l'ERP dans l'entreprise publique ALCOST, notre enquête a révélé le développement des deux formes de résistance par les acteurs concernés.

a) Les résistances actives

La résistance active, s'installe quand il y a absence d'argumentation ou lorsque les arguments présentés ne permettent pas à l'acteur d'ajuster sa réalité au changement proposé, et que le pilote n'a pas su lui rendre ce changement acceptable par rapport à sa réalité. Cette résistance s'exprime souvent par: la démission, l'action prud'homale, l'action syndicale, demande de mutation, le recours à la hiérarchie, le départ volontaire, la retraite anticipée, la grève. Dans le cas de l'entreprise ALCOST, nous avons retrouvé les formes de résistances actives où la forme la plus observée a été exprimée sous forme de demande de changement de poste. Dans la plupart des cas observés ces demandes sont acceptées. Malgré que ces cas ne soient pas nombreux, ceci affecte la mise en œuvre du projet car la formation et l'intégration de nouveaux arrivés dans leur poste prend du temps. Ce qui aggrave la situation et crée plus de retard. D'après les propos d'un des pilotes interrogés : « *lorsqu'un employé quitte son poste et un nouveau rejoint le poste, on doit le prendre en charge, le former et l'accompagner et donc refaire des choses qu'on a déjà fait et au lieu d'avancer, on se retrouve toujours entrain de tourner et d'accumuler de retard* ». Ce qui est partagé par les autres pilotes.

b) Les résistances passives

Lors d'une résistance passive, les acteurs ont tendance à ne pas se déclarer ouvertement contre le changement et s'emploient silencieusement mais activement à bloquer le projet du changement, en entretenant les règles de l'ancien système, en valorisant ces dernières et en mettant en évidence les problèmes et difficultés que posent le changement. Cette forme de résistance se manifeste souvent par l'absentéisme, la mauvaise volonté et le manque de motivation au travail, la baisse de productivité, l'application négligée ou erronée des principes du changement. Dans le cas de entreprise ALCOST, nous avons retrouvé les formes de résistances passives non apparentes, mais qui ont abouti à une lenteur dans la mise en œuvre du changement.

Cette forme passive s'est traduite par la tendance des utilisateurs à exposer à chaque fois des problèmes liés au fonctionnement de l'ERP. Les utilisateurs laissent entendre qu'ils ont accepté l'outil et qu'ils font des efforts pour réussir l'implantation, mais le problème est dans l'ERP lui-même qui n'est pas adapté à leur contexte de travail. Ces derniers n'hésitent pas de trouver des failles et de faire appel aux pilotes pour rentrer dans un processus de négociation avec eux. Ils comparent souvent le nouvel outil à leur ancien logiciel. Durant notre présence sur le terrain, nous avons entendu plus souvent de la part des utilisateurs lorsqu'ils s'adressent aux pilotes l'expression: « *votre ERP ne me permet pas de réaliser tel ou tel tâche ou ne possède pas tel ou tel option comme mon ancien logiciel* ».

L'analyse de cette expression nous permet de confirmer ce que nous avons déclaré auparavant sur le fait que les utilisateurs ne sont pas impliqués dans le processus de mise en œuvre du changement, et se sentent que cet outil leur est imposé d'où leur tendance à utiliser plus souvent le terme « votre ERP » lorsqu'ils s'adressent aux pilotes du projet.

Tous les pilotes sont d'accord sur le fait que les utilisateurs sont les mieux placés pour trouver les failles et les problèmes de l'ERP et suggérer leurs propositions et leurs solutions pour les corriger car d'après eux, la réussite de l'implantation ne peut se faire sans les utilisateurs qui sont à la base de sa personnalisation et son paramétrage. Cependant, d'après les pilotes interrogés, ces derniers ne s'arrêtent jamais d'exposer des problèmes inexistantes et exagèrent dans leurs demandes pour bloquer le projet. Ce qui est partagé par le PDG qui trouvent que « *certain utilisateurs tournent au rang et essayent à chaque fois de trouver des excuses banales et des problèmes inexistant pour ne pas appliquer les tâches liées à la mise en œuvre de l'ERP. Tous ça c'est voulu, pour qu'on se lasse et on laisse tomber le projet* »

De plus, nous avons remarqué dans certains services que les employés utilisent encore l'ancien logiciel et les anciennes méthodes, qui consistent à faire à chaque fois les

enregistrements sur des papiers, et ont commencé au même temps l'utilisation de l'ERP. Ce qui est jugé par le PDG comme une méthode d'apprentissage et d'adaptation graduelle des utilisateurs au nouvel outil et une mesure de précaution dans le cas où des problèmes sérieux se posent avec le nouveau système, ils auront toujours des données écrites. En revanche, nous avons remarqué que les utilisateurs dans ces services ont tendance à se pencher sur l'utilisation des anciennes méthodes sous prétexte de ne pas avoir le temps pour utiliser les deux outils (ancien logiciel et le système ERP), ou de rencontrer des problèmes avec le nouvel outil, ou même d'oublier d'utiliser l'ERP parce qu'ils n'ont toujours pas pris l'habitude de le faire.

Cette résistance passive s'est manifestée également par des retards dans la réalisation des tâches liées à la l'implantation de l'ERP. Cela a engendré un retard important dans l'opération d'implantation qui a entamé sa troisième année dans un contexte où le système n'est toujours pas fonctionnel et n'est pas encore intégré dans tous les modules. Ce qui constitue une charge financière importante pour l'entreprise.

Par ailleurs, nous avons remarqué la tendance des employés à s'afficher pour le changement et cacher leur réelle intention vis-à-vis le projet. Cette résistance passive s'explique en partie par le statut des employés dans l'entreprise et le style de commandement utilisé. Comme nous l'avons déjà cité auparavant, toutes les décisions dans cette entreprise dépendent du PDG qui considère que les employés sont des simples exécutants qui doivent appliquer les instructions et les directives, sans aucune marge de négociation ou même une liberté d'expression. Ajoutant à cela que la plupart des employés sont pour autant des contractuels, ce qui explique leur peur de s'exprimer et déclarer leur vrai sentiment ou même, ce qui ne va pas dans le processus de mise en œuvre.

D'après les entretiens effectués auprès des pilotes du changement ces derniers gèrent les résistances qui se présentent par l'écoute et la communication avec les utilisateurs pour comprendre leurs problèmes et les convaincre de la nécessité de changer, et par la réalisation des améliorations demandées à chaque fois mais quand les choses les dépassent ils soulèvent directement le problème au PDG. Ce dernier nous a confirmé durant notre entretien sur la question relative à la gestion des résistances, que les résistances ne sont jamais prises en considération. Il nous a déclaré que *« personne n'ose dire directement non au changement. Quand aux résistances indirectes, elles sont gérées par le contournement, on ne les prend même pas en considération. Au début, on essaye d'expliquer et de sensibiliser les personnes pour changer, mais quand ça ne marche pas, on avance sans les personnes qui ne veulent pas le faire. Personnellement, j'encourage la polyvalence, autrement dit, si un employé refuse de*

changer et d'effectuer les tâches demandées, on va trouver un autre employé dans l'entreprise qui peut le remplacer, quand à lui, on lui affectera d'autres tâches et on le mettra à coté. Bref, personne n'est indispensable et le changement va s'effectuer avec ou sans eux ». C'est pourquoi il n'y a aucun plan pour gérer les résistances.

Ainsi, la direction ne prend pas en charge les résistances qui se présentent dans l'entreprise. Malgré que ces dernières présentent la cause principale des retards et des blocages importants dans la mise en œuvre de l'outil. Les résultats de notre enquête ont montré que le facteur humain n'est pas pris en compte dans le processus de mise en œuvre. Le PDG refuse de reconnaître le poids important de facteur humain dans la réussite du projet. Comme il sous-estime la capacité des acteurs à développer des stratégies face aux changements et par conséquent, à résister et à freiner le projet du changement. Ce qui représente une vision purement taylorienne du changement.

4-3-4- Synthèse des résultats concernant le mode de pilotage des changements induits par l'implantation de l'ERP

Comme nous l'avons montré auparavant, aucun processus du changement ne peut avoir lieu sans la mobilisation de facteur humain. Or, l'analyse des leviers mobilisés dans le cadre de l'entreprise publique ALCOST, montre clairement l'absence d'une prise en charge du capital humain, ce qui a conduit à une résistance qui s'est manifestée par le manque d'implication des acteurs dans le processus de mise en œuvre. Ceci a engendré une lenteur et un retard important dans le projet qui entame sa troisième année avec des résultats inquiétants. Le changement est porté seulement sur les aspects techniques et en l'absence d'un plan de pilotage. Ainsi, l'enquête menée montre que :

- La décision d'implantation d'un système de gestion intégré ERP dans cette entreprise est une décision interne initiée par le PDG pour mettre à niveau l'entreprise, corriger les dysfonctionnements existant et répondre aux exigences de l'environnement externe. Cette décision était prise sans la consultation ni la participation des acteurs chargés de la mise en œuvre de l'outil. Ils étaient exclus de processus de décision. Le changement leur est brutalement imposé sans explication, ni justification.
- Le mode de mise en œuvre et de pilotage du processus de changement est un mode mécanique caractérisé par des actions menées seulement sur les aspects techniques en ignorant le facteur humain, d'où l'absence de toute sorte de mesures d'accompagnement des acteurs concernés. Ce qui renvoie à une vision taylorienne de l'entreprise qui s'est traduite ainsi, par la résistance du personnel de l'entreprise au processus de mise en œuvre.

4-4- Le mode de pilotage des changements induits par l'implantation de SMQ sur le plan stratégique et opérationnel et analyse des résistances qui en découlent

4-4-1- Le pilotage stratégique du changement induit par l'implantation de SMQ

4-4-1-1- Le diagnostic de l'existant

Nous avons montré dans la partie théorique que dans une démarche de mise en œuvre d'un changement et plus précisément de l'introduction d'un SMQ, il est nécessaire de faire un diagnostic et un état des lieux de l'entreprise afin de connaître les attentes et l'état d'esprit de tous les collaborateurs, les points faibles et les points forts de l'organisation ainsi que les dysfonctionnements les plus importants.

Les résultats de notre enquête ont montré que l'entreprise a connu une phase de diagnostic. Ce qui est confirmé par les différents pilotes et le PDG. Ce diagnostic a été mené par l'organisme accompagnateur. Quoique, les résultats de ce diagnostic n'ont pas été communiqués aux membres de l'équipe de pilotage, ni au personnel de l'entreprise. D'ailleurs, elles n'étaient même pas prises en considération par la direction de l'entreprise telle que le confirme le RMQ : *« il y a un diagnostic qui a été fait par l'organisme accompagnateur. Les résultats de ce diagnostic n'ont pas été communiqués aux membres de CPQ ni au personnel. D'ailleurs, ces résultats sont perdus quelque part et ne sont pas pris en considération. On n'a pas besoin de faire un diagnostic parce qu'on connaît déjà les dysfonctionnements existant dans l'entreprise. Ce diagnostic était juste une formalité »*. Ces propos ont été confirmés par le PDG.

Ainsi, la négligence des résultats de diagnostic par la direction montre la détermination de cette dernière à implanter le SMQ et que ce diagnostic fait partie seulement des étapes de la mise en œuvre identifiées par l'organisme accompagnateur. Ce qui confirme que l'analyse sociologique de l'entreprise qui devait mener à la mise en place d'une cartographie d'acteurs et leurs attitudes probables vis à vis les changements que la mise en œuvre de SMQ va imposer, n'a pas été faite.

L'absence de l'analyse sociologique de l'entreprise montre que le facteur humain n'a pas été pris en charge dans la démarche de mise en œuvre. Cela dit, que la direction n'anticipe pas la capacité des employés à développer leurs propres stratégies face au changement et à résister et à freiner le projet. Ce qui représente une vision taylorienne du changement organisationnel où le changement est imposé par le haut en dehors des acteurs chargés de sa

mise en œuvre et sans prendre en considération leur réaction et les frustrations engendrées durant sa mise en œuvre.

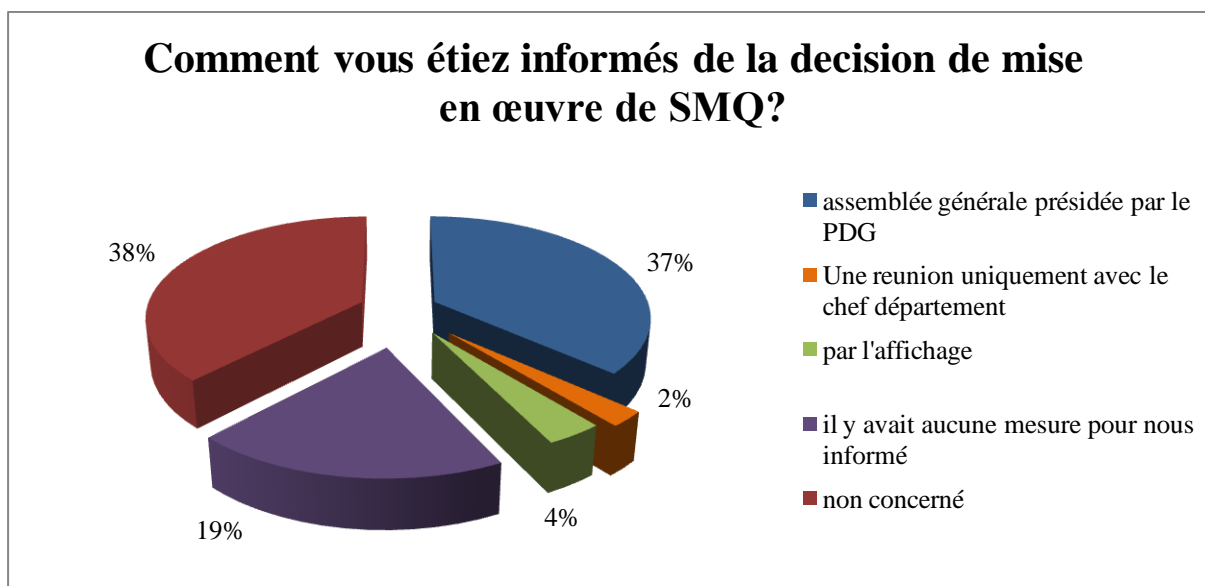
Ce qui confirme le caractère imposé de ce changement qui a été décidé par la direction en dehors des acteurs concernés et sans leur participation.

4-4-1-2- le processus de diffusion et de justification du changement introduit

Comme nous l'avons déjà montré dans la partie théorique, la mise en œuvre d'une démarche qualité ne se résume pas seulement à rationaliser l'aspect structurel et technique de l'entreprise. Même si la formalisation se fait d'une manière écrite sur papier et à travers des réglementations, c'est le comportement des membres de l'entreprise qui fait que l'entreprise respecte ou non les normes de la qualité. Ainsi, l'implantation de SMQ est avant tout la mise en place d'un nouvel état d'esprit dans l'entreprise, partagé par tout le personnel. Il consiste à suivre une démarche d'amélioration continue des processus pour avoir des produits ou services de meilleure qualité, avec la participation de tout le personnel de l'entreprise du haut de la pyramide (sommets hiérarchiques) au bas de la pyramide (niveau opérationnel). Ainsi, le changement par la qualité ne peut aboutir sans une démarche consistante de justification et d'explication.

L'analyse des entretiens menés auprès du PDG et les membres de l'équipe de pilotage montre que le changement a été mis en œuvre par une assemblée générale présidée par le PDG avec tout le personnel de l'entreprise, où ces derniers ont été informés de l'introduction de SMQ en leur exposant les grandes lignes seulement. Ces déclarations ont été partagées par 37% des employés de notre échantillon (figure 18). Quoique, 19% de notre échantillon ont affirmé qu'il n'y avait aucune mesure pour les informer de la nouvelle. De plus, 38% ont affirmé ils ne sont pas concernés par l'implantation de SMQ et qu'ils n'étaient pas informés de cette décision. Ils entendent juste parler de cet outil par les employés concernés. Comme la direction leur a affiché la politique qualité et les processus d'amélioration continue dans leurs bureaux et dans les ateliers. Ce qui fait que 57% de notre échantillon (38% non concernés et 19% il n'y avait aucune mesure pour nous informer) ont déclaré que la direction n'a pris aucune mesure pour les informer de la décision d'implantation du SMQ.

Figure 18 : La manière de mise en œuvre de SMQ dans l'entreprise ALCOST

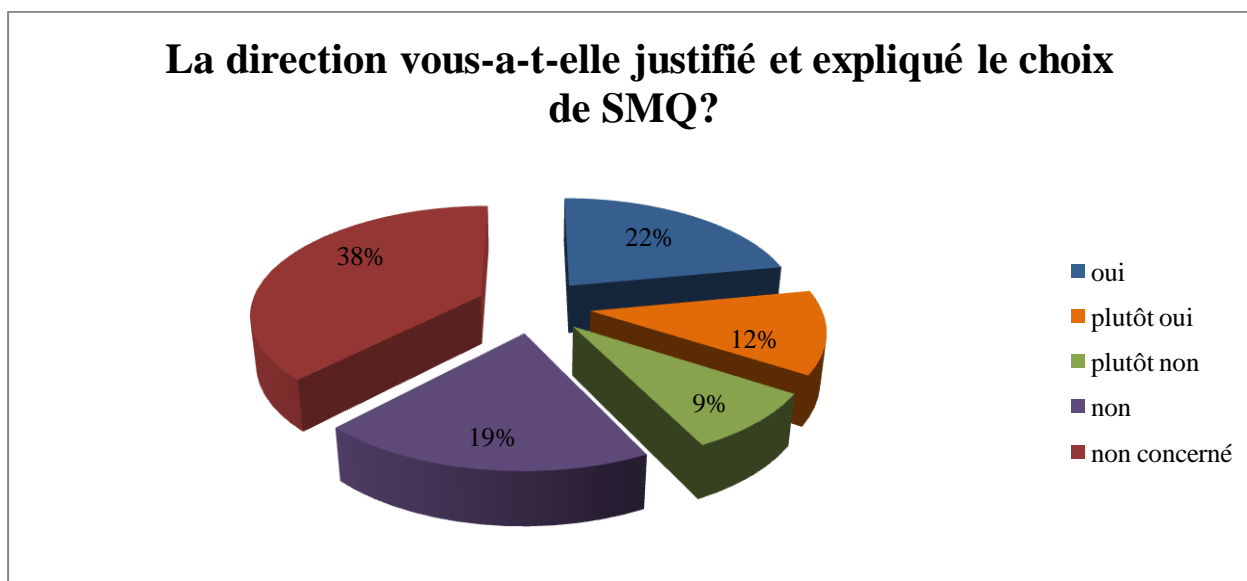


Source : élaboré par nos soins

D'après les entretiens menés auprès des différents pilotes, la direction a directement exigé de mettre en place un SMQ conformément à la norme ISO 9001 version 2008. La moitié de notre échantillon (5 pilotes) interrogé a déclaré que le choix de SMQ a été justifié et expliqué. Quand aux autres ils ont déclaré le contraire.

Ainsi, l'analyse des résultats de l'enquête menée par questionnaire montre que 66% (19% ont répondu avec un non, 9% ont répondu plutôt non et les 38% non concerné nous ont déclaré que personne ne leur a justifié ou expliqué quoi que ce soit) de l'échantillon interrogé ont déclaré que la direction n'a pas justifié ni expliqué le choix de SMQ.

Figure 19 : Justification de choix de SMQ pour les employés



Source : élaboré par nos soins

Les résultats de notre enquête ont montré ainsi, que la décision d'implantation de SMQ était imposée par la direction sans explication, ni justification. Malgré qu'il y ait eu certaines mesures prises par la direction pour diffuser cette décision et l'expliquer, ces mesures n'ont pas touché à tout le personnel de l'entreprise. Ce qui fait, que les employés n'ont pas compris de quoi il s'agit ni à quoi ça sert d'implanter un SMQ. Ce qui pousse certains d'entre eux à croire qu'ils ne sont pas concernés par le SMQ du moment qu'ils n'utilisent pas les documents de la qualité. De ce fait, la vision futuriste de l'entreprise n'a pas été partagée par tous les membres de l'entreprise.

Par ailleurs, ce changement est conçu par les seuls membres de la direction en dehors des acteurs chargés de sa mise en œuvre et il est ensuite poussé dans l'entreprise. Ce qui revoie à une conception taylorienne du changement, qui ne prend pas en charge le facteur humain et l'exclut de processus de mise en œuvre.

4-4-1-2- Le plan de pilotage

L'analyse des résultats de notre enquête ont montré l'existence d'un plan qui trace les étapes, les échéanciers, les budgets alloués, les objectifs du changement. Ce plan était élaboré par le RMQ en collaboration avec l'organisme accompagnateur. Et il n'était pas communiqué au personnel de l'entreprise.

De plus, d'après les entretiens réalisés auprès des différents pilotes, ces derniers ont déclaré qu'ils n'ont pas participé à l'élaboration du plan mais, ils ont participé à la fixation des objectifs.

La plupart des pilotes déclarent que leurs tâches ainsi que leur rôle ne sont pas clairement définies. Ce qui est confirmé par le PDG qui affirme que : « *les pilotes sont entrain de découvrir leur rôle. Comme on dit, c'est en forgeant qu'on devient des forgerons* ». De plus, les différents pilotes trouvent des difficultés à gérer leurs tâches en tant que responsables de poste et accomplir les tâches liées à la mise en place de SMQ. Ainsi, les réunions de CPQ se déroulaient dans un climat conflictuel où les pilotes soit, n'ont pas atteint les objectifs fixés ou n'ont pas réalisé les tâches demandées. Ce qui crée une pression sur eux de la part de RMQ. De plus, les différents pilotes considèrent que ces réunions de CPQ est une perte de temps, c'est pourquoi ils demandent à chaque fois de les annuler. Ce qui fait, que certains pilotes n'assistent pas à ces réunions. Comme parfois personne n'assiste, ce qui nécessite de les reporter.

Tous les pilotes interrogés déclarent qu'ils n'ont pas une véritable liberté d'action et que leur champ d'action consiste seulement à appliquer les procédures décrites. Comme ils ne sont pas impliqués dans la prise de décision. Comme le confirme un des pilotes

interrogés : « toutes les décisions de la direction nous arrivent par l'intermédiaire de l'assistant de RMQ et on doit exécuter sans rien dire ».

Ainsi, l'analyse de ces résultats a montré que les pilotes sont aussi exclus de processus de décision et leur rôle consiste seulement à appliquer les procédures et réaliser les objectifs fixés. La méthode de travail de ce groupe nous montre qu'elle répond plus à la méthode mécaniste du taylorisme qui se concentre seulement sur la rationalisation de l'aspect technique et structurel par l'atteinte des objectifs fixés, sans prendre en considération le facteur humain qui est porteur, le facteur clé de réussite de changements par la qualité.

4-4-2- Le pilotage opérationnel des changements induits par l'implantation de SMQ

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ) ne peut se faire sans l'adhésion et la participation de facteur humain, qui peut constituer un des principaux facteurs de blocage et de l'échec du changement par la qualité. Il est alors nécessaire de motiver le personnel, de valoriser les efforts, de convaincre de l'utilité de changements en faisant participer le personnel à la prise de décision et la fixation des objectifs qualité que de les imposer. Ce qui nécessite la mise en place d'un plan de pilotage opérationnel qui doit se baser principalement sur deux leviers : formation et motivation. Les deux leviers doivent être soutenus par un effort de communication, de justification, d'explication et de coaching.

4-4-2-1- Formation et coaching

Comme nous l'avons déjà souligné, devant l'implantation d'un nouvel outil ou l'instauration d'une nouvelle méthode du travail les employés se sentent incompetents et non qualifiés pour effectuer leurs tâches. Ce qui peut susciter chez eux des résistances. Ainsi, l'effort de formation et de coaching devient plus que nécessaire pour doter les acteurs d'une capacité de s'adapter. Cet effort devait permettre l'insertion des travailleurs dans le nouveau contexte et éviter des résistances engendrées par l'appréhension de ne pas être à la hauteur des exigences de leurs nouvelles tâches, auxquelles ils sont confrontés.

Or, les résultats de l'enquête menée par questionnaire auprès des employés montrent qu'ils n'ont pas bénéficié des programmes de formation. Ce qui a été confirmé par les 100% de notre échantillon. Comme il était confirmé par le PDG et les différents pilotes.

Ainsi, notre enquête montre que les programmes de formation ont été réservés seulement aux pilotes. L'analyse des documents interne à l'entreprise montre que ces formations sont présentées comme suit:

- La première formation intitulée « *action en management qualité* » faite en deux modules. Le premier module du 19/02/2014 au 21/02/2014 et le deuxième module du

02/04/2014 au 04/04/2014. Dans chaque service ils ont choisi les chefs département. Cette formation était organisée par l'organisme accompagnateur.

- La deuxième formation était faite pour former les auditeurs. Cette formation a duré 4 jours pour les différents chefs département ayant déjà bénéficié de la première formation ;
- Une troisième formation était faite pour seulement trois pilotes qui n'ont pas bien compris le SMQ.

Le coaching est une technique très développée et pratiquée lors des opérations du changement organisationnel ou technologique. Son but est d'assurer l'accompagnement indispensable pour faciliter l'intégration des pilotes dans un nouveau contexte. L'analyse des entretiens menés auprès des différents pilotes montre que ceux-ci étaient accompagnés par des experts dès le début pour les familiariser avec les changements opérés. Comme ils déclarent qu'ils sont satisfaits de leur méthode de travail car ces experts externes sont des gens spécialisés et qualifiés. Ce qui fait que leur méthodes de travail sont efficaces et même vérifiées, tel que le déclare un des pilotes interrogés : *« on est accompagné par des spécialistes qui nous orientent et nous guident pour réussir la démarche d'implantation et je crois qu'ils sont plus spécialisés et leurs méthodes sont efficaces. On est entre des bons mains »*.

Ce qui est confirmé par le PDG qui a affirmé que *« la direction a fait appel à un cabinet externe pour l'accompagner dans le processus de mise en œuvre. D'ailleurs c'est ces experts qui ont demandé la mise en place d'un comité de pilotage. Comme ils accompagnent les pilotes dans toutes les étapes de mise en œuvre de changements »*.

Ainsi, nous avons constaté que l'entreprise souffre d'un déficit en termes de ressources humaines compétentes et qualifiées dans le domaine de la gestion de la qualité. La mise en place de la démarche qualité (sa compréhension et son interprétation) et les choix stratégiques qu'elle implique ont été donc confiés à des experts extérieurs qui continuent de proposer des solutions ne tenant pas compte des compétences détenues par l'entreprise ou de leurs besoins particuliers.

4-4-2-2- La motivation et l'intéressement

Comme nous l'avons déjà souligné la motivation constitue un deuxième levier d'animation du changement à côté de la formation. Il est donc impératif d'associer à tout changement un intéressement quelconque qui peut prendre plusieurs formes : prime, augmentation de salaire, plan de carrière, séminaire de formation, promotion, etc.

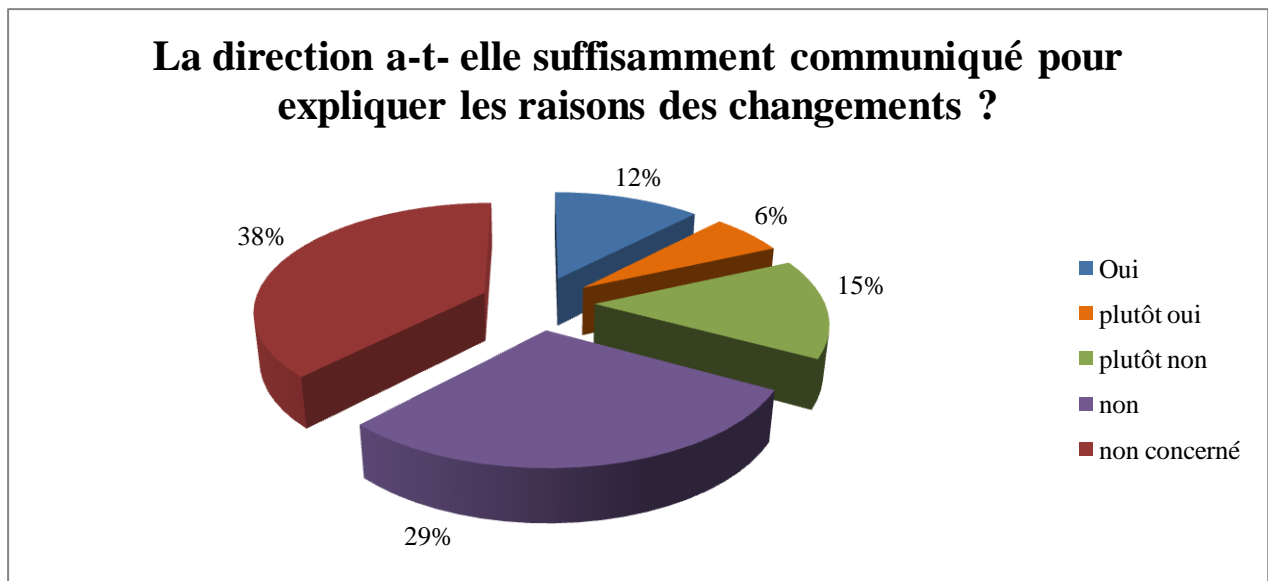
Cependant, l'enquête nous a révélé une absence totale de toutes mesures d'intéressements. Tous les employés qui constituent notre échantillon ainsi que tous les pilotes interrogés et le PDG ont confirmé l'absence de toute sorte de motivation ou d'intéressement.

4-4-2-3- La communication

Comme nous l'avons montré dans la partie théorique, la communication joue un rôle primordial durant la mise en œuvre d'un SMQ. Une campagne de communication doit être développée dès le début de la démarche afin de permettre au personnel de connaître les actions engagées, de suivre régulièrement l'évolution de la démarche et son état d'avancement par rapport aux objectifs fixés et de se positionner dans le projet de l'entreprise. La communication a deux rôles à jouer dans le cadre de la qualité. D'abord, faciliter la période du changement qui accompagne le passage à la qualité, ensuite aider les salariés à résoudre les problèmes et prendre les initiatives sur les faits

Or, les résultats de notre enquête ont montré le manque flagrant de la communication au niveau de l'entreprise. D'ailleurs, comme nous l'avons déjà présenté 38% de notre échantillon interrogé déclarent ne rien connaître sur le SMQ. Ce qui est due au manque de communication pour expliquer aux employés le fonctionnement de SMQ et les informer de la nécessité de leur adhésion au projet et leur participation pour réussir la démarche qualité et que cette dernière ne consiste pas seulement à appliquer les procédures et utiliser les documents de management de la qualité. De plus, parmi les employés restant de notre échantillon 44% (29% non et 15% plutôt non) ont déclaré que la direction n'a pas suffisamment communiqué pour expliquer les raisons de changements (Figure 20).

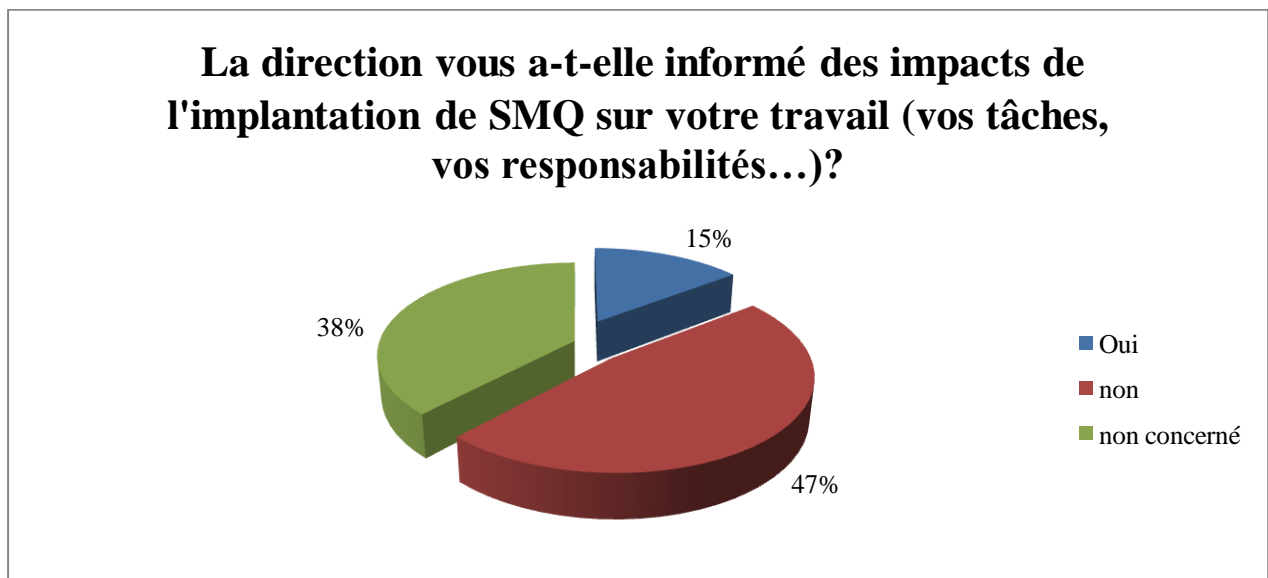
Figure 20 : L'appréciation de la communication par les employés durant la mise en œuvre de SMQ



Source : élaboré par nos soins

Ajoutant à cela, 47% de notre échantillon ont affirmé qu'ils n'étaient pas informés des impacts de l'implantation de SMQ sur leur travail (figure 21).

Figure 21 : L'existence des mesures pour l'information des employés de l'impact de la mise en œuvre de SMQ sur leur travail



Source : élaboré par nos soins

Les résultats de notre enquête concordent avec les résultats d'un sondage réalisé par la direction (voir annexe 09) pour mesurer l'efficacité de la communication interne concernant la mise en place et le fonctionnement du SMQ.

Ainsi, sur un échantillon de 170 employés 54% ont répondu entre pas assez et pas du tout sensibilisés sur l'importance de la mise en place du SMQ au niveau de l'entreprise. De plus, 77% ont répondu pas assez ou pas du tout sur la question relative à l'insuffisance des informations diffusées et affichées. Comme 51% ont répondu (entre pas assez et non) ne pas prendre connaissance et comprendre la politique qualité affichée.

De plus, parmi les suggestions reçues dans ce sondage figure des suggestions sur l'amélioration de la communication entre les structures et avoir plus d'explication sur le SMQ.

L'analyse des résultats de ce sondage montre, en effet, clairement que la communication interne n'est pas efficace. Comme elle montre qu'une partie importante des employés n'ont toujours pas compris le SMQ et la politique qualité de l'entreprise. Ainsi, il est nécessaire de porter des améliorations sur la politique de communication afin de répondre au besoin des employés en termes d'information et de communication. Ce qui est d'ailleurs constaté par la direction de l'entreprise.

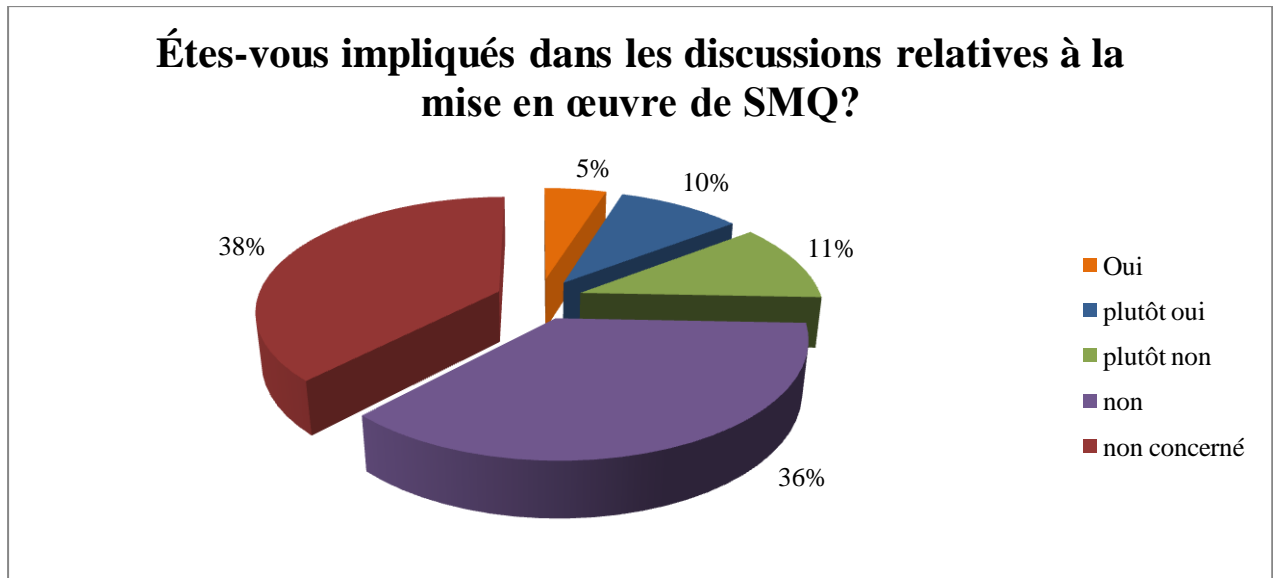
Ce manque de communication et d'information diffusée sur la mise en œuvre de changement est souvent vécu comme un manque de considération, par les employés.

4-4-2-4- Adhésion et l'implication des acteurs

Comme nous l'avons montré dans la partie théorique, la gestion globale de la qualité repose prioritairement sur le potentiel des ressources humaines. Elle passe nécessairement par le changement de comportement, ce qui nécessite alors de repenser la culture de l'entreprise. La démarche qualité étant un projet du changement, pour le réussir, il faut impliquer et faire adhérer le personnel à tous les niveaux de l'organisation. Ce qui ne peut se réaliser sans l'utilisation des principes du management participatif qui nécessite un dialogue entre les concepteurs et les exécutants.

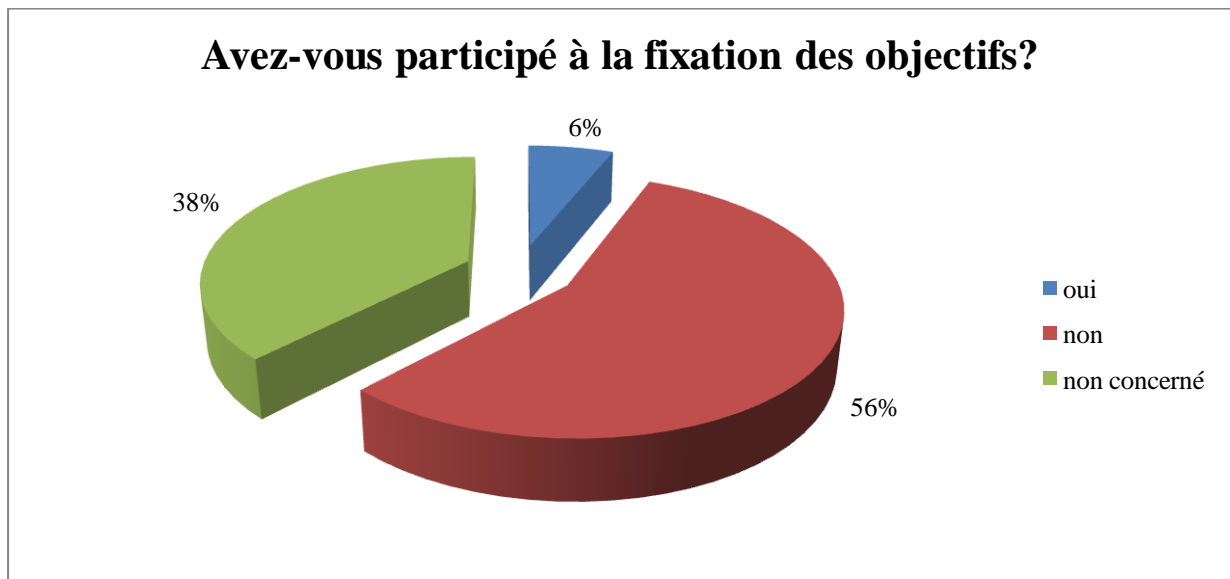
Or, les résultats de notre enquête ont montré l'absence de toute sorte de mesure pour faire participer les employés dans le processus de mise en œuvre de la démarche qualité. En plus de manque de formation, de mesure d'intéressement et de communication que nous venons de constater. Les résultats de notre enquête ont montré l'absence de l'implication des employés dans les discussions relatives à la mise en œuvre de SMQ (figure 22). Comme ils ont montré que, ceux-ci n'ont pas participé à la fixation des objectifs (figure 23).

Figure 22 : Implication des employés dans les discussions relatives à la mise en œuvre de SMQ



Source : élaboré par nos soins

Figure 23 : Participation des employés à la fixation des objectifs qualité



Source : élaboré par nos soins

Ainsi, l'analyse des mesures d'accompagnement et de mobilisation de personnel montre que le facteur humain n'a pas été pris en considération dans le processus de mise en œuvre. Les employés ont été exclus de processus de mise en œuvre qui se déroulait sans leur participation. Ce qui a provoqué leur manque d'implication dans le processus du changement et parfois même une réelle inertie des employés vis-à-vis le changement. Les résultats de

l'enquête menée par questionnaire montrent que 37% des employés ont déclaré qu'ils ne font que le nécessaire pour implanter le SMQ, sans plus, et 33% ont déclaré qu'ils accomplissent les tâches liées au changement seulement lorsqu'ils sont obligés de le faire.

Ainsi, cette méthode taylorienne de conduite du changement qui ne prend pas en charge le facteur humain et qui consiste à centraliser la réflexion au niveau d'une seule personne, a engendré le désintéressement des employés qui s'est traduit par l'absence de leur implication et adhésion dans le processus de mise en œuvre. Ce qui marque l'absence de partage d'une culture qualité au sein de l'entreprise. Cette conduite mécaniste d'un projet aussi important que l'implantation de SMQ et qui nécessite l'adhésion de tout le personnel pour le réussir, reflète la volonté de l'entreprise de faire de la certification seulement une preuve qui garantit sa performance vis-à-vis les acteurs externes. Ce qui ne reflète pas la réalité de l'entreprise.

4-4-3- Résistance aux changements engendrés par l'implantation de SMQ

4-4-3-1- Pourquoi les acteurs résistent-ils au changement?

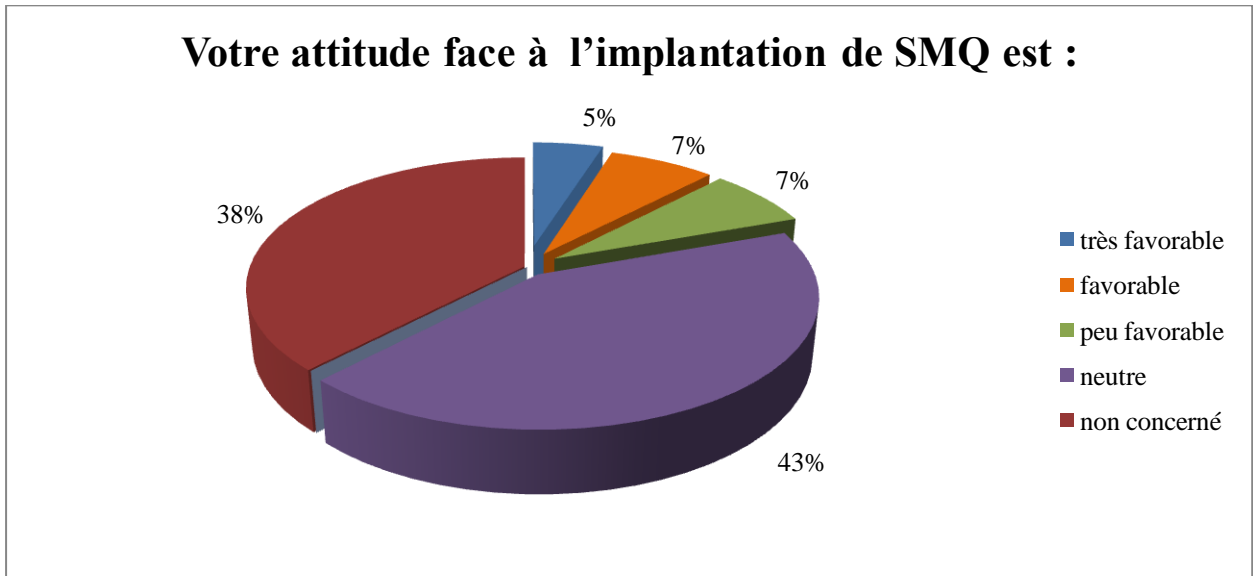
La mise en œuvre d'un SMQ dans une entreprise se traduit par un changement de mentalité et d'habitudes qui n'est pas toujours facilement accepté. Ce changement peut générer des réactions diverses et des résistances à tous les niveaux hiérarchiques. Ce qui fait que les projets du changement par la qualité sont de plus en plus difficiles et risqués.

Comme nous l'avons déjà présenté la résistance au changement est considérée comme une réaction naturelle et justifiée des acteurs qui tentent de maintenir une certaine stabilité dans leur quotidien et se protéger des nouvelles forces qui menacent de remettre en cause leur intérêts, leur sources de pouvoir, et les espaces d'incertitudes qu'ils contrôlent. Elle exprime aussi, le degré d'attachement du personnel d'une organisation à leurs habitudes, aux relations sociales déjà établies dans leurs unités de travail et à leurs valeurs constituées et partagées à travers l'histoire de l'entreprise. Ainsi, le processus du changement ne peut réussir et durer que si les acteurs auxquels il s'adresse et chargés de sa réalisation l'acceptent et se mobilisent pour que les transformations aient lieu.

Or, les résultats de notre enquête ont montré que le changement dans l'entreprise est conduit d'une manière imposée, sans tenir compte des réactions du personnel de l'entreprise. Cela a provoqué l'absence d'implication des employés dans le processus de mise en œuvre. Ce qui s'est traduit par leur manque de participation qui s'est manifesté sous forme d'adoption d'un comportement neutre vis-vis le changement introduit comme le montre la figure 24. De plus, il faut noter que les employés qui ont déclaré ne pas être concerné

affirment qu'ils ne peuvent pas juger le projet du moment qu'ils ne sont pas concernés et ne comprennent pas de quoi il s'agit. C'est pourquoi ils ont évité de répondre sur cette question.

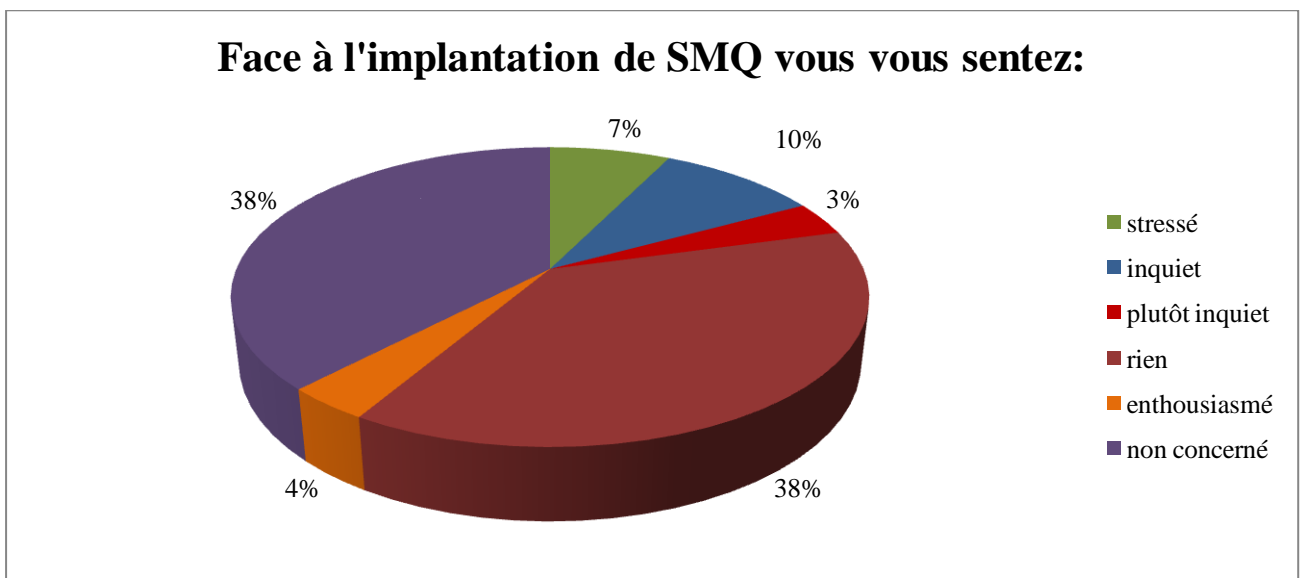
Figure 24: Attitude des employés vis-à-vis la mise en œuvre de SMQ



Source : élaboré par nos soins

A côté de cette attitude, l'analyse des facteurs psychologiques, émotionnelles montre que 38% des employés touchés par l'enquête ont déclaré ne rien sentir face à l'implantation de SMQ et 10% ont déclaré être inquiet.

Figure 25 : Les sentiments provoqués par la mise en place de SMQ chez les employés



Source : élaboré par nos soins

Cette attitude vis-à-vis le changement a été expliquée d'après les résultats de l'enquête menée par questionnaire par des éléments relatifs au modèle choisi : Contre la manière dont le changement a été mené, le manque de justification et de communication.

Ainsi, la réaction et l'attitude des employés vis-à-vis le changement introduit par l'implantation de SMQ est traduite par leur sentiment d'indifférence et leur manque d'implication dans le processus du changement. Cela est dû à leur écartement du processus de mise en œuvre. Ce qui est vécu par eux comme un manque de considération qui a freiné l'appropriation de la démarche qualité par tous les acteurs.

4-4-3-2- Les formes de résistances

Comme nous l'avons exposé dans la partie théorique, le personnel de l'entreprise a la capacité de résister et de freiner la mise en œuvre du changement. Les résistances aux changements peuvent être sous des formes passives traduites par une simple méfiance à l'égard du changement ou sous une forme active traduite par des comportements farouches et agressifs. Dans le cas des changements induits par l'implantation de SMQ dans l'entreprise publique ALCOST, notre enquête a révélé le développement des deux formes de résistance par les employés.

a) Les résistances actives

Comme nous l'avons déjà exposé auparavant, cette forme de résistance s'installe quand il y a absence d'argumentation ou lorsque les arguments présentés ne permettent pas à l'acteur d'ajuster sa réalité au changement proposé, et que le pilote n'a pas su lui rendre ce changement acceptable par rapport à sa réalité. Cette résistance s'exprime souvent par: la démission, l'action prud'homale, l'action syndicale, demande de mutation, le recours à la hiérarchie, le départ volontaire, la retraite anticipée, la grève.

Notre enquête dans l'entreprise ALCOST a révélé l'existence de cette forme de résistance. La forme la plus observée a été exprimée sous forme de demande du changement de poste. Ainsi, nous avons remarqué pour certains employés qu'ils évitent d'utiliser les nouvelles méthodes induites par l'implantation de SMQ. Sous l'exigence de la direction et la pression des responsables de poste, certains employés demandent d'effectuer un changement de poste, en optant pour les postes présumés par eux comme étant non concernés du moment qu'ils n'utilisent pas les documents liés au SMQ et les nouvelles méthodes.

b) Les résistances passives

La résistance passive est connue comme étant une forme non apparente de résistance où les acteurs ont tendance à ne pas se déclarer ouvertement contre le changement et s'emploient silencieusement mais activement à bloquer le projet, en entretenant les règles de

l'ancien système, en valorisant ces dernières et en mettant en évidence les problèmes et difficultés que posent le changement.

Ainsi, nous avons observé ces formes de résistance dans le cas de l'implantation de SMQ dans l'entreprise ALCOST. La tendance des employés à utiliser les anciennes méthodes reste la forme la plus utilisée par eux pour résister au changement. Ce qui crée à chaque fois des conflits entre les employés et leurs responsables.

De ce fait, les employés dans certains cas n'utilisent pas les nouvelles méthodes sous prétexte qu'ils ont oublié de le faire, comme dans d'autre cas ils déclarent qu'ils ne trouvent aucune nécessité de le faire et que l'essentiel c'est de faire le travail, peu importe la méthode utilisée. L'un des employés interrogés nous a déclaré: *« parfois je me demande à quoi sa sert de faire ces enregistrements ou d'utiliser ces documents. D'ailleurs, je ne sais même pas de quoi il s'agit ou pourquoi le faire. Alors, je me retrouve entrain d'utiliser les anciennes méthodes même si ça va me créer des problèmes »*.

De plus, l'une des formes de résistances passives les plus observées est la lenteur dans la réalisation des tâches. Ce qui se justifié à chaque fois par les employés par le fait que l'application des nouvelles méthodes et des procédures prennent beaucoup du temps.

Ces formes de résistance ont abouti à un retard dans l'atteinte des objectifs fixés. Plus grave encore aucun effort d'apprentissage et d'acquisition des nouvelles capacités nécessaire à la mise en œuvre et au développement de la démarche qualité ne se fait par les différents acteurs. Le SMQ se résume seulement aux enregistrements et à l'utilisation des différents documents qualité et l'application des procédures.

Il faut ainsi noter que cette forme de résistance est la plus dominante dans l'entreprise. Ce qui peut être expliqué par le style de commandement utilisé et le statut des employés qui se trouve alors dans l'obligation d'appliquer les solutions retenues.

Ces résistances ont été gérées d'après certains pilotes par l'écoute et par la communication avec les personnes concernées pour essayer de régler les problèmes posés. Quand à d'autres pilotes, ils nous ont déclaré durant les entretiens que ces résistances ne sont pas prises en considération tel qu'un pilote l'affirme : *« on fait rien pour gérer les résistances. On encaisse c'est tout »*.

Ce qui est d'ailleurs confirmé par le RMQ qui a avoué qu'hormis les réunions de sensibilisation qui se font pour expliquer aux employés la nécessité d'introduire le SMQ et leur clarifier les choses, il n'existe aucune mesure pour gérer les résistances. D'après ces propos : *« il n'y a aucune nécessité de préparer un plan ou prendre des mesures pour gérer les résistances, du moment que personne n'ose s'opposer directement et dire non aux »*

changements. Quand aux résistances passives elles ne sont pas intéressantes pour les prendre en considération. Ça vaut même pas la peine d'y penser ».

Ainsi, l'entreprise ne prend pas en considération les résistances qui se présentent durant la mise en œuvre. Ces résistances sont ignorées et même sous-estimées et ne sont en aucun cas analysées comme étant une menace qui peut bloquer la mise en œuvre surtout que ces résistances peuvent prendre d'autre forme plus grave.

4-4-4- Synthèse des résultats concernant le mode de pilotage des changements induits par l'implantation de SMQ

La démarche qualité vise à rendre l'entreprise plus flexible, plus dynamique, et plus compétitive. A travers, le management de la qualité, c'est tout le personnel de l'entreprise qui doit partager une seule vision de la qualité, une vision qui place le client au centre des préoccupations de l'entreprise. Or, les résultats de notre enquête ont montré dans le cas de l'entreprise ALCOST que la mise en œuvre du SMQ est réduite à la seule rationalisation de l'aspect structurel et technique de l'entreprise. La mise en œuvre a suivie une démarche mécaniste taylorienne où les solutions sont imposées sans tenir compte des réactions et des comportements des employés. Ainsi, Cette méthode de conduite a engendré l'absence d'implication et d'adhésion des employés dans le processus de mise en œuvre, qui ont réduit le SMQ à la simple utilisation des procédures et des documents qualité. Comme ils considèrent que le SMQ est seulement l'affaire de la direction et de quelques membres de l'entreprise. Ce qui fait de SMQ une source de bureaucratie, de lourdeur et de rigidité. Ainsi, l'enquête menée montre que :

- La décision d'implantation d'un système de management de la qualité est une décision interne initiée par le PDG pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise et la qualité des produits et répondre aux exigences de l'environnement externe. Cette décision était prise en l'absence de consultation des employés qui étaient exclus de processus de décision. La décision du changement leurs est brutalement imposé après la prise de décision sans explication, ni justification.
- Le mode de mise en œuvre et de pilotage du processus de changement est un mode mécanique caractérisé par la rationalisation de l'aspect technique et structurel en l'absence de toute sorte de mesure d'accompagnent des acteurs concernés. Ce qui renvoie à une vision taylorienne de l'entreprise qui s'est traduite ainsi par le désintéressement et l'absence de l'implication et d'adhésion des employés dans le processus de mise en œuvre. Ce qui s'est présenté sous forme de résistance au processus de mise en œuvre.

- L'absence de partage de la vision qualité au sein de l'entreprise s'est traduite par l'absence de tout processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquiescer des nouvelles attitudes, des réflexes, des comportements et des méthodes de management dynamiques et innovantes.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons tenté dans un premier temps de présenter notre terrain d'étude ainsi que la démarche que nous avons suivie afin de vérifier nos hypothèses. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à la présentation des résultats de l'enquête menée par entretiens et par questionnaires dont l'analyse et l'interprétation nous ont permis de faire une analyse du contenu des changements induits par la mise en œuvre des nouveaux outils de management, leur mode de pilotage et leurs conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise ALCOST. Cela nous a permis de formuler les remarques suivantes :

- La décision de l'implantation des deux nouveaux outils de management (ERP et SMQ) est une décision interne initiée par le PDG pour régler les dysfonctionnements internes, améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise et répondre à des exigences de son environnement externe.
 - Le caractère participatif de ce type de changement initié par la direction interne n'a pas été respecté. Cette décision était prise sans la participation des acteurs chargés de sa mise en œuvre. Cette décision leur a été brutalement imposé sans consultation ni justification.
 - Cette entreprise dépend toujours de la tutelle dans sa gestion. La consultation de l'Etat avant la prise de décision reste un passage obligatoire pour cette entreprise publique.
- L'opération de mise en œuvre des deux outils a été confiée à des experts externes. Ces derniers continuent de proposer des solutions et des procédures standardisées et s'occupent seulement de l'aspect technique de projet sans tenir compte des besoins particuliers de l'entreprise.
 - L'analyse de mode de pilotage des changements implantés montre clairement qu'il s'agit des changements de type taylorien caractérisés par des actions menées seulement sur les aspects techniques en ignorant le facteur humain. Ce qui nous permet de confirmer notre première hypothèse de travail.
 - La mise en œuvre des changements induits par l'implantation de l'ERP et le SMQ se font en dehors des acteurs chargés de leur mise en œuvre. Ces derniers doivent

seulement appliquer les solutions imposées. La réflexion est centralisée au niveau d'une seule personne et les décisions sont parachutées sous forme d'instruction et de directives. Dépourvu de mesures d'accompagnement nécessaires pour faire accepter ces changements et assurer ainsi l'adhésion des acteurs concernés à l'opération de mise en œuvre, ces derniers se sentent obligés de subir les changements. Ce qui les pousse à adopter une attitude très négative qui se traduit par un manque d'implication et une exécution mécaniste et conformiste des tâches, en se limitant au minimum demandé. Ce qui nous permet ainsi de confirmer notre deuxième hypothèse.

- L'exclusion des acteurs du processus de réflexion et l'absence de mesures d'accompagnement (communication, justification, intéressement, ...) est vécu par ces derniers, comme un manque de considération qui a freiné leur appropriation des nouveaux outils. Cela s'est traduit par leurs résistances au processus de mise en œuvre dans une tentation de ceux-ci d'élever leur voix contre le mode de pilotage utilisé, de maintenir la stabilité, de protéger leurs acquis et leurs espaces discrétionnaires.
- Les résistances engendrées par l'implantation de ces deux nouveaux outils de management ont été à l'origine de la non appropriation de ces outils par les employés. Ce qui a constitué et constitue toujours un facteur de blocage important dans la mise en œuvre. Ainsi, la non appropriation de ces outils par les employés a été la conséquence principale de :
 - La lenteur et de retard important enregistré dans la réalisation des deux projets. Ce qui continue d'engendrer un surcoût financier important pour l'entreprise.
 - L'absence de tout processus d'innovation ou d'amélioration possible dans l'utilisation de ces deux outils. Ces outils sont utilisés d'une manière mécanique par les acteurs et sont réduits à la seule rationalisation de l'aspect structurel et technique de l'entreprise. Ce qui n'a pas un grand effet sur le fonctionnement de l'entreprise.

Conclusion générale

Nous avons tenté tout au long de ce travail de comprendre les actions menées par l'entreprise ALCOST Béjaïa dans le cadre de l'implantation de deux nouveaux outils de management aussi important que le système ERP et le SMQ. Pour ce faire, nous avons mobilisé les différentes théories de l'organisation et du changement dans l'objectif d'analyser la démarche qui a été entreprise par l'entreprise ALCOST, pour décider et conduire les changements induits par la mise en place des nouveaux outils de management (ERP et SMQ). Ainsi, notre travail de recherche présente une tentative d'analyser le contenu des changements opérés par l'entreprise publique ALCOST dans le cadre de l'implantation de ces nouveaux outils de management, leur mode de pilotage et leurs conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise et les attitudes des acteurs vis-à-vis ces changements.

Pour ce faire, nous avons procédé dans les trois premiers chapitres théoriques, à la construction d'un cadre théorique d'analyse. Cette partie nous a permis d'établir un cadre théorique et conceptuel de notre problématique de recherche autour de quel, nous avons construit la partie exploratoire de ce travail dans le quatrième chapitre. Après avoir collecté, par les différentes techniques de recherche, les informations relatives à notre terrain d'enquête et à notre sujet. Nous avons effectué une analyse et un traitement des résultats de notre enquête en fonction de la question qui a guidée notre travail et les hypothèses qui ont été formulées.

Par ailleurs, l'étude que nous avons menée et l'analyse de contenu des changements opérés nous a permis de constater que l'implantation des deux nouveaux outils de management (ERP et SMQ) est une décision interne initiée par la direction générale pour régler les dysfonctionnements internes, améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise et répondre aux exigences de son environnement externe. Cette décision reflète une prise de conscience interne de la nécessité de porter des modifications au mode de fonctionnement de l'entreprise qui n'est plus en adéquation avec l'évolution de son environnement et à mettre en œuvre des ajustements nécessaires pour améliorer la performance et la compétitivité de celle-ci. La direction a imposé cette décision sans une implication de l'ensemble des acteurs concernés et elle a été mise en œuvre sans justification ni explication. Or, que nous avons souligné le caractère participatif obligatoire de ce type de changement qui ne peut se faire sans une prise de conscience de la part des acteurs de la

nécessité de changer. Ce qui nécessite une démarche consistante de justification et d'explication pour les convaincre et les faire adhérer au projet du changement.

Toutefois, la conception de changements induits par l'implantation de l'ERP et du SMQ, se fait en dehors des acteurs chargés de leur mise en œuvre. Ces derniers doivent seulement appliquer strictement les solutions et les décisions auxquelles, ils n'ont pas pris part. La réflexion est centralisée au niveau d'une seule personne qui le PDG, et les décisions sont parachutées sous forme d'instruction et de directives. Les acteurs ont été exclus de la réflexion et sont considérés comme incompétent à penser les problèmes de leur organisation.

L'analyse du mode de pilotage adopté par la direction pour la mise en œuvre des changements nous permet de le qualifier d'un mode mécanique qui traduit une vision taylorienne de l'organisation. Cette approche dite taylorienne se contente de répondre uniquement, à la question quoi changer ? Elle omet la question principale qui est « comment changer » ? Ce qui s'est traduit dans cette entreprise par l'ignorance des plans du mis en œuvre de ces changements. Ces plans sont mal définis et mal appliqués, ils constituent seulement une formalité exigée par les experts externes. Le changement est abordé selon une perspective strictement technique. Ce qui fait que le changement est appliqué à travers des décisions portant sur des variables techniques mené sans impliquer le personnel de l'entreprise dans le processus décisionnel. Les acteurs chargés de la mise en œuvre des changements, ne sont ni consultés, ni incités. Ils doivent seulement obéir et avoir une bonne volonté pour sa mise en œuvre. Les frustrations engendrées durant leurs applications sont ignorées. Cette approche néglige l'aspect humain et ne croit pas à la créativité de l'ouvrier. De plus, elle n'anticipe en aucun cas la capacité des salariés à développer des stratégies face aux changements et par conséquent, à résister et à freiner le projet du changement. L'abandon de l'aspect humain dans la mise en œuvre des changements a provoqué, le désintéressement et l'absence de l'implication et d'adhésion des acteurs concernés dans le processus de mise en œuvre, ainsi que des résistances exprimées sous des formes généralement latentes mais qui ont réussi à retarder la concrétisation de ces changements et l'atteinte des objectifs fixés.

Nous expliquons le choix de ce mode de pilotage par les résidus de la culture héritée de l'ancien système qui a fortement dominé dans cette entreprise, durant les années du dirigisme et qui a marqué le comportement de son dirigeant formé durant cette période. La rigidité dans le fonctionnement, la lourdeur bureaucratique, l'absence d'initiative, la centralisation de la décision, le manque de communication et la considération des employés comme des simples exécutants reste les caractères les plus marquants. De plus, l'utilisation d'un style de commandement « autocratique » et s'inspirant du modèle taylorien où le pouvoir

dépend d'une seule personne et aucune place n'est laissée à l'autonomie, ou la participation, ou l'initiative des employés, marque clairement le comportement de dirigeant et dicte ses perceptions des actions. Nous rejoignons ainsi, BOUKRIF M et KHERBACHI H¹ qui ont confirmé cette situation en déclarant : « *les données historiques dans lesquelles l'entreprise publique est née (le socialisme comme doctrine et taylorisme comme un mode de fonctionnement dans les années soixante et soixante dix) continuent de peser sur le comportement des dirigeants de ce secteur formé pour la majorité durant cette période. Leur attachement aux valeurs constituées et partagées pendant ces années, a privilégié chez les cadres dirigeants une vision de l'entreprise comme un rassemblement de moyens techniques, non comme un construit social* ».

Ainsi, comme nous l'avons souligné dans la partie théorique, quelle que soit la qualité ou la nature d'un projet du changement, ce dernier ne peut se concrétiser sans la participation des acteurs chargés de sa mise en œuvre et sans leur appropriation du projet. Ce qui nécessite des efforts de la direction générale en termes de communication, d'intéressement et de justification, afin d'accompagner les différents acteurs et les convaincre de changer leurs habitudes et de la nécessité de sortir de leur immobilisme et faire face à un environnement en pleine mutation. De ce fait, la direction doit intervenir pour favoriser des apprentissages capables de modifier les comportements et les cultures. Chose qui ne peut être imposée par la force. Or, l'analyse des actions menées durant le processus de mise en œuvre montre l'absence de mesures d'accompagnement nécessaires pour faire accepter ces changements et assurer ainsi l'adhésion des acteurs concernés à l'opération de mise en œuvre. Cela s'est traduit par l'absence d'une information qui permettra aux acteurs de comprendre le contenu du changement et la nécessité de changer et une formation adéquate pour acquérir de nouvelles compétences qui faciliteront leur adaptation aux nouvelles missions et objectifs de l'entreprise.

Malgré que les employés sont convaincus que l'entreprise a besoin du changement pour s'améliorer et rattraper son retard en terme de compétitivité et performance, ces derniers adhèrent seulement au discours sans s'engager dans un projet concret de transformation. Cela s'explique par la conduite mécanique des changements et l'absence de l'information leur permettant de comprendre les actions menées. Ce qui est vécu par eux comme un manque de considération qui a freiné leur appropriation des nouveaux outils. Ainsi, les employés se sentent obligés de subir les changements, ce qui les pousse à adopter une attitude négative qui

¹ BOUKRIF Moussa, KHARBACHI Hamid, « *Adapter son management aux mutations de son environnement: un défi pour la PME en Algérie* », op.cit. P191 ;

se traduit par un manque d'implication, une exécution mécaniste et conformiste des tâches, et des résistances.

En effet, la résistance des employés de l'entreprise aux changements introduits constitue une réaction naturelle et justifiée au mode de pilotage adopté. Comme elle traduit une tentation de ceux-ci de maintenir la stabilité, de protéger leurs acquis et leurs espaces discrétionnaires.

Bien que ses résistances se sont manifestées sous des formes passives et latentes, elles ont constitué et constituent toujours un facteur de blocage important dans la mise en œuvre des outils et dans l'atteinte des objectifs fixés. Ces résistances ont engendré une lenteur importante dans la réalisation des deux projets. Ce qui présente un surcoût financier important pour l'entreprise. De plus, les deux outils introduits sont utilisés d'une manière mécanique par les employés sans une vraie appropriation de ces outils de leur part. Ce qui s'est traduit par l'absence de tout processus d'innovation ou d'amélioration possible dans l'utilisation de ces deux outils.

Les changements introduits dans l'entreprise ALCOST sont initiés par la direction de l'entreprise sans l'implication de l'ensemble des employés. Le mode de pilotage adopté est un mode mécanique qui se concentre seulement sur l'aspect technique et structurel du changement. Durant le processus de mise en œuvre, le facteur humain n'a pas été pris en charge, ce qui s'est traduit par l'absence de mesures d'accompagnement pour faire accepter ces changements et assurer ainsi, l'adhésion des acteurs et leur appropriation des nouveaux outils. Cela a provoqué l'indifférence et le désintéressement de ces derniers qui s'est manifesté par leur manque d'implication et l'exécution stricte et conformiste des tâches liées aux changements et des résistances. Toutefois, ces résistances sont ignorées et ne sont pas prise en considération par la direction qui se concentre seulement sur l'achèvement de projet (avoir le certificat ISO et intégrer l'ERP dans toutes les structures) et qui n'anticipe en aucun cas l'aggravation possible de la situation et continue sa gestion mécanique des changements.

Enfin, à la veille de l'obtention de certificat ISO 9001 Version 2008 et d'intégration de l'ERP dans toute l'entreprise, nous estimons que ceci n'aura pas un grand impact sur le fonctionnement de l'entreprise du moment que ces outils n'étaient pas accompagnés d'un véritable processus d'apprentissage et d'une transformation des mentalités, des pratiques, des comportements, des croyances des acteurs. L'introduction de ces deux outils s'est contentée seulement de rationalisation de l'aspect structurel et technique de l'entreprise sans un impact réel sur le comportement des acteurs et leur culture, qui constitue l'élément clé de la réussite de tout changement par l'implantation d'un ERP et d'une démarche qualité.

De ce fait, il est primordial de penser le changement en termes de méthodologie de conduite à adopter, pour faire adhérer les acteurs concernés et assurer leur participation dans le processus de mise en œuvre et transformer les pratiques et les cultures. L'implantation de deux nouveaux outils de management aussi important comme le système ERP et SMQ ne peut avoir de véritables chance de réussir et d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise, sa compétitivité et sa performance que par une véritable appropriation de ces outils par les différents acteurs.

Bibliographie

Ouvrage :

- 1- ALEXANDRE-BAILLY Frédérique et alii, « *comportements humains et management* », édition Pearson, 4e édition, France, 2013 ;
- 2- ARGERAND Jean M, GILLET-GOINARD Florence, « *Manager la qualité pour la première fois : diagnostic, plan d'action, certification ISO 9001* », édition organisation, Paris, 2006;
- 3- ARGYRIS Chris, « *savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel* », Dunod, paris 2003 ;
- 4- AUTISSIER D, MOUTOT. J.M, « *pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action* », Dunod, paris, 2003 ;
- 5- AUTISSIER D, MOUTOT. J.M, « *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage* », Dunod, 3e édition, paris, 2013;
- 6- AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMEZ I, VAS A, « *conduite du changement : concepts clés* », Dunod, Paris, 2010 ;
- 7- BARABEL M, MEIER O, « *Manageor* », Dunod, Paris, 2006 ;
- 8- BARANSKI Laurence, « *le manager éclairé : piloter le changement* », édition d'organisation, Paris, 2001 ;
- 9- BAREIL C, « *Gérer le volet humain du changement* », Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, canada, 2004 ;
- 10- BERNARD Claud Yves, « *le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles* », AFNOR, 2000;
- 11- BERNOUX Philippe, « *sociologie des entreprises* », édition Seuil, Paris, 1999 ;
- 12- BERNOUX Philippe, « *sociologie du changement dans les entreprises et les organisations* », édition seuil, Paris, 2004 ;
- 13- BERNOUX P, « *sociologie des organisations* », édition Seuil, Paris, 2009;
- 14- BOERI Daniel, « *maitriser la qualité et le management éthique* », édition maxima, 3^e édition, paris, 2006 ;
- 15- BOUCHER François, CROGUENNEC Benoit, « *comprendre ISO 9001 :2008* », AFNOR, 2009 ;
- 16- BRASSEUR Christophe, « *Data Management : qualité des données et compétitivité* », édition Lavoisier, paris, 2005 ;
- 17- BRUNO Henriet ; « *Leadership et management* » ; éditions LIAISONS... ;
- 18- CANARD F, « *Le management de la qualité* », Lextenso édition, paris, 2009 ;
- 19- CARTON Gérard-Dominique, « *éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel* », édition village mondial, Paris, 1999 ;

- 20- CHERFI Zohra, « *la qualité : démarche, méthodes et outils* », édition Lavoisier, Paris, 2002 ;
- 21- COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles et PERRO Richard, « *le changement organisationnel: Théorie et pratique* », presse de l'université de Québec, 1997 ;
- 22- CROZIER M, FRIEDBERG E, « *l'acteur et le système* », édition du Seuil, Paris, 1977 ;
- 23- DEIXONNE Jean-Luc, « *piloter un projet ERP : transformer et dynamiser l'entreprise par un système d'information intégré et orienté métier* », édition Dunod, 2^e édition, Paris, 2006 ;
- 24- DEVILLARD Olivier, REY Dominique, « *culture d'entreprise : un actif stratégique* », Dunod, Paris, 2008 ;
- 25- DURET Daniel , PILLET Maurice, « *qualité en production : de l'ISO 9000 à six sigma* », édition organisation, 3^e édition, paris,2005 ;
- 26- DUVAL-HAMEL Jérôme, « *MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs* », Éditions d'Organisation, 2^{ème} édition, 2008,
- 27- GARY Dessler, FREDERICK A-S, DIANNE J-C, « *la gestion des organisations : principes et tendances au 21^e siècle*», édition du renouveau pédagogique INC, Canada, 2004 ;
- 28- GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, « *management de la production : concepts, méthodes, cas* », édition Dunod, 3^eédition, Paris, 2009 ;
- 29- GROUARD Benoît, MESTON Francis, « *l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », 3^e édition, Dunod, paris, 1998;
- 30- HIGY-LANG Chantal, GELLMAN Charles, « *le coaching* », édition d'organisation, paris, 2002 ;
- 31- JAVEL Georges, « *Organisation et gestion de la production* », édition Dunod, 4^eédition, paris, 2010 ;
- 32- KERJEAN Alain, « *les nouveaux comportements dans l'entreprise : oser secouer l'organigramme* », éditions d'Organisation, paris, 2000 ;
- 33- KONDO Yoshio, « *la maîtrise de la qualité dans l'entreprise* », édition economica, paris, 1995 ;
- 34- KOTTER John P, « *the heart of change* », harvard business school press, 2002 ;
- 35- LEQUEUX Jean-Louis, « *Manager avec les ERP* », édition d'organisation, troisième édition, paris, 2008;
- 36- LONGIN Pierre, DENET Henri, « *construisez votre qualité : toute les clés pour une démarche qualité gagnante* », édition Dunod, 2^e édition, Paris, 2008 ;
- 37- MEIER Olivier et al. , « *Gestion du changement* », Dunod, paris, 2007;
- 38- MEIER Olivier et al, « *le management du changement : changement culturel et organisationnel* », Dunod, Paris, 2012 ;
- 39- MORIN Pierre, DELAVALLÉE Éric, « *le manager à l'écoute du sociologue* », édition d'organisation, 2000 ;
- 40- MORGAN Gareth, « *les images de l'organisation* », De Boeck Université, 2000 ;

- 41- OUARET Abdelhamid, « *les dirigeants face à la performance de leurs entreprises : rôle de la direction dans un système de management de la qualité* », Alger-livres éditions, Alger, 2009 ;
- 42- PAILLE P, « *changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines* », édition l'harmattan, paris, 2003 ;
- 43- PESQUEUX Y, BRUNO T, « *la dérive organisationnelle : peut-on encore conduire le changement* », édition d'harmattan, paris, 2004 ;
- 44- ROUSSEL Patrice, « *rémunération, motivation et satisfaction au travail* », édition economica, Paris, 1996 ;
- 45- PILLOU Jean-François, « *tout sur les systèmes d'information* », édition DUNOD, Paris, 2006;
- 46- PINET Claude, « *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001: 2008* », 2^e édition, AFNOR, 2009 ;
- 47- QUELENNEC Claude, « *ERP levier de transformation de l'entreprise* », édition Lavoisier, paris, 2007 ;
- 48- REIX Robert, « *système d'information et management des organisations* », édition Vuibert, 5^e édition, paris, 2005 ;
- 49- SAINSAULIEU Renaud, « *sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement* », Presse de la fondation nationale des sciences politiques, 2^e édition, Paris, 1997, P 422 ;
- 50- SEGUIN Francine, HAFSI Taïeb, DEMERS Christiane, « *Le management stratégique : DE L'ANALYSE À L'ACTION* », les éditions transcontinental, 2008 ;
- 51- SENGE Peter et alii, « *la danse du changement* », First édition, 1999 ;
- 52- SERGE Raynal, « *le management par projet : approche stratégique du changement* », édition d'organisation, paris, 2000 ;
- 53- SHIBA S, GRAHAM A, WALDEN D, « *4 révolutions du management par la qualité totale* », édition Dunod, Paris, 1997 ;
- 54- SOPARNOT R, « *le management du changement* », édition Vuibert, 2010 ;
- 55- TESSIER Roger, TELLIER Yvan, « *changement planifié et développement organisationnel : méthodes d'intervention développement organisationnel* », presses de l'université du Québec, 1992 ;
- 56- TOMAS J-L, « *ERP et progiciels de gestion intégrés : sélection, déploiement et utilisation opérationnelle* », édition Dunod, 3^e édition, Paris, 2002 ;
- 57- TOMAS J-L, GAL Y, « *ERP et conduite des changements : alignement, sélection et déploiement* », édition Dunod, 6^e édition, paris, 2011 ;

Thèses et mémoires :

- 1- BEN SAID Hayat, « *gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation : études de cas canadiens et leçons pour le Maroc* », Mémoire présenté en vue de

- l'obtention du grade de maître en sciences, spécialité : Sciences de la gestion, école des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal, 2000 ;
- 2- BOUKRIF Moussa, « *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : Cas de les réforme des entreprises publique algériennes* », thèse de doctorat, spécialité : Science de Gestion, Université A.MIRA Béjaïa, 2008 ;
 - 3- CONDAMIN Florence, « *les changements d'organisation par la loi* » : cas de la départementalisation des hôpitaux publics, thèse doctorat, université Paris DAUPHINE , 1987 ;
 - 4- GIORDANO Y, « *du changement organisationnel à l'action stratégique, une lecture communicationnelle des organisations* », thèse de doctorat d'état, Université de Nice_SOFIA ANTIPOLIS, U.F.R Droit , Science de Economique et Gestion, 1997 ;
 - 5- JAUJARD François, « *de la conduite du changement organisationnel a la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs* », thèse de doctorat, spécialité : Science de Gestion, l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2007 ;
 - 6- KECHAD Rabeh, « *Organisation moderne et société, réflexion sociologique sur le changement organisationnel et managérial à partir de l'étude de l'entreprise publique algérienne* », thèse de doctorat en sociologie des organisations, université d'Alger, 2001 ;
 - 7- LATIRI DARDOUR Iméne, « *Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine* », thèse de doctorat, spécialité : Science de Gestion, l'Ecole des Mines de paris, 2006;
 - 8- LÉRAT-PYTLAK Jérôme, « *le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, université des sciences sociales – Toulouse I, 2002 ;
 - 9- MEZIANI Mustapha, « *contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : évaluation des performances managériales* », thèse de doctorat en gestion des entreprise, université A-Mira, Béjaia, 2012 ;
 - 10- MONGOUR Aurélie, « *les impacts organisationnels de la norme ISO 9000 : une revue systématique de la littérature* », mémoire présenté à la faculté des sciences de l'administration pour l'obtention d'un grade du maitre, université de Laval, 2007 ;
 - 11- NAJI Abdelhadi, « *identification des compétences requises par les dirigeants des PME pour la gestion du changement organisationnel* », thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration, université du Québec à Montréal, 2009 ;
 - 12- ZID Rim, « *comprendre le changement organisationnel à travers les émotions* », mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal, 2006 ;

Articles et Revues :

- 1- AUTISSIER David , VANDANGEON – DERUMEZ Isabelle, « *comportements et roles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement* », 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine, juin 2004 ;
- 2- BAREIL Céline, SAVOIE André, « *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel* », Gestion, volume 24, numéro 3, automne 1999 ;
- 3- BAREIL C, « *la résistance au changement : synthèse et critique des écrits* », cahiers du CÉTO n° 04-10, HEC Montréal, 2004;
- 4- BAREIL Céline, « *Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements*», revue Gestion, 2009/4 ;
- 5- BAYAD M, SCHMITT C, « *GRH et changement organisationnel: quelle relation à travers les théories des organisations?* », disponible sur : <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003bayad-schmitt011.pdf>;
- 6- BEDRANE Abdelhali, « *leadership et changement stratégique : le style de leader dans la démarche de transformation* », Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, W.P. n° 606, France, 2001 ;
- 7- BENABDELJLIL Nadia, « *Démarche-qualité et changement organisationnel dans les PME marocaines* », communication présentée au 5e Congrès international de génie industriel, Québec, 2002 ;
- 8- BEN KAHLA Karim, « *les analyses du changement organisationnel : quelques questions théoriques, méthodologiques et épistémologiques* », colloque « La flexibilité: condition de survie? » organisé par l'ISCAE, Tunis, 1999 ;
- 9- BERNARD J-G, RIVARD S, AUBERT B, « *évaluation du risque d'implantation de progiciel* », rapport de projet, réalisé par CIRANO, Montréal, 2002 ;
- 10- BERNIER Carmen et al., « *Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux* », Gestion, 2002/4 Vol. 27, p. 24-33 ;
- 11- BOFFO Céline, « *changement continu et situé : théorie et implications pratiques* », cahier de CÉTO n° 2003-01, HEC Montréal, juin 2003 ;
- 12- BOUKRIF Moussa, KHARBACHI Hamid, « *Adapter son management aux mutations de son environnement : un défi pour la PME en Algérie* », De la gouvernance des PME, un regards croisés France- Algérie, éd L'Harmattan , 2006,
- 13- CHAABOUNI Amel, « *implantation d'un ERP (Enterprise Resource Planning) : antécédents et conséquences* », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006 ;
- 14- CAILLAUD Johann, « *Le projet ERP : un projet d'organisation peu propice à l'apprentissage organisation* », colloque « Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), actifs

- d'apprentissage et nouveaux modèles dans les organisations », organisé par CREPA , Paris, 23 juin 2006 ;
- 15- CALDAS M.P, WOOD T, "*How Consultants Can Help Organizations Survive the ERP Frenzy*", Research Paper, EAESP / FGV, 1998 ;
- 16- CHTIOUI Tawhid, « *ERP : les effets d'une « normalisation » des processus de gestion* », disponible sur : <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/59/30/42/PDF/ctioui.pdf>;
- 17- COCH L, FRENCH J.R.P, « *Overcoming resistance to change* », Human Relations, p.512-532, 1948 ;
- 18- COLLERETTE P, SCHNEIDER R, LEGRIS P, « *La gestion du changement organisationnel – Quatrième partie – L'adaptation au changement* », ISO Management Systems – janvier-février 2003 ;
- 19- DAKKAK B, CHATER Y, TALBI A, « *prise en compte de la gestion du changement dans une démarche de déploiement d'un système de management intégré* », 9e Conférence Internationale de Modélisation, Optimisation et Simulation , « *Performance, interopérabilité et sécurité pour le développement durable* », - Bordeaux – France , 2012;
- 20- DANIEL Labaronne, MEZIANI Mustapha, « *Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes* », revue Management & Avenir, 2010/7 n° 37, p. 34-52 ;
- 21- DEBECHE Imène, « *ISO 9001 : 2000 : Émergence organisationnelle et nouvelle démarche de gestion à travers quatre cas d'entreprises* », La Revue des Sciences de Gestion, 2009/3 n° 237-238, p. 145-153 ;
- 22- DENT Eric B, GOLDBERG Susan Galloway, « *Challenging "Resistance to Change"* », Journal of Applied Behavioral Science, 1999;
- 23- EL AMRANI, « *le rôle de la conduite du changement dans le succès d'un « ERP » à air France* », revue gérer et comprendre, n° 90, 2007 ;
- 24- FEKARI A, « *la certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME* », revue Management & Avenir, 2011/3, N° 43, 20011, P 164-177 ;
- 25- FRANCHISTEGUY I, « *Propositions pour un méta-modèle de gestion de projet de changement. Le cas des établissements de santé en France* ». Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, juin 2001 ;
- 26- GEFFROY-MARONNAT B, BIDAN M, ELAMRANI R, ROWE F, « *Impact sur l'organisation et les conditions de travail des nouveaux modes de gestion reposant sur les ERP/PGI* », Anact, 2005 ;

- 27- GEOFFROY-MARONNAT B, EL AMRANI R et ROWE F(2004), « *Intégration du système d'information et transversalité : Comparaison des approches des PME et des grandes entreprises* », Sciences de la société, n°61, 2004 ;
- 28- GILLES Lambert, « *rôle des normes de management de la qualité sur l'apprentissage organisationnel selon les raisons de leur mise en œuvre* », ASAC, 2009 ;
- 29- GILLES Lambert, NOUFOU Ouédraogo, « *L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus* », Revue française de gestion, 2006/7 no 166, p. 15-32 ;
- 30- GUILHON Alice, « *l'apprentissage organisationnel : processus de changement et d'évolution des organisations* », 1998, disponible sur : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/16-vieme-conference-de-l-aims/communications/970-lapprentissage-organisationnel-processus-de-changement-et-devolution-des-organisations/download>;
- 31- GUILHON A, WEILL, « *démarche qualité de la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques de changements dans les PME : Résultats d'un test empirique* », la 5ème conférence internationale de management stratégique, 1995 ;
- 32- HAICHOOR Mohamed Salah, KOUDRI Ahmed, « *Enquête sur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprises* », in cahier du CREAD, n°56 2ème trimestre 2001.
- 33- HALLE M-F, RENAUD J, RUIZ A, « *l'implantation de système de gestion intégré des ressources : une analyse des facteurs de succès et d'échec* », document de travail, CENTOR, Québec, 2005 ;
- 34- Harvard Business Review, « *le changement* », édition organisation, Paris, 2000 ;
- 35- HEDIR Mouloud, « *l'industrie textile algérienne face au défi de l'ouverture commerciale externe* », mutation n°43, 01/03 ;
- 36- HIRSCHHON Larry, « *compaigning for change* », Harvard Business Review, july 2002 ;
- 37- HOUZE E, MEISSONIER R et PEROTIN P, « *Influence de la culture métier dans la non adoption d'un PGI : cas d'une PME high tech* », disponible sur : http://www.meissonier.fr/download/Meissonier_AIM_2005.pdf;
- 38- KHETIB Mohamed, GHOMARI Souhila, « *L'Impératif du Management de la Qualité pour les Entreprises Algériennes face aux Défis de la Mondialisation* », Colloque international Management de la qualité totale & Développement de la performance de l'entreprise, 2010 ;
- 39- KOENIG Gérard, « *L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux* », revue française de gestion, N° 160, 2006/1, pages 293_306 ;
- 40- MAALLOUL Imen, MEZGHANI Lassaâd, « *L'implantation des ERP et ingénierie du changement : Les déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un ERP* », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, les Côtes de Carthage, 2003 ;
- 41- MESSEGHEM Karim, « *Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises* », revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 3, septembre 2001, p. 183 – 213 ;

- 42- MEYSSONNIER F, POURTIER F, « ERP, changement organisationnel et contrôle de gestion », disponible sur : <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/59/40/30/PDF/MeyssonnierPourtier.pdf>;
- 43- PAILLE Pascal, « Transformation des entreprises, résistance et engagement des salariés », PTO – vol 18 – n°1;
- 44- PERRET Véronique, « La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes », 5ème Conférence Internationale de management stratégique, Mai 1996 ;
- 45- PESQUEUX Yvon, « l'indétermination de la notion de " changement organisationnel" », disponible sur : http://hal.archivesouvertes.fr/docs/00/50/96/93/PDF/IndA_terminationduchangementISEOR2010.pdf;
- 46- PUPION Pierre-Charles, LEROUX Erick, « diffusion des ERP et comportements mimétiques », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève, 2006,
- 47- REIX Robert, « changements organisationnels et technologies de l'information », Conférence invitée à l'Université Saint-Joseph, Beyrouth, Liban, 2002 ;
- 48- Revue d'analyse comparée en administration publique, Téléscope, Vol. 14 n° 3 automne 2008 ;
- 49- ROLLAND Sylvie, « Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers », revue Management & Avenir, 2009/9 n° 29, p. 31-51 ;
- 50- ROLLAND Sylvie, TRAN Sébastien « La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001 », communication présentés au 5ème édition du colloque métamorphose des Organisations « Nouvelles régulations, Normalisation et Dynamique des organisations », Nancy, 23 et 24 Novembre 2006;
- 51- RONDEAU Alain, BAREIL Céline, « comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur? », revue Gestion, HEC Montréal, 2009/4 - Vol. 34 P 64 _69 ;
- 52- SOPARNOT Richard, « l'évolution des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », revue Gestion, 2004/4 ;
- 53- SOPARNOT Richard, « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », Recherches en Sciences de Gestion, 2013 /4, N° 97, P 23-43 ;
- 54- TANGUY Hervé ; « Pour favoriser le changement dans les entreprises publiques » , in revue française de gestion septembre – octobre 1997 ;
- 55- VAS Alain, « Étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur: le cas de Belgacom », tef - Travail-Emploi-Formation n°1-2/2000 - pages 89 à 106 ;
- 56- VAS Alain, VANDE VELDE Bénédicte, « la résistance au changement revisitée du top management a la base : UNE ETUDE EXPLORATOIRE », la IX^{ème} conférence internationale de management stratégique, "perspectives en management stratégique ", Montpellier, 2000 ;

57- VAS Alain, LEJEUNE Christophe, « *la gestion du changement à l'université : une approche interprétativiste* », Université Catholique de Louvain IAG School of Management – CRECIS, 2006-2007 ;

58- ZGHAL Riadh , « *Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes?* », revue Gestion, HEC Montréal, 2003/2 ;

Norme :

1- ISO 8402, Management de la qualité et assurance de la qualité. Vocabulaire, 1995 ;

2- ISO 9000 :2000 Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire, ISO, 2000 ;

3- ISO 9001 :2000, Système de management de la qualité-Exigence.ISO, 2000 ;

4- ISO 9001 :2008, Système de management de la qualité-Exigence.ISO, 2008 ;

Annexe 01 : Guide d'entretien destiné au le PDG:

Université Abderrahmane Mira-Béjaïa
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion
Post-graduation : Gestion des Entreprises
Enquête sur le pilotage des changements organisationnels
et managériaux induits par l'implantation des nouveaux
outils de management
Cas de l'entreprise publique ALCOST Béjaïa

La présente enquête s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de Magister en Gestion des entreprises. Ce questionnaire sera traité de façon anonyme et confidentielle ; les informations recueillies ne pourront en aucun cas faire l'objet que d'une utilisation à des fins purement pédagogiques et de recherche scientifique. Nous vous demandons de répondre aux questions le plus sincèrement et le plus spontanément possible.

Enquêteur : SLIMANI Radia

Date de l'enquête :/..... /

Merci pour votre précieuse collaboration.

a) L'origine de la décision de changements :

1- La relation entre votre entreprise et le groupe est-elle clairement définie ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

2- Avez-vous le sentiment que l'entreprise est réellement autonome vis-à-vis le groupe dans sa gestion ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

3- Pouvez-vous nous décrire la relation entre votre entreprise et la tutelle ?

.....

4- En tant que PDG avez-vous une certaine liberté d'action et de prise de décision ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

5- Quelles sont parmi ces décisions celles que vous pouvez prendre sans se référer au groupe ou à la tutelle?

Décision d'investissement

L'affectation du bénéfice (les dividendes)

Décision d'emplacement

Achat d'équipement

Lancement de nouveaux produits

Conquête de nouveaux marchés

Politique de recrutement

Politique de formation

Politique salariale

Partenariat

Fusion et acquisition

6- Pouvez-vous nous décrire le contexte dans lequel a été décidée la mise en place des nouveaux outils de management (SMQ, ERP) ?

-
 -
 -

7- Est-elle une décision qui a été prise au niveau de :

La filiale (interne) Groupe (subie) Etat

8- Qu'est ce qui a motivé cette décision ?

-
-
-

9- Y-a-t-il un débat qui a été fait sur ces changements avant la prise de décision ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

10- **Si oui** : qui a participé à ce débat ?

-
-
-

11- vos propositions et remarques sont-ils prise en considération ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

12- **Dans le cas où la décision était prise au niveau de groupe ou de l'Etat :**

13- aviez-vous senti la nécessité d'un tel changement dans votre entreprise ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

14- **Est-ce qu'ils vous ont exposé les différentes alternatives possibles ?**

Oui plutôt Oui plutôt non non

15- **Est-ce qu'ils vous ont justifié le choix de SMQ et d'ERP ?**

Oui plutôt Oui plutôt non non

16- **A quel moment aviez vous été informés de la décision de l'implantation des changements?**

A la réflexion

Une fois la décision prise

Autre.....

17- **Quels sont les moyens qui ont été utilisés pour vous informer de la décision ?**

Arrêter ministériel

Note

Réunion

Autres.....

18- Quels sont les raisons pour lesquels l'entreprise s'engage-t-elle dans ces changements (ERP et SMQ)?

-
-

19- Quel est votre rôle en tant que PDG dans l'implantation de ces changements ?

-
-
-

b) Démarche de mise en œuvre du changement :

20- La direction a-t-elle procédé à un diagnostic de l'entreprise avant de décider les nouveaux outils à introduire ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

21- Si oui : le diagnostic était effectué par qui ?

Bureau de consulting

Des cadres internes

Des personnes externes

Autre

22- le diagnostic a touché à quoi ?

Aspect technologique

Diagnostic social

Diagnostic financier

Diagnostic organisationnel

Management

Autre.....

23- Est-ce que ses résultats ont été communiqués pour l'ensemble des employés ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

24- avez-vous exposé les différentes alternatives possibles ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

25- La direction a-t-elle expliqué et justifié ces choix pour les employés ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

26- L'entreprise a-t-elle fait appel à un cabinet de conseil (coaching) pour l'aider pendant la démarche de l'implantation ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

27- Quels sont les différents critères que vous avez utilisé pour le choix de responsable et de groupe pilote du changement pour les deux projets (SMQ, ERP)?

Ancienneté

Profil de formation

Compétence

Autre.....

28- Leurs rôles sont-ils clairement définis ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

29- A quel moment avez-vous intégré les pilotes dans ces changements ?

Avant la prise de décision

Après la prise de décision

Autre.....

30- Ont-ils une certaine liberté d'action ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

31- Pouvez-vous me décrire les outils et les moyens mis à leur disposition pour conduire les changements ?

-
-
-

32- y-a-t-il un plan qui décrit les étapes, les échéanciers, les budgets alloués, les objectifs des changements ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

33- Qui a participé à l'élaboration de ces plans ?

Les différents pilotes

Les cadres concernés

Tout le personnel

Autre.....

34- Ces plans sont-ils communiqués pour les différents pilotes et pour les employés ?

Oui

Seulement pour les pilotes

Non

35- Selon quelle méthode avez- vous exécuté les changements ?

Manière imposé Participative

Rapide et brutale Par étape

36- Quelles sont vos priorités durant l'implantation de ces changements ?

-
-
-

37- Quelles sont les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ces changements?

-
-

c) Mobilisation des employés autour le processus de mise en œuvre des changements

38- A quel moment aviez-vous informé le personnel de la décision du changement ?

Avant que la décision soit prise

Pendant la réflexion

Après que la décision a été prise

39- Quels étaient les moyens utilisés pour les informer ?

Une assemblée générale avec tout le personnel

Réunion seulement avec les cadres

Affichage

Autre

40- Aviez-vous mis en place un plan de communication pour justifier et expliquer au personnel les raisons des changements ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

41- Si c'est oui : quel était ce plan ?

Réunions Affichage

Séance de projection

Autres.....

42- Quels types d'information avez- vous communiqué pour le personnel ?

-
-
-

43- Vous les avez informés :

Des grands lignes tous les détails

44- Est-ce que les employés ont été accompagnés pour les familiariser avec les changements ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

45- Ont-ils bénéficié des programmes de formation ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

46- Le pourcentage des employés qui ont bénéficiés de la formation%

47- Quel sont les critères utilisés pour le choix des personnes à former ?

-
-
-

48- Ces changements sont-ils associés à une motivation (intéressement) quelconque ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

49- **Si oui** : de quels types de motivations s'agit-il ?

.....

50- Votre personnel connaissait- il les objectifs et les jeux du changement?

Oui plutôt Oui plutôt non non

51- Est-ce que vous faites des examens critiques pour écouter et essayer de comprendre les difficultés rencontrées par les salariés dans la mise en œuvre du changement ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

52- Est-ce que leurs préoccupations et leurs craintes sont prises en considération ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

53- Est-ce que vous encouragez leurs initiatives et vous prenez en considération leurs propositions ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

54- Est- ce qu'il a eu des nouvelles idées générées par le personnel durant la période du changement ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

55- **Si c'est oui** : ont-elles été prises en compte ?

56- Oui plutôt Oui plutôt non non

d) Les résistances au changement :

57- Est-ce que ces changements ont connu des résistances ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

58- **Si oui** : Est-ce que vous avez prévu ces résistances ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

59- Elles se sont présentées sous quelle forme ?

-
-
-
-

60- La résistance est apparue à quel moment ?

Avant la mise en œuvre du plan du changement

Au cours de la mise en œuvre du plan du changement

Après la mise en œuvre

61- Ces résistances sont apparues beaucoup plus chez :

Le Personnel

Les cadres supérieurs

Ouvriers

Autre.....

62- Chez les :

Nouveaux

Les plus anciens

63- Qu'est ce qui a motivé à votre avis ces résistances ?

-
-
-
-

64- Comment aviez- vous géré ces résistances ?

Par la communication

La négociation

Autre.....

65- Y a-t-elles des résistances qui se présentent actuellement ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

66- Avez-vous préparé un plan ou bien des actions à menées pour gérer les résistances ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

67- Avant de conclure notre entretien, j'aimerais savoir si vous avez envie d'aborder certains points qui n'ont pas été traités durant notre entretien ?

-
-
-

Annexe 02 : Guide d'entretien destiné aux les pilotes des projets

Université Abderrahmane Mira-Bejaïa
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion
Post-graduation : Gestion des Entreprises

Enquête sur le pilotage des changements organisationnels
et managériaux induits par l'implantation des nouveaux
outils de management

Cas de l'entreprise publique ALCOST Béjaïa

La présente enquête s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de Magister en Gestion des entreprises. Ce questionnaire sera traité de façon anonyme et confidentielle ; les informations recueillies ne pourront en aucun cas faire l'objet que d'une utilisation à des fins purement pédagogiques et de recherche scientifique. Nous vous demandons de répondre aux questions le plus sincèrement et le plus spontanément possible.

Enquêteur : SLIMANI Radia

Date de l'enquête :/..... /

Merci pour votre précieuse collaboration.

12- La direction a-t-elle procédé à un diagnostic de l'entreprise avant de décider les nouveaux outils à introduire (ERP ou SMQ)?

Oui

Non

13- Si oui : ce diagnostic à toucher à quoi ?

Diagnostic technologique

Diagnostic financier

Diagnostic organisationnel

Diagnostic social

Autre :

14- est ce qu'elle vous a communiqué les résultats de ce diagnostic ?

Oui

Non

15- La direction vous a-t-elle exposé les différentes alternatives possibles ?

Oui

Non, elle a recommandé directement le SMQ ou l'ERP

16- La direction vous a-t-elle expliqué et justifié le choix de SMQ ou d'ERP (selon le cas)?

Oui

Non

17- A quel moment avez-vous été intégrés dans ce changement ?

A la réflexion

Une fois la décision prise

Autre.....

18- Comment ils vous ont informé de la décision de l'implantation de nouvel outil (SMQ ou ERP) ?

Note de service

Réunions

Affichage

Autre.....

19- Vos tâches sont-elles clairement définies ?

Oui

plutôt oui

non plutôt

non

20- Y-a-t-il un plan qui décrit les étapes, les échéanciers, les budgets alloués, les objectifs des changements ?

Oui

Non

21- Si oui : Avez-vous participé à l'élaboration de ce plan ?

Oui

Non

22- Les objectifs du changement sont-ils bien claires pour vous ?

Oui Non

23- Pouvez-vous les citer ?

-
-
-

24- Avez-vous participé à la fixation de ces objectifs ?

Oui Non

25- Vos propositions et vos initiatives sont-elles prises en considération ?

Oui pas tout le temps Non, pas du tout

26- Durant cette période du changement, ont-t-ils exigé de vous de nouvelles attributions ou compétences ?

Oui Non

27- Avez-vous bénéficié des programmes de formation ?

Oui Non

28- Aviez-vous été accompagnés dès le début pour vous familiariser (coaching) avec le nouvel outil ?

Oui plutôt oui non plutôt non

29- Avez-vous des priorités durant l'implantation du changement ?

Oui Non

30- Si oui : quels sont vos priorités ?

-
-

31- Etes-vous satisfaits des moyens et des ressources allouées par la direction pour la mise en œuvre du changement ?

Oui Non

32- Etes-vous convaincus des limites de votre mode de fonctionnement, et de la nécessité de changer ?

Oui Non

33- si non pourquoi ?

.....
.....
.....

34- Avez-vous des craintes, des inquiétudes, des préoccupations quand à ces changements ?

Oui pas vraiment pas du tout

35- Etes-vous motivés pour la réalisation de ces changements ?

Oui pas vraiment pas du tout

36- Quelles sont les difficultés rencontrées durant la mise en œuvre de nouvel outil (SMQ ou ERP selon le cas)?

-
-
-
-
-

37- Etes-vous d'accord sur la manière dont les changements sont menés ?

Oui pas vraiment Non

Si non : pourquoi ?

-
-

c) La mobilisation des acteurs autour de processus de mise en œuvre :

38- Quels sont les moyens utilisés pour communiquer le changement aux employés ?

Note de service

Réunions

Affichage

Autre.....

39- Ils étaient informés :

Des grandes lignes

Tous les détails

40- Est-ce que les employés ont été accompagnés pour les familiariser avec les changements ?

Oui Non

41- Ont-ils bénéficié des programmes de formation ?

Oui pas tous Non

42- Ces changements sont-ils associés à une motivation quelconque (une augmentation de salaire, des primes, des avantages sociaux, un poste plus élevé ...)?

Oui Non

43- Existe-il un plan de communication pour justifier et expliquer aux employés les raisons de changements ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

44- Quels étaient les moyens utilisés?

Réunions

Affichage

Séance de projection

Autres.....

45- Est-ce que vous faites des examens critiques pour écouter et essayer de comprendre les difficultés rencontrées par les salariés durant la mise en œuvre du changement ?

Oui Non

46- Est-ce que leurs préoccupations et leurs craintes sont prises en considération ?

Oui plutôt oui plutôt non Non

d) Les résistances au changement :

47- Avez-vous eu l'impression que certains employés n'étaient pas du même avis quant à la nécessité d'introduire le nouvel outil (SMQ, ERP)?

Oui, ils se sont opposés directement

Oui, mais pas directement Non, ils étaient tous d'accord

48- **Si oui :** Savez-vous quelles étaient leurs préoccupations ou motivations ?

Manque de compétence

Peur de nouveauté

Perte d'avantage

Préférence pour la stabilité

Opposition à la manière dont les changements sont introduits

Perte des sources de pouvoir et la liberté d'action

Les changements ne sont pas justifiés

Sans raisons valable

Rien à gagner

Autre :.....

41- Est-ce que ces changements ont connu des résistances ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

49- **Si oui :** Est-ce que ces résistances ont été prévues?

Oui plutôt Oui plutôt non non

50- Si ces changements ont suscitées des résistances, quelle forme de résistance ?

Grève

Absentéisme

Conflit

Une baisse de rendement

Délais longs pour effectuer les changements

Autre.....

51- La résistance est apparue à quel moment ?

Avant la mise en œuvre du plan du changement

Au cours de la mise en œuvre du plan du changement

Après la mise en œuvre

52- Comment aviez – vous géré ces résistances

Par la communication

Par la négociation

Décision radicale

Autres.....

53- Y a-t-il un plan qui décrit les actions à mener pour gérer les résistances ?

Oui

Non

54- si oui pouvez-vous citer quelques actions ?

-
-
-

55- Commentaires :

Vous êtes libres de nous transmettre vos commentaires et d’aborder certains points qui n’ont pas été traités sur tout ce qui se rapporte à l’implantation de SMQ ou d’ERP selon votre cas.

.....
.....
.....
.....

Annexe 03 : Questionnaire destiné aux utilisateurs de l'ERP

Université Abderrahmane Mira-Bejaïa
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion
Post-graduation : Gestion des Entreprises

Enquête sur le pilotage des changements organisationnels
et managériaux induits par l'implantation des nouveaux
outils de management

Cas de l'entreprise publique ALCOST Béjaïa

La présente enquête s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de Magister en Gestion des entreprises. Ce questionnaire sera traité de façon anonyme et confidentielle ; les informations recueillies ne pourront en aucun cas faire l'objet que d'une utilisation à des fins purement pédagogiques et de recherche scientifique. Nous vous demandons de répondre aux questions le plus sincèrement et le plus spontanément possible.

- Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses dans un questionnaire de ce genre: vous devez répondre d'après **votre opinion et expérience personnelle** ;
- Le terme changement dans ce questionnaire fait référence à l'implantation de système de gestion intégrés (ERP);
- Nous vous demandons de bien vouloir remplir ce questionnaire et le retourner dans les meilleurs délais.

Enquêteur : SLIMANI Radia

Date de l'enquête:...../...../.....

Merci pour votre précieuse collaboration.

a) Fiche signalétique :

1- Le sexe ? Masculin Féminin

2- Age ?

3- Niveau de scolarité?

Niveau primaire Niveau moyen

Niveau secondaire Niveau universitaire

4- Profil de formation :

.....

5- Ancienneté :

6- Votre statut actuel :

Permanent contractuel

7- Avez-vous déjà travaillé dans d'autres entreprises ?

Oui Non

b) Le processus de mise en œuvre de l'ERP :

8- Comment vous étiez informés de la décision de mise en œuvre de nouvel outil ?

Une assemblée générale présidée par le PDG

Une réunion uniquement avec le chef département

Par l'affichage

Pas de réunion ni d'affichage

Autre :

9- La direction vous-a-t- elle justifié et expliqué le choix de l'ERP ?

Oui Plutôt oui Non plutôt non

10-La mise en œuvre de l'ERP portera-t-elle des modifications importantes dans vos méthodes de travail ?

Oui plutôt oui Non plutôt non

11-La direction vous a-t-elle informé des impacts de l'implantation de l'ERP sur votre travail (vos tâches, vos responsabilités...) ?

Oui Non

12-La direction vous a-t-elle présenté les membres de groupe chargé de pilotage de changement ERP et leurs rôles ?

Oui Non

13- Avez-vous des difficultés à vous adapter avec l'ERP ?

Oui non

14- Avez-vous bénéficié d'un programme de formation pour vous permettre de mieux vous adapter avec l'ERP ?

Oui Non

15- La direction a-t-elle associé à ce changement une motivation quelconque (prime, augmentation de salaire, avantages sociaux...)?

Oui Non

16- Si oui, par quels types de motivations ?

.....

17- La direction a-t-elle suffisamment communiqué pour expliquer les raisons des changements ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

18- Quels étaient les moyens utilisés?

Réunions

Affichage

Autres.....

19- Existe-il un plan de mise-en-oeuvre de l'ERP (échancier, étapes d'implantation...)?

Oui non

20- Est-ce que vous connaissez les objectifs et les enjeux de l'implantation l'ERP?

Oui plutôt Oui plutôt non non

21- Avez-vous participé à la fixation des objectifs ?

Oui non

22- Etes-vous impliqués dans les discussions relatives à la mise en œuvre de l'ERP ?

Oui plutôt oui plutôt non non

23- La direction prend-t-elle en considération vos initiatives et vos propositions concernant l'implantation de l'ERP?

Oui plutôt Oui plutôt non non

24- Êtes-vous d'accord sur la manière dont l'opération de mise en œuvre est menée?

Oui plutôt Oui plutôt non non

c) Attitude des acteurs face aux changements :

25- D'après vous, quelles sont les raisons qui sont à l'origine de la décision de l'implantation de l'ERP dans l'entreprise ALCOST ?

Une décision interne pour trouver une solution aux dysfonctionnements de l'entreprise

Une décision interne pour améliorer la performance de l'entreprise

Une décision interne pour répondre aux exigences de l'environnement externe

une decision venant de l'extérieur (l'Etat ou groupe)

Autre :

26- Etes-vous convaincus des limites de votre mode de fonctionnement, et de la nécessité de changer ?

Oui plutôt Oui plutôt non Non

27- Face à l'implantation de l'ERP vous vous sentez :

Très stressé Stressé

Plutôt stressé Inquiet

Plutôt inquiet Rien

Plutôt enthousiasmé Enthousiasmé

28- Qu'est ce que vous pensez du changement ?

Je crois au bien fondé du changement

La direction commet une erreur en implantant l'ERP

Ce changement n'est pas nécessaire

29- Veuillez indiquer parmi les énoncés suivant celui qui correspond le mieux à votre comportement vis-à-vis le changement.

➤ je travaille avec acharnement pour réussir le changement

➤ J'aide mes collègues qui ont des difficultés à travailler avec l'ERP ;

➤ J'accomplis des tâches liées au changement seulement lorsque l'on m'exige directement de le faire ;

➤ Je ne fais que le nécessaire pour implanter l'ERP, sans plus ;

➤ Je me suis porté volontaire pour aider à l'implantation de l'ERP dans mon service ;

➤ J'essaye d'aider des collègues à vaincre leurs résistances au changement ;

➤ Je participe activement à toutes les tâches liées à l'implantation de l'ERP ;

➤ Je me suis prononcé(e) ouvertement contre l'implantation de l'ERP.

30- Vous jugez votre attitude face à l'implantation de l'ERP comme :

Très favorable	<input type="checkbox"/>	Favorable	<input type="checkbox"/>
Peu favorable	<input type="checkbox"/>	Neutre	<input type="checkbox"/>
Un peu hostile	<input type="checkbox"/>	Hostile	<input type="checkbox"/>
	Très hostile	<input type="checkbox"/>	

Autres.....

31- Si vous avez un comportement **favorable ou très favorable** à l'égard du changement, cela s'explique par :

La satisfaction des attentes et intérêts	<input type="checkbox"/>	Les avantages offerts	<input type="checkbox"/>
Source de pouvoir et liberté d'action offerte	<input type="checkbox"/>	Avoir plus d'expérience	<input type="checkbox"/>
Amélioration de situation	<input type="checkbox"/>	Recherche de nouveauté	<input type="checkbox"/>

Autre :

32- Si vous avez un comportement **neutre, hostile, peu hostile, très hostile** vis-à-vis le changement, cela s'explique par :

La perte des avantages	<input type="checkbox"/>
La préférence pour la stabilité	<input type="checkbox"/>
Opposition à la manière dont le changement est opérée	<input type="checkbox"/>
Perte des sources de pouvoir et la liberté d'action	<input type="checkbox"/>
Le changement n'est pas justifié	<input type="checkbox"/>
Manque de communication	<input type="checkbox"/>
Manque des compétences	<input type="checkbox"/>
Sans raisons valable	<input type="checkbox"/>
Rien à gagner	<input type="checkbox"/>

33- La direction a tenté de gérer la situation par :

L'écoute	<input type="checkbox"/>	La négociation	<input type="checkbox"/>
La communication	<input type="checkbox"/>	Rien	<input type="checkbox"/>

Commentaires : Vous êtes libres de nous transmettre vos commentaires et d'aborder certains points qui n'ont pas été traités sur tout ce qui se rapporte au changement.

.....

.....

.....

Annexe 04 : Questionnaire destiné aux employés sur le SMQ

Université Abderrahmane Mira-Bejaïa
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion
Post-graduation : Gestion des Entreprises
Enquête sur le pilotage des changements organisationnels
et managériaux induits par l'implantation des nouveaux
outils de management
Cas de l'entreprise publique ALCOST Béjaïa

La présente enquête s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de Magister en Gestion des entreprises. Ce questionnaire sera traité de façon anonyme et confidentielle ; les informations recueillies ne pourront en aucun cas faire l'objet que d'une utilisation à des fins purement pédagogiques et de recherche scientifique. Nous vous demandons de répondre aux questions le plus sincèrement et le plus spontanément possible.

- Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses dans un questionnaire de ce genre: vous devez répondre d'après **votre opinion et expérience personnelle** ;
- Le terme changement dans ce questionnaire fait référence à l'implantation de système de management de la qualité (SMQ);
- Nous vous demandons de bien vouloir remplir ce questionnaire et le retourner dans les meilleurs délais.

Enquêteur : SLIMANI Radia

Date de l'enquête : / /

Merci pour votre précieuse collaboration.

a) Fiche signalétique :

1- Le sexe ? Masculin Féminin

2- Age ?

3- Niveau de scolarité?

Niveau primaire Niveau moyen

Niveau secondaire Niveau universitaire

4- Profil de formation :

.....

5- Ancienneté :

6- Votre statut actuel :

Permanent contractuel

7- Avez-vous déjà travaillé dans d'autres entreprises ?

Oui Non

b) Le processus de mise en œuvre de SMQ :

8- Comment vous étiez informés de la décision de mise en œuvre de nouvel outil (SMQ) ?

Une assemblée générale présidée par le PDG

Une réunion uniquement avec le chef département

Par l'affichage

Pas de réunion ni d'affichage

Autre :

9- La direction vous-a-t- elle justifié et expliqué le choix de SMQ ?

Oui Plutôt oui Non plutôt non

10- La mise en œuvre de SMQ portera-t-elle des modifications importantes dans vos méthodes de travail ?

Oui plutôt oui Non plutôt non

11- La direction vous a-t-elle informé des impacts de l'implantation de SMQ sur votre travail (vos tâches, vos responsabilité...)?

Oui Non

12- La direction vous a-t-elle présenté les membres de groupe chargé de pilotage de changement SMQ et leurs rôles ?

Oui Non

13- Avez-vous des difficultés à vous adapter avec SMQ ?

Oui non

14- Avez-vous bénéficié d'un programme de formation pour vous permettre de mieux vous adapter avec le SMQ ?

Oui Non

15- La direction a-t-elle associé à ce changement une motivation quelconque (prime, augmentation de salaire, avantages sociaux...)?

Oui Non

16- Si oui, par quels types de motivations ?

.....

17- La direction a-t-elle suffisamment communiqué pour expliquer les raisons des changements ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

18- Quels étaient les moyens utilisés?

Réunions

Affichage

Autres.....

19- Existe-il un plan de mise-en-oeuvre de SMQ (échancier, étapes d'implantation...)?

Oui non

20- Est-ce que vous connaissez les objectifs et les enjeux de l'implantation de SMQ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

21- Avez-vous participé à la fixation des objectifs ?

Oui non

22- Etes-vous impliqués dans les discussions relatives à la mise en oeuvre de SMQ ?

Oui plutôt oui plutôt non non

23- la direction prend-t-elle en considération vos initiatives et vos propositions concernant l'implantation de SMQ?

Oui plutôt Oui plutôt non non

24- Êtes-vous d'accord sur la manière dont l'opération de mise en oeuvre est menée?

Oui plutôt Oui plutôt non non

30- Vous jugez votre attitude face à l'implantation de SMQ comme :

Très favorable	<input type="checkbox"/>	Favorable	<input type="checkbox"/>
Peu favorable	<input type="checkbox"/>	Neutre	<input type="checkbox"/>
Un peu hostile	<input type="checkbox"/>	Hostile	<input type="checkbox"/>
	Très hostile	<input type="checkbox"/>	

Autres.....

31- Si vous avez un comportement **favorable ou très favorable** à l'égard du changement, cela s'explique par :

La satisfaction des attentes et intérêts	<input type="checkbox"/>	Les avantages offerts	<input type="checkbox"/>
Source de pouvoir et liberté d'action offerte	<input type="checkbox"/>	Avoir plus d'expérience	<input type="checkbox"/>
Amélioration de situation	<input type="checkbox"/>	Recherche de nouveauté	<input type="checkbox"/>

Autre :

32- Si vous avez un comportement **neutre, hostile, peu hostile, très hostile** vis-à-vis le changement, cela s'explique par :

La perte des avantages	<input type="checkbox"/>
La préférence pour la stabilité	<input type="checkbox"/>
Opposition à la manière dont le changement est opérée	<input type="checkbox"/>
Perte des sources de pouvoir et la liberté d'action	<input type="checkbox"/>
Le changement n'est pas justifié	<input type="checkbox"/>
Manque de communication	<input type="checkbox"/>
Manque des compétences	<input type="checkbox"/>
Sans raisons valable	<input type="checkbox"/>
Rien à gagner	<input type="checkbox"/>

33- La direction a tenté de gérer la situation par :

L'écoute	<input type="checkbox"/>	La négociation	<input type="checkbox"/>
La communication	<input type="checkbox"/>	Rien	<input type="checkbox"/>

Commentaires : Vous êtes libres de nous transmettre vos commentaires et d'aborder certains points qui n'ont pas été traités sur tout ce qui se rapporte au changement.

.....

.....

.....

Annexe 05 : Résultat de l'enquête par questionnaire auprès les utilisateurs ERP

Tableau 05: Résultats de l'enquête par questionnaire auprès des utilisateurs de l'ERP

Questions	réponses			
	oui	Plutôt oui	Plutôt non	non
Q.9-La direction vous-a-t- elle justifié et expliqué le choix de l'ERP?	13%	22%	26%	39%
Q.10-La mise en œuvre de l'ERP portera-t- elle des modifications importantes dans vos méthodes de travail ?	61%	26%	09%	04%
Q.11-La direction vous a-t-elle informé des impacts de l'implantation de l'ERP sur votre travail (vos tâches, vos responsabilité...)?	35%	_____	_____	65%
Q.12-La direction vous a-t-elle présenté les membres de groupe chargé de pilotage de changement ERP et leurs rôles ?	74%	_____	_____	26%
Q.13-Avez-vous des difficultés à vous adapter avec l'ERP ?	65%	_____	_____	35%
Q.14-Avez-vous bénéficié d'un programme de formation pour vous permettre de mieux vous adapter avec le SMQ ?	74%	_____	_____	26%
Q.15-La direction a- t- elle associé à ce changement une motivation quelconque (prime, augmentation de salaire, avantages sociaux...)?	00%	_____	_____	100%
Q. 17- La direction a-t- elle suffisamment communiqué pour expliquer les raisons des changements ?	08%	25%	21%	46%
Q.19- Existe-il un plan de mise-en-œuvre de l'ERP (échancier, étapes d'implantation...)?	16%	_____	_____	74%
Q.20- Est-ce que vous connaissez les objectifs et les enjeux de l'implantation l'ERP?	35%	17%	17%	31%
Q.21-Avez-vous participé à la fixation des objectifs ?	83%	00%	00%	17%
Q.22- Etes-vous impliqués dans les discussions relatives à la mise en œuvre de l'ERP?	04%	48%	22%	26%
Q.23-La direction prend-t-elle en considération vos initiatives et vos propositions concernant l'implantation de l'ERP?	26%	39%	22%	13%
Q.24- Êtes-vous d'accord sur la manière dont l'opération de mise en œuvre est menée?	08%	22%	22%	48%
Q.26-Etes-vous convaincus des limites de votre mode de fonctionnement, et de la nécessité de changer ?	52%	22%	13%	13%

Tableau 06 : Résultats relatifs aux actions menées par la direction pour la communication de la décision du changement par l'ERP

Q.8-Comment vous étiez informés de la décision de mise en œuvre de nouvel outil ?	
Une assemblée générale présidée par le PDG	57%
Une réunion uniquement avec le chef département	00%
Par l'affichage	00%
Pas de réunion ni d'affichage	43%

Tableau 07 : Résultats relatifs aux moyens mobilisés par la direction pour la communication du changement par ERP

Q.18-Quels étaient les moyens utilisés?	
Réunions	65%
Affichage	35%

Tableau 08: Résultats relatifs aux perceptions des raisons du changement par les utilisateurs de l'ERP

Q.25-D'après vous, quelles sont les raisons qui sont à l'origine de la décision de l'implantation de SMQ dans l'entreprise ALCOST ?	
Une décision interne pour trouver une solution aux dysfonctionnements de l'entreprise	74%
Une décision interne pour améliorer la performance de l'entreprise	13%
Une décision interne pour répondre aux exigences de l'environnement externe	09%
Une décision venant de l'extérieur (l'Etat ou groupe)	04%

Tableau 09 : Résultats relatifs aux émotions provoquées par le changement chez les utilisateurs de l'ERP

Q.27-Face à l'implantation de SMQ vous vous sentez :	
Très stressé	00%
Stressé	09%
Plutôt stressé	00%
Inquiet	13%
Plutôt inquiet	00%
Rien	69%
Plutôt enthousiasmé	00%
Enthousiasmé	09%

Tableau 10 : Résultats relatifs aux points de vue des utilisateurs sur l'introduction de l'ERP

Q.28- Qu'est ce que vous pensez du changement ?	
Je crois au bien fondé du changement	61%
La direction commet une erreur en implantant l'ERP	13%
Ce changement n'est pas nécessaire	26%

Tableau 11 : Résultats relatifs aux attitudes des utilisateurs vis-à-vis l'introduction de l'ERP

Q.29-Veuillez indiquer parmi les énoncés suivant celui qui correspond le mieux à votre comportement vis-à-vis le changement.	
je travaille avec acharnement pour réussir le changement ;	04%
J'aide mes collègues qui ont des difficultés à travailler avec l'ERP ;	09%
J'accomplis des tâches liées au changement seulement lorsque l'on m'exige directement de le faire ;	35%
Je ne fais que le nécessaire pour implanter l'ERP, sans plus ;	39%
Je me suis porté volontaire pour aider à l'implantation de l'ERP dans mon service ;	00%
J'essaie d'aider des collègues à vaincre leurs résistances au changement ;	04%
Je participe activement à toutes les tâches liées à l'implantation de l'ERP ;	00%
Je me suis prononcé(e) ouvertement contre l'implantation de l'ERP ;	09%

Tableau 12 : Résultats relatifs aux attitudes des utilisateurs vis-à-vis l'introduction de l'ERP

Q.30- Vous jugez votre attitude face à l'implantation de l'ERP comme :	
Très favorable	04%
Favorable	13%
Peu favorable	09%
Neutre	70%
Un peu hostile	04%
Hostile	00%
Très hostile	00%

Tableau 13 : Résultats relatifs à l'explication des attitudes favorable des utilisateurs vis-à-vis l'introduction de l'ERP

Q.31-Si vous avez un comportement peu favorable, favorable ou très favorable à l'égard du changement, cela s'explique par :	
La satisfaction des attentes et intérêts	00%
Les avantages offerts	00%
Source de pouvoir et liberté d'action offerte	00%
Avoir plus d'expérience	50%
Amélioration de situation	17%
Recherche de nouveauté	33%

Tableau 14: Résultats relatifs à l'explication des attitudes défavorable des utilisateurs vis-à-vis l'introduction de l'ERP

Q.32-Si vous avez un comportement neutre, hostile, peu hostile, très hostile vis-à-vis le changement, cela s'explique par :	
La perte des avantages	00%
La préférence pour la stabilité	06%
Opposition à la manière dont le changement est opérée	53%
Perte des sources de pouvoir et la liberté d'action	06%
Le changement n'est pas justifié	17%
Manque de communication	12%
Manque des compétences	00%
Sans raisons valable	00%
Rien à gagner	06%

Tableau 15 : Résultats relatifs aux actions menées par la direction pour la gestion des attitudes défavorables des utilisateurs ERP

Q.33- La direction a tenté de gérer la situation par :	
L'écoute	12%
La négociation	12%
La communication	17%
Rien	59%

Annexe 06 : Résultat de l'enquête par entretien auprès des pilotes ERP

Tableau 16: Présentation des résultats de l'enquête par entretien réalisée auprès les pilotes du projet ERP

variables	Synthèse des réponses des pilotes du projet ERP
Constitution de l'équipe de pilotage	<p>Une équipe de pilotage était mise en place pour assurer la mise en œuvre de l'ERP. Cette équipe est constituée de 04 pilotes : le responsable de projet qui assure la coordination entre les différentes fonctions ; et les trois autres pilotes qui assure le bon déroulement du projet et le fonctionnement de l'ERP. Ces pilotes sont des contractuels dont un seulement est permanent. Ils travaillent dans l'entreprise depuis plus d'une année et trois d'entre eux ont été déjà intégrés dans une équipe de pilotage d'un changement.</p>
Processus de mise en œuvre du changement (diagnostic, plan de mise en œuvre, justification...)	<p>L'ensemble des pilotes interrogés pensent que la mise en œuvre de l'ERP dans l'entreprise est une mesure prise par la direction pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Régler les conflits qui existent dans l'entreprise concernant la circulation de l'information ; - Avoir une base de donnée unique ; - Se débarrasser des flux de papiers qui circulent entre les différents services ; - Avoir l'information nécessaire pour la prise de décision à temps. <p>Selon un des pilotes interrogé <i>« l'idée était d'introduire un système qui va nous permettre d'avoir toutes les données de l'entreprise en temps réel. Après avoir fait appel à une boîte externe, ils nous ont proposé l'ERP. Au début nous ne savons pas de quoi il s'agit, mais quand ils nous ont expliqué ses fonctions, c'était bien ce que nous cherchons »</i>.</p> <p>L'ensemble des pilotes interrogés déclare que la direction leur a directement recommandé la mise en place de l'ERP sans justification ni explication et aucun diagnostic n'a été effectué. Comme ils affirment qu'ils étaient intégrés dans le projet après la prise de décision. Ce qui est d'ailleurs confirmé par le PDG.</p> <p>Concernant le plan, deux seulement des pilotes interrogés nous ont confirmé l'existence d'un plan qui trace les étapes, les échéanciers, le</p>

	<p>budget alloué et les objectifs de projet, au niveau de la direction. Quand aux deux autres, ils ont déclaré qu'ils ignorent l'existence d'un plan de pilotage. Alors que, le PDG nous a confirmé qu'il existe un plan qui a été élaboré par son assistant, qui est au même temps un des pilotes du projet, en collaboration avec l'organisme accompagnateur. Ce plan était par la suite communiqué pour les différents pilotes.</p> <p>L'entreprise a fait appel à un cabinet d'informatique externe pour l'accompagner dans l'implantation de l'ERP. Ce qui est confirmé par l'ensemble des interviewés qui ont déclaré qu'ils étaient accompagnés pour se familiariser avec le nouvel outil. Or, ces derniers affirment que leurs tâches ainsi que leur rôle ne sont pas clairement définies. Ce qui rend leur travail plus difficile et leur met beaucoup de pression. Comme ils déclarent qu'ils peuvent seulement agir lorsqu'il s'agit de paramétrage ou de personnalisation de l'outil, sinon ils doivent toujours faire appel à la direction et attendre les directives et les instructions.</p> <p>Tous les pilotes croient au bien fondé du changement et pensent que l'entreprise a besoin d'introduire cet outil si elle veut s'améliorer et aller de l'avant. Ils déclarent ne pas être tout le temps d'accord sur la manière dont le changement est mené. Comme ils se sentent inquiets du fait que l'entreprise ne dispose pas des ressources humaines qualifiées et compétentes pour réussir la transition. De plus, leurs inquiétudes sont liées au fait que toutes les décisions concernant le projet ERP dépend d'une seule personne qui est le PDG.</p>
<p>La mobilisation des acteurs autour de processus de mise en œuvre (communication, mesure d'intéressement, formation...)</p>	<p>Tous les pilotes déclarent que les utilisateurs ont été informés de l'implantation de l'ERP par une assemblée générale présidée par le PDG, où ils étaient informés des grands détails seulement. Comme ils ont tous bénéficié d'un programme de formation pour la maîtrise de nouvel outil. Quoique, les différents pilotes ont déclaré l'absence d'une mesure d'intéressement. Comme ils ont déclaré le manque avéré de la communication dans l'entreprise. Tel que le déclare un des pilotes interrogés : <i>« on ne communique pas grand-chose aux employés. Et lorsqu'il y a quelque chose à leur communiquer le seul moyen pour le faire est de se déplacer personnellement et passer par les bureaux pour</i></p>

	<p><i>informer les utilisateur un par un de la nouvelle ».</i></p> <p>Les pilotes déclarent qu'ils accompagnent les salariés pour les familiariser avec les changements. De plus, ils prennent en considération leurs préoccupations et leurs difficultés comme ils encouragent leurs initiatives sur le plan technique, d'après les propos d'un des pilotes de projets « <i>en tant qu'utilisateur c'est à eux de détecter les problèmes existants et de personnaliser le logiciel pour qu'il répond à leurs besoins. Ils sont les mieux placé pour le faire, c'est pour ça on encourage leur initiative et on attend d'eux des propositions ».</i></p>
<p>Les résistances au changement</p>	<p>D'après les différents pilotes et le PDG, certains employés de l'entreprise résistent au changement introduit par l'implantation de l'ERP d'une manière indirecte. Malgré qu'ils se montrent d'accord pour l'implantation de l'ERP certains employés essayent toujours de trouver une excuse pour ne pas réaliser les tâches demandées ou pour retarder ou bloquer le processus de mise en œuvre. L'ensemble des interrogés a souligné que ceux qui résistent au changement introduit par l'ERP le font pour certains, parce qu'ils ont peur du changement et ils veulent maintenir le statut quo, pour d'autre parce qu'ils n'ont pas les compétences demandées et pour certains d'autre parce que avec l'introduction de l'ERP, ils vont perdre des sources d'information. Comme il y a aussi la catégorie des plus anciens qui sont sur le point de prendre leur retraite.</p>

Source : élaboré par nos soins

Annexe 07 : Résultat de l'enquête par questionnaire auprès des employés concernant le SMQ

Tableau 17: Résultats de l'enquête par questionnaire auprès des employés concernant le SMQ

Questions	oui	Plutôt oui	Plutôt non	non	Non concerné
Q.9-La direction vous-a-t- elle justifié et expliqué le choix de SMQ?	22%	12%	09%	20%	38%
Q.10-La mise en œuvre de SMQ portera-t- elle des modifications importantes dans vos méthodes de travail ?	38%	10%	11%	04%	38%
Q.11-La direction vous a-t-elle informé des impacts de l'implantation de SMQ sur votre travail (vos tâches, vos responsabilités...)?	15%	—	—	47%	38%
Q.12-La direction vous a-t-elle présenté les membres de groupe chargé de pilotage de changement SMQ et leurs rôles ?	34%	—	—	28%	38%
Q.13-Avez-vous des difficultés à vous adapter avec le SMQ ?	47%	—	—	15%	38%
Q.14-Avez-vous bénéficié d'un programme de formation pour vous permettre de mieux vous adapter avec le SMQ ?	00%	—	—	62%	38%
Q.15-La direction a- t- elle associé à ce changement une motivation quelconque (prime, augmentation de salaire, avantages sociaux...)?	00%	—	—	62%	38%
Q. 17- La direction a-t- elle suffisamment communiqué pour expliquer les raisons des changements ?	12%	06%	15%	29%	38%
Q.19- Existe-il un plan de mise-en-œuvre de SMQ (échéancier, étapes d'implantation...)?	17%	—	—	47%	38%
Q.20- Est-ce que vous connaissez les objectifs et les enjeux de l'implantation SMQ?	17%	16%	11%	18%	38%
Q.21-Avez-vous participé à la fixation des objectifs ?	06%	00%	00%	56%	38%
Q.22- Etes-vous impliqués dans les discussions relatives à la mise en œuvre de SMQ ?	05%	10%	11%	36%	38%
Q.23-La direction prend-t-elle en considération vos initiatives et vos propositions concernant l'implantation de SMQ?	07%	16%	06%	33%	38%
Q.24- Êtes-vous d'accord sur la manière dont l'opération de mise en œuvre est menée?	10%	07%	13%	32%	38%
Q.26-Etes-vous convaincus des limites de votre mode de fonctionnement, et de la nécessité de changer ?	21%	41%	12%	15%	38%

Tableau 18 : Résultats relatifs aux actions menées par la direction pour la communication de la décision de changement par le SMQ

Q.8-Comment vous étiez informés de la décision de mise en œuvre de nouvel outil ?	
Une assemblée générale présidée par le PDG	37%
Une réunion uniquement avec le chef département	02%
Par l’affichage	04%
Pas de réunion ni d’affichage	19%
Non concerné	38%

Tableau 19 : Résultats relatifs aux moyens mobilisés par la direction pour la communication du changement par SMQ

Q.18-Quels étaient les moyens utilisés?	
Réunions	21%
Affichage	41%
Non concerné	38%

Tableau 20: Résultats relatifs aux perceptions des raisons de changement par les employés

Q.25-D’après vous, quelles sont les raisons qui sont à l’origine de la décision de l’implantation de SMQ dans l’entreprise ALCOST ?	
Une décision interne pour trouver une solution aux dysfonctionnements de l’entreprise	18%
Une décision interne pour améliorer la performance de l’entreprise	45%
Une décision interne pour répondre aux exigences de l’environnement externe	27%
Une décision venant de l’extérieur (l’Etat ou groupe)	10%

Tableau 21 : Résultats relatifs aux émotions provoquées par le changement par la qualité chez les employés

Q.27-Face à l’implantation de SMQ vous vous sentez :	
Très stressé	00%
Stressé	07%
Plutôt stressé	00%
Inquiet	10%
Plutôt inquiet	03%
Rien	38%
Plutôt enthousiasmé	00%
Enthousiasmé	04%
Non concerné	38%

Tableau 22 : Résultats relatifs aux points de vue des employés sur l’introduction de SMQ

Q.28- Qu’est ce que vous pensez du changement ?	
Je crois au bien fondé du changement	57%
La direction commet une erreur en implantant le SMQ	08%
Ce changement n’est pas nécessaire	35%

Tableau 23 : Résultats relatifs aux attitudes des employés vis-à-vis l’introduction de SMQ

Q.29-Veuillez indiquer parmi les énoncés suivant celui qui correspond le mieux à votre comportement vis-à-vis le changement.	
je travaille avec acharnement pour réussir le changement ;	08%
J’aide mes collègues qui ont des difficultés à travailler avec le SMQ ;	06%
J’accomplis des tâches liées au changement seulement lorsque l’on m’exige	33%

directement de le faire ;	
Je ne fais que le nécessaire pour implanter le SMQ, sans plus ;	37%
Je me suis porté volontaire pour aider à l'implantation de SMQ dans mon service ;	04%
J'essaie d'aider des collègues à vaincre leurs résistances au changement ;	04%
Je participe activement à toutes les tâches liées à l'implantation de SMQ ;	08%
Je me suis prononcé(e) ouvertement contre l'implantation de SMQ ;	00%

Tableau 24 : Résultats relatifs aux attitudes des employés vis-à-vis l'introduction de SMQ

Q.30- Votre attitude face à l'implantation de SMQ est :	
Très favorable	05%
Favorable	07%
Peu favorable	07%
Neutre	43%
Un peu hostile	00%
Hostile	00%
Très hostile	00%
Non concerné	38%

Tableau 25 : Résultats relatifs à l'explication des attitudes favorable des employés vis-à-vis l'introduction de SMQ

Q.31-Si vous avez un comportement peu favorable, favorable ou très favorable à l'égard du changement, cela s'explique par :	
La satisfaction des attentes et intérêts	00%
Les avantages offerts	12%
Source de pouvoir et liberté d'action offerte	00%
Avoir plus d'expérience	44%
Amélioration de situation	19%
Recherche de nouveauté	25%

Tableau 26: Résultats relatifs à l'explication des attitudes défavorable des employés vis-à-vis l'introduction de SMQ

Q.32-Si vous avez un comportement neutre, hostile, peu hostile, très hostile vis-à-vis le changement, cela s'explique par :	
La perte des avantages	09%
La préférence pour la stabilité	11%
Opposition à la manière dont le changement est opérée	32%
Perte des sources de pouvoir et la liberté d'action	00%
Le changement n'est pas justifié	14%
Manque de communication	14%
Manque des compétences	11%
Sans raisons valable	00%
Rien à gagner	09%

Tableau 27 : Résultats relatifs aux actions menées par la direction pour la gestion des attitudes défavorables des employés vis-à-vis l'introduction de SMQ

Q.33- La direction a tenté de gérer la situation par :	
L'écoute	14%
La négociation	06%
La communication	26%
Rien	54%

Annexe 08 : Résultat de l'enquête par entretien auprès des pilotes SMQ

Tableau 28: Présentation des résultats de l'enquête par entretien réalisée auprès les pilotes du projet SMQ

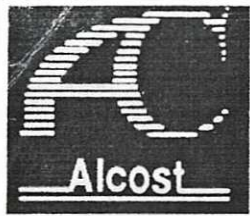
variables	Synthèse des réponses des pilotes du projet SMQ
Constitution de l'équipe de pilotage	<p>L'entreprise ALCOST a déterminé et formalisé l'ensemble des processus nécessaires à son système de management de la qualité. Les processus déterminés par cette entreprise sont à l'ordre de 12, présentés comme suit : écoute client / marketing, commercial / vente, études et méthodes, achats, programmation, fabrication, contrôle produit, management de la qualité, maintenance, gestion des ressources humaines, gestion des stocks, élaboration et suivi du budget.</p> <p>Un comité de pilotage (CPQ) a été mis en place pour piloter le projet. Ce comité est composé de 11 pilotes où chaque pilote prend en charge un processus. Seulement pour les processus achat et programmation, ils étaient pris en charge par un seul pilote. Ainsi, un représentant de la Direction Générale a été désigné par le PDG en qualité de Responsable Management de la Qualité (RMQ).</p> <p>La plupart des pilotes sont des responsables des différentes structures (chefs départements et chefs services) car d'après le RMQ « <i>Il n'y a pas mieux qu'un responsable de poste qui est au courant de ce qui se passe dans sa structure</i> ». Ainsi, ces pilotes sont des anciens dont 5 d'entre eux sont des permanents et travaillent dans l'entreprise depuis plus de 25 ans. Quand au 6 restants, ils sont des contractuels qui travaillent dans l'entreprise depuis plus de 5 ans.</p>
Processus de mise en œuvre du changement par la qualité (diagnostic, plan de mise en œuvre,	<p>D'après les résultats des entretiens réalisés auprès des différents pilotes, ils trouvent que la mise en œuvre du SMQ est devenue une nécessité pour l'entreprise ALCOST est cela pour plusieurs raisons :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise est présente au niveau national et au niveau international ; - Soigner l'image de l'entreprise ;

justification...)	<ul style="list-style-type: none"> - Faire face à la concurrence ; - L'entreprise a commencé à avoir des difficultés à trouver des fournisseurs parce que la plupart d'entre eux exigent de travailler avec des entreprises certifiées ; - Se préparer au partenariat prévu. <p>Comme ils ont affirmé qu'il existe un diagnostic qui a été réalisé par l'organisme accompagnateur dont les résultats n'ont pas été communiqués à qui que se soit. Ils sont restés au niveau de la direction.</p> <p>D'après les différents pilotes interrogés, la mise en œuvre de SMQ était imposée par la direction, sans proposer d'autres alternatives possibles. La moitié des interviewés (5 pilotes) a déclaré que le choix de SMQ a été justifié et expliqué. Quand aux autres, ils ont déclaré qu'il n'y avait aucune démarche de justification ou d'explication.</p> <p>Concernant la question relative à l'existence d'un plan qui trace les étapes, les échéanciers, les budgets alloués, les objectifs de changement, tous les interviewés ont confirmé l'existence d'un plan qui a été élaboré par le RMQ en collaboration avec l'organisme accompagnateur, sans participation des pilotes. Ces derniers ont seulement confirmé avoir participé à la fixation des objectifs qui ont été proposés par eux et revue par le CPQ.</p> <p>L'ensemble des interrogés ont déclaré d'être accompagnés par un cabinet externe pour se familiariser avec le nouvel outil. Or, ces derniers affirment que leurs tâches ainsi que leur rôle ne sont pas clairement définies. Comme ils déclarent qu'ils doivent seulement appliquer les procédures décrites et transmettre les informations à la direction.</p> <p>Les pilotes déclarent qu'ils sont pour l'implantation de SMQ car cet outil est devenu une nécessité et l'entreprise ne peut plus s'en passer. Quoiqu'ils se sentent inquiet parce que l'entreprise ne dispose pas de ressources humaines qui ont les profils attendu pour réussir la transition et même dans certains services les employés n'ont aucun</p>
-------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>niveau. De plus, La plupart des pilotes (7 pilotes) affirme ne pas être satisfait des moyens et des ressources allouées par la direction. Ceux-ci déclarent ne pas être totalement d'accord sur la manière dont le changement est mené, comme ils demandent d'être plus impliqués dans le processus de mise en œuvre. Ce qui n'est pas partagé par le reste de pilotes.</p>
<p>La mobilisation des acteurs autour de processus de mise en œuvre (communication, mesure d'intéressement, formation...)</p>	<p>Tous les pilotes déclarent que les employés ont été informés de l'implantation du SMQ par une assemblée générale présidée par le PDG et le RMQ, où ils étaient informés des grands détails seulement (explication de la politique qualité et de processus d'amélioration continue). Mais ces derniers n'ont pas bénéficié des programmes de formation ni d'une mesure d'intéressement. Ce qui est confirmé par le RMQ et le PDG.</p> <p>Les entretiens menés auprès des pilotes des processus et du PDG ont montré l'existence d'un plan de communication. Ce dernier est mené par des réunions de sensibilisation animées par le PDG ou par le RMQ et par l'affichage des différentes informations. Comme nous avons remarqué que la politique qualité et le processus d'amélioration continue sont affichés dans tous les bureaux de l'entreprise. Cependant, les différents pilotes ainsi que le PDG déclarent que ce plan n'est pas efficace et n'est pas respecté ni réalisé convenablement.</p>
<p>Les résistances au changement</p>	<p>Les pilotes déclarent que les employés ont résisté et résistent toujours indirectement à l'implantation de SMQ. Comme le déclare le RMQ « <i>Les gens ont fait semblant d'être pour l'implantation de SMQ, mais quand nous sommes passé à l'action, là c'est autre chose</i> ».</p> <p>Ce qui est considéré par les interrogés comme une chose anormale parce que le SMQ n'a pas introduit des grands changements sur les tâches effectuées par les employés. D'après les propos d'un des interviewés : « <i>Les employés n'essayent même pas de comprendre de quoi il s'agit. Le fait d'entendre le terme SMQ, ils croient que c'est quelque chose de très compliqué ou d'extraordinaire alors que</i></p>

	<p><i>réellement c'est des choses très simples. C'est d'ailleurs des choses qu'ils ont l'habitude de faire. C'est juste qu'avec le SMQ, il faut faire les enregistrements et présenté des pièces justificatives pour assurer une certaine traçabilité ».</i></p> <p>D'après les différents interviewés, les résistances des employés peuvent être due au : manque des compétences nécessaire, leur volonté de garder leur anciennes habitudes, comme il y a une minorité qui sont sur le point de prendre leur retraite, ils ne veulent pas se casser la tête parce que l'avenir de l'entreprise ne les intéresse plus.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : élaboré par nos soins



Edition : N°01
Révision : 00

**SYSTEME DE MANAGEMENT
DE LA QUALITE**

Page 1 sur 2

**ANALYSE DES RESULTATS
DU SONDAGE COMMUNICATION**

Date :
01/09/2013

Période du sondage : **DU 01 au 10/04/2014**

Objet du sondage : Mesurer l'efficacité de la communication interne

L'objet du sondage est la mesure de l'efficacité de la communication interne concernant la mise en place et le fonctionnement du système de management de la qualité et autres.

Il est effectué sous forme d'un questionnaire composé de huit questions, distribué aux travailleurs en choisissant un échantillon représentatif composé de :

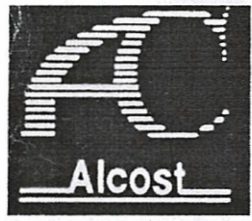
- Département Production : **195**
- Département Technique : **15**
- Département Maintenance : **10**
- Département Commercial (Dpt INF inclus) : **35**
- Département ARH : **10**
- Département Comptabilité/Finances : **05**
- Direction générale : **05**
- Département HSE : **15**
- Département MGX : **15**

Nombre total de questionnaires distribués : 305 (soit environ 58% de l'effectif total de l'entreprise)

Nombre total de questionnaires retournés : 170

Résultats du sondage :

Questions posées	Réponse		
	Assez	Pas assez	Pas du tout
1. Etes-vous assez sensibilisé sur l'importance de la mise en place du système de management de la qualité au niveau de notre entreprise?	46%	38%	16%
6. Pensez-vous que les informations diffusées et affichées sont assez suffisantes ?	23%	54%	23%
7. Quelles sont les informations que vous souhaitez recevoir régulièrement concernant le fonctionnement et la gestion de l'entreprise ?	-Informations sur le SMQ. -La spécification des tâches. -Les délias des livraisons pour les commandes importantes.		
8. En dehors des questions sus citées, avez-vous d'autres suggestions à nous faire ?		



Edition : N°01

Révision : 00

**SYSTEME DE MANAGEMENT
DE LA QUALITE**

Page 2 sur 3

**ANALYSE DES RESULTATS
DU SONDAGE COMMUNICATION**

Date :

01/09/2013

Questions posées	Réponse		
	Oui	Pas assez	Non
1. Avez-vous pris connaissance et compris la politique qualité affichée ?	49%	30%	21%

Questions posées	Réponse	
	Oui	Non
2. Pensez vous que la politique qualité affichée reflète la réalité de l'entreprise ?	55%	45%
3. Êtes-vous sensibilisées sur les objectifs qualité de l'entreprise ?	65%	35%
4. Pensez-vous que la mise en place du système management qualité a apporté un changement à notre entreprise ?	63%	37%

Conclusion sur l'analyse du sondage:

Au vu du sondage effectué, on peut dire que la communication interne reste à améliorer même les résultats du sondage indiquent quelle n'est pas assez efficace.

Cependant, peu de suggestions et de propositions sont reçues (question 08).

Les quelques suggestions et propositions portent sur :

- L'amélioration de la communication entre structures.
- Toutes les informations concernant l'entreprise, pas spécialement sur le système management qualité.
- Plus d'explication sur le SMQ.
- Reconnaissance des efforts.
- L'amélioration des conditions de travail.
- Augmentation des salaires.

Il est donc nécessaire de réfléchir à porter des améliorations sur la politique de communication interne afin de répondre aux besoins des travailleurs en terme d'informations et de communication.

Le 20/04/2014

ALCOST 2014

Responsable Management
Qualité
A. BAKOURI

ملخص

هذا العمل يندرج في محاولة لتحليل الطرق المستعملة لقيادة التغييرات الناتجة عن استعمال أدوات التسيير الجديدة ، المتمثلة في نظام تسيير الجودة و تخطيط موارد المؤسسة. كما نسعى الى اقتراح شروط الاستعمال الناجح لهذه الأدوات و قيادة التغييرات الناتجة عنها. هدفنا هو فهم مضمون و طبيعة التغييرات الناتجة عن استعمال أدوات التسيير الجديدة و طرق ادخالها و ادماجها في المؤسسات ، اضافة الى سلوك الأفراد من هذه التغييرات. لتحقيق ذلك اعتمدنا على مختلف نظريات التغيير ، كما قمنا بدراسة حالة أين اخترنا المؤسسة العمومية الكوست بجاية المتخصصة في صناعة الملابس.

وقد تمكنا من خلال هذا العمل من استنتاج أن هذه المؤسسة اتبعت نمطا ميكانيكا لقيادة التغييرات الناتجة عن ادخال نظام تسيير الجودة و تخطيط موارد المؤسسة ، أين ركزت فقط على الجانب التقني. اضافة الى أن هذه التغييرات لم تكن متبوعة بتغيير ثقافة المؤسسة و عقليات الأفراد لتسهيل استعمالها و امتلاكها من طرف العاملين. كما ان قيادة هذه التغييرات تمت دون اشراك الأطراف الفاعلة ، مما تسبب في حالة من اللامبالاة و مقاومة هذه التغييرات. هذه المقاومة كانت السبب في الصعوبات والتأخيرات المسجلة خلال انجاز المشروع.

الكلمات المفاتيح : تغيير ، قيادة ، أدوات التسيير الجديدة ، نظام تسيير الجودة ، تخطيط موارد المؤسسة ، الكوست بجاية ، ثقافة المؤسسة ، مقاومة التغييرات.

Résumé

Ce travail s'inscrit dans une tentative d'analyser le mode de pilotage des changements induits par l'implantation de nouveaux outils de management à savoir un système de gestion intégrés (ERP) et un système de management de la qualité (SMQ) et de proposer les conditions de réussir l'implantation de ces nouveaux outils. Notre objectif est de comprendre le contenu et la nature des changements induits par l'implantation de ces nouveaux outils de management, la manière dont ces outils ont été introduits ainsi que, les attitudes des acteurs vis-à-vis ces changements. Pour ce faire, nous avons mobilisé les différentes théories des organisations, notamment les approches du changement et nous avons opté pour une étude de cas où nous avons fait une projection sur le cas de l'entreprise ALCOST Béjaïa, qui est une entreprise publique spécialisée dans la confection et l'habillement.

Les résultats de notre recherche nous ont permis de conclure que le pilotage des changements induits par l'implantation de l'ERP et de SMQ dans cette entreprise, se fait d'une manière mécanique en se concentrant seulement sur l'aspect technique du changement. Ainsi, ces changements n'ont pas été accompagnés d'une transformation de la culture de l'entreprise et des mentalités des acteurs, ni d'un processus d'apprentissage qui permettront l'appropriation de ces outils par les employés. De plus, la conduite de ces changements se fait sans l'implication des acteurs dans le processus de mise en œuvre. Ce qui a suscité leur désintéressement et leurs résistances aux changements introduits. Ces résistances ont été à l'origine des blocages et du retard enregistré dans la réalisation du projet.

Mots clés : changement organisationnel, pilotage, nouveaux outils de management, ERP, SMQ, ALCOST Béjaïa, culture d'entreprise, résistance aux changements.

Summary

This work is an attempt to analyze how the changes induced by the implantation of new tools of management, such as an Enterprise Resource Planning (ERP) and a Quality Management System, are conducted and also to point the conditions to succeed such an implantation. Our aim is to understand the content and the nature of the changes induced by these new tools of management, the manner in which these tools have been implemented and also the attitude of the different parties towards them. To do so, we have mobilized the different organizational theories, especially the approach of changes and we have opted for a case study. Our case here is the company ALCOST Bejaia, which is a public company specialized in manufacturing clothes.

The results of our study led us to conclude that the management of the changes induced by the implantation of the ERP and Quality Management System in this company is done mechanically by focusing only on the technical aspect of the change. Thus, these changes have not been accompanied by a transformation in the company's culture and the in the actors mentalities, neither by a training process that would have allowed the appropriation of these tools by the workers. In addition, the conduct of these changes is done without the involvement of the actors in the process of implementation. This caused their lack of interest and their opposition to the changes brought. This opposition is at the origin of the setbacks and delays occurred in the project completion.

Key words: Organizational change, Conduct, New tools of management, ERP, Quality Management System, ALCOST Bejaia, Company culture, Opposition to changing.