

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

MEMOIRE

Présenté en vue de l'obtention du diplôme de

MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Option : **MANAGEMENT**

Intitulé du mémoire

**Les défis organisationnels des entreprises face à l'implantation des outils digitaux :
cas de la mise en œuvre d'un ERP au sein de l'entreprise AGRODIV de Bejaia**

Préparé par :

- ABDICHE Celina

- MEZABI Katia

Dirigé par :

Dr OUAOUDIA Lounis

Date de soutenance : 9 juin 2026

Jury :

Président : Dr MAAFA Salim

Rapporteur : Dr OUAOUDIA Lounis

Examineur : ZOUAOU Nabila

Promotion juin 2026

Dédicaces :

Je dédie ce travail à mes chers parents, à mes frères salas et Youyou, à toute ma famille, à ma chère amie et binôme Katia ainsi que ma copine de chambre Warda, pour leur soutien, leurs encouragements et leurs présence précieuse toute au long de mon parcours.

CELINA

Je dédie ce travail à mes chers parents, à mes sœurs, Lydia, Lina, Yasmine, à toute ma famille, à ma chère amie et binôme Celina ainsi que ma copine de chambre Warda, pour leur soutien, leurs encouragements et leurs présence précieuse toute au long de mon parcours.

KATIA

Remerciements

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciement à notre encadrant **Dr AOUDIA Lounis** pour son aide et conseils qui nous ont été utiles pour l'élaboration de notre travail.

Nous remercions également les dirigeants de l'entreprise **AGRODIV** qui ont manifesté à intérêt considérable pour la présente recherche ; Monsieur **OULEBSIR Racim** pour le temps qu'il a bien voulu nous consacrer.

Liste des abréviations

ERP : Entreprise Ressources Planning

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

SI : Système d'Information

CIC : Complexe Industriel et Commercial

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : La répartition des employés selon l'âge

Tableau N°02 : La répartition des employés selon le sexe

Tableau N°03 : La répartition des employés selon le niveau d'instruction

Tableau N°04 : La répartition des employés selon les catégories socioprofessionnelles

Tableau N°05 : L'utilisation de l'ERP

Tableau N°06 : Répartition de l'utilisation de l'ERP selon le type d'activité

Tableau N°07 : Répartition des employés selon l'ancienneté d'utilisation du système ERP

Tableau N°08 : Répartition des employés selon leur niveau de maîtrise du système ERP

Tableau N°09 : Impact de l'usage de l'ERP sur les méthodes de travail des employés

Tableau N°10 : Répartition des employés selon la difficulté d'utilisation de l'ERP

Tableau N°11 : Types de difficultés rencontrées lors de l'utilisation de l'ERP

Tableau N°12 : La perception de la résistance des employés à l'utilisation de l'ERP

Tableau N°13 : Principales causes de la résistance à l'utilisation de l'ERP

Tableau N°14 : Degré d'accompagnement des employés par l'entreprise dans le projet ERP

Tableau N°15 : Répartition des employés selon la formation reçue quant à l'utilisation de l'ERP

Tableau N°16 : Avis des répondants sur la suffisance de la formation reçue

Tableau N°17 : Impact de l'ERP sur la communication entre les services

Tableau N°18 : Impact de l'ERP sur la facilitation du travail quotidien

Tableau N°19 : Niveau de satisfaction des employés concernant l'utilisation de l'ERP

Liste des graphiques

Graphique N°01 : Répartition des employés selon l'âge

Graphique N°02 : Répartition des employés selon le sexe

Graphique N°03 : Répartition des employés selon le niveau d'instruction

Graphique N°04 : Répartitions des employés selon les catégories socioprofessionnelles

Graphique N°05 : L'utilisation de l'ERP

Graphique N°06 : Répartition de l'utilisation de l'ERP selon le type d'activités

Graphique N°07 : Répartition des employés selon l'ancienneté d'utilisation de système ERP

Graphique N°08 : Répartition des employés selon leurs niveaux de maîtrise de système ERP

Graphique N°09 : Impact de l'usage de l'ERP sur les méthodes de travail des employés

Graphique N°10 : Répartition des employés selon la difficulté d'utilisation de l'ERP

Graphique N°11 : Types de difficultés rencontrés lors de l'utilisation de l'ERP

Graphique N°12 : La perception de la résistance des employés à l'utilisation de l'ERP

Graphique N°13 : Principale cause de la résistance à l'utilisation de l'ERP

Graphique N° 14 : Niveau d'accompagnement des employés par l'entreprise dans le projet ERP

Graphique N°15 Répartition des employés selon la formation reçue quant à l'utilisation de l'ERP

Graphique N°16 : Avis des répondants sur la suffisance de la formation reçue

Graphique N°17 : impact de l'ERP sur la communication entre les services

Graphique N° 18 : impact de l'ERP sur la facilitation du travail quotidien

Graphique N°19 : niveau de satisfaction des employés concernant l'utilisation de l'ERP

Table des matières

Introduction générale :	1
Chapitre 01 : Notion générale sur l'ERP	4
Introduction	4
Section 01 : Définitions et caractéristiques de l'ERP	4
1. Définition de l'ERP :	4
2. Les caractéristiques d'un ERP :	4
Section 02 : Processus d'implantation d'un ERP, la conduite au changement et la résistance organisationnelle	5
2.1. Les différentes phases d'implantation d'un ERP :	5
2.2. Les facteurs de la résistance organisationnelle :	9
Conclusion :	10
Chapitre 02 : L'ERP au sein de l'entreprise AGRODIV : Retour sur une expérience.....	12
Introduction	12
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil, et méthodologie de recherche.....	12
2.2.5. Logo de l'entreprise :	12
2.2.6. Présentation de la filiale :	13
2.1.3. Historique :	13
2.1.4. Information sur le CIC-AGRODIV de Bejaïa.....	14
2.1.5. Choix du sujet de recherche	14
2.1.6. Méthode de collecte des données.....	15
2.1.6. Collecte des données	15
2.1.7. Déroulement de l'enquête	16
Section 02 : Présentation, analyse et interprétation des résultats	16
2.2.1. Identification du questionnaire.....	17
2.2.2. Accès à l'Internet et l'utilisation de l'ERP	19
2.2.3. Implantation de l'ERP.....	23
2.2.4. Résistance au changement	25
2.2.4. Formation et accompagnement des employés	27
2.2.5. Impacts de l'ERP sur l'entreprise AGRODIV	28
Conclusion.....	31

Conclusion générale :	32
Bibliographie :	
Annexes.....	
Questionnaire	

Introduction générale

Introduction générale :

Au cours des deux dernières décennies, la transformation digitale s'est imposée comme un levier stratégique incontournable pour les organisations qui évoluent dans un environnement économique marqué par l'incertitude, l'intensification de la concurrence et l'accélération des mutations technologiques. L'émergence de technologies de l'information et de la communication (TIC), l'automatisation des processus et la digitalisation des flux d'information ont profondément modifié les modes de gestion, de coordination et de pilotage des entreprises. Dans ce contexte, les organisations sont appelées à repenser leurs structures, leurs pratiques managériales et leurs systèmes d'information afin de garantir la pérennité de leur performance, de leur créativité et de leur compétitivité.

Parmi les outils numériques structurant adoptés par les entreprises modernes, il y a lieu d'aborder l'ERP (Entreprise Ressources Planning). Ce système permet d'intégrer, d'harmoniser et de centraliser l'ensemble des processus fonctionnels de l'entreprise au sein d'une plateforme unique. Il favorise la coordination interservices, la traçabilité des opérations et l'amélioration de la prise de décision.

L'ERP représente ainsi une avancée technologique majeure. Toutefois, son implantation ne se limite pas à une simple installation technique. Elle implique également une transformation organisationnelle profonde, particulièrement : une redéfinition des processus, une modification des routines de travail, l'évolution des rôles des managériaux et l'adaptation des comportements des collaborateurs. Autrement dit, l'ERP agit comme un catalyseur des changements organisationnels.

A l'instar de toutes les organisations industrielles et de services, de nombreuses entreprises nationales se sont lancées dans l'adoption des ERP. Nonobstant, l'implantation d'un ERP s'accompagne toujours de défis importants : résistance au changement, manque de formation, inadéquation entre les pratiques existantes et les nouveaux systèmes intégrés, insuffisance/défaillance dans la communication interne lors de la mise en œuvre des nouveaux projets technologiques, ou encore insuffisance d'accompagnement managériale.

Dans ce contexte, l'étude des défis organisationnels liés à l'implantation des outils digitaux devient essentielle notamment dans les entreprises industrielles algériennes qui évoluent dans un environnement en mutation.

Pour cette raison, notre travail de recherche porte sur l'entreprise AGRODIV, acteur majeur du secteur agroalimentaire en Algérie, qui a engagé un processus de modernisation de

son système d'information à travers l'intégration d'un ERP visant à améliorer la coordination de ses activités et la performance de ses unités.

Cependant et comme nous l'avons déjà mentionné, cette opération engendre plusieurs défis organisationnels, telles la résistance des acteurs internes, l'adaptation de ces derniers aux processus métiers ainsi et que leur formation dans le domaine du numérique.

Pour mieux comprendre les effets de l'implantation d'un ERP au sein de l'entreprise AGRODIV, cette étude, à travers une démarche descriptive, tente de répondre à **la problématique principale suivante** : « **Quels sont les défis organisationnels face à l'implantation d'un ERP au sein de l'entreprise AGRODIV et quels sont les freins rencontrés lors de sa mise en place ?** »

Suivie par des **questions secondaires** ci-dessous :

- ✚ Quels mécanismes organisationnels expliquent l'apparition de résistances face à l'implantation d'un l'ERP ?
- ✚ Quels dispositifs managériaux permettent de faciliter la conduite du changement associés à ce projet digital ?
- ✚ Comment s'articule l'interaction entre les dimensions techniques et les dimensions humaines dans la réussite d'un projet ERP ?

Répondre à ces questions, c'est tenter de vérifier les hypothèses suivantes :

Hypothèses de recherches :

H1 : La mise en place de l'ERP affecte les anciennes méthodes de travail, et peut provoquer des résistances de la part des salariés de l'entreprise.

H2 : Le manque de formation dans le domaine du numérique ainsi que le non accompagnement des acteurs internes augmentent les difficultés d'adoption de l'ERP.

H3 : La réussite de l'implantation d'un système ERP dépend davantage des facteurs humains et organisationnels que des facteurs techniques.

Objectif de la recherche :

L'objectif de cette recherche est d'analyser les défis organisationnels et les résistances générés par l'implantation d'un système ERP au sein de l'entreprise AGRODIV, afin d'identifier les facteurs explicatifs liés à la transformation des méthodes de travail au niveau

de formation numérique et à l'accompagnement managériale et de proposer des leviers d'actions permettant d'assurer la réussite de projet.

Plan de travail :

Dans le but d'apporter des éléments de réponse à la problématique soulevée et de vérifier des hypothèses formulées, ce mémoire est structuré en deux chapitre complémentaires combinant approche théorique et étude de terrain.

➤ Chapitre 01 : Notions générales sur les ERP et qui subdivisé en 03 sections :

Section 01 : Définition, caractéristiques d'un ERP

Section 02 : Section 02 : Processus d'implantation d'un ERP, la conduite au changement et la résistance organisationnelle

Chapitre 02 : L'ERP au sein de l'entreprise AGRODIV : Retour sur une expérience

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil, et la méthodologie de recherche

Section 02 : Présentation, analyse et interprétation des résultats

Nous clôturerons notre travail par une conclusion générale dans laquelle nous répondrons à nos différentes interrogations posées au début de notre recherche.

Chapitre 01 : Notion générale sur l'ERP

Introduction

Dans un environnement marqué par la digitalisation croissante des activités, les entreprises sont amenées à adopter des outils capables d'assurer une gestion intégrée et efficace de leurs ressources. Parmi ces outils, les systèmes ERP occupent une place essentielle en permettant la centralisation des informations et l'optimisation des processus organisationnels. Il devient alors indispensable de clarifier ce concept, d'identifier ses différentes formes ainsi que ses principales caractéristiques. Par ailleurs, la compréhension des étapes de leur mise en œuvre, ainsi que des facteurs favorisant leur réussite ou expliquant leur échec, constitue un élément clé pour appréhender les enjeux liés à leur adoption au sein des organisations.

Section 01 : Définitions et caractéristiques de l'ERP

Les systèmes ERP permettent d'intégrer les différentes fonctions de l'entreprise dans un système unique afin d'améliorer la gestion des informations et la coordination entre les services. Grâce à leurs fonctionnalités, ils contribuent à optimiser les processus organisationnels et à renforcer l'efficacité du travail. Ainsi, les ERP représentent aujourd'hui des outils stratégiques essentiels pour les entreprises modernes.

1. Définition de l'ERP :

Les auteurs Tournant L. et Azan W. (2003), donnent la définition suivante : « *un ERP est un logiciel qui comprend une couche générique pour répondre aux besoins de divers clients, ainsi qu'une couche spécifique, développée à travers des paramètres et parfois des personnalisations afin de répondre aux activités aux matières et aux particularités de l'organisations* »¹.

2. Les caractéristiques d'un ERP ²:

 **L'ERP est un progiciel** : Il permet de gérer l'ensemble des activités de l'entreprise à travers un système unique. Il repose sur un cadre standardisé défini par l'éditeur.

¹ Tournant Laurence et Wilfrid Azan : Réussir votre projet ERP [Livre]. - Saint Denis La Plaine : AFNOR, 2003

² Reix Robert, « système d'information et management d'organisation » édition Vuibert, 5ème édition, paris, 2005, P.101.

Chapitre 01 : Notions générales sur l'ERP

-  **Un ERP est paramétrable :** Ce qui signifie qu'il peut être adapté au besoin de chaque entreprise grâce à des règles (règles de gestion, option, format de données ...), sans modifier le logiciel de base.
-  **ERP est modulaire :** Il est composé de plusieurs modules (ou programmes) indépendants, chacun est dédié à une fonction (comptabilité, gestion, production...) ; ces modules peuvent fonctionner ensemble ou séparément.
-  **ERP est intégré :** Est un système intégré où les différents modules sont inter connectés permettant un échange fluide des informations et assurant la cohérence des données.
-  **L'ERP est basé sur un référentiel unique :** Il repose sur une base de données centralisée, garantissant des informations uniformes, fiables et accessibles à tous les utilisateurs.

La compréhension des caractéristiques des ERP est indispensable pour mieux analyser leur rôle et leur importance au sein des organisations.

Section 02 : Processus d'implantation d'un ERP, la conduite au changement et la résistance organisationnelle

L'implantation d'un ERP est un projet complexe qui nécessite une bonne préparation technique et organisationnelle. Sa réussite dépend non seulement de la qualité du système utilisé, mais également de l'accompagnement des employés et de la gestion du changement. Une conduite du changement efficace favorise l'acceptation du système et réduit les résistances des utilisateurs.

2.1. Les différentes phases d'implantation d'un ERP :

L'implantation d'un ERP correspond à l'ensemble des étapes nécessaires pour installer et adapter ces systèmes au sein d'une organisation, l'objectif est de permettre une gestion plus efficace des ressources et des données de l'entreprise.

Néanmoins, avant d'aborder ces diverses phases, il y a lieu de définir ce qu'est un changement organisationnel.

Selon collerette, P, [et AL] (1997), le changement organisationnel /technologique est « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce

Chapitre 01 : Notions générales sur l'ERP

système » et aussi « *le passage d'un état à un autre qui est observable dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* »³.

Cette définition de Collerette [et al] soulève un point crucial : l'implantation d'un ERP n'est pas qu'un projet informatique, c'est avant tout une **transformation humaine et structurelle**.

En qualifiant le changement de « modification relativement durable » et « observable », les auteurs soulignent deux défis majeurs pour ce projet :

La visibilité : Puisque le changement est observable par les membres, il impacte directement leurs habitudes quotidiennes. C'est ici que naît souvent **la résistance au changement si l'accompagnement est insuffisant**.

La durabilité : L'objectif n'est pas seulement d'installer le logiciel, mais de s'assurer que les nouvelles méthodes de travail (« le passage d'un état à un autre ») s'ancrent dans la culture de l'entreprise sur le long terme.

Dans le cadre d'un ERP, cela signifie qu'on ne modifie pas seulement l'outil, mais la manière dont les services communiquent entre eux. L'implantation d'un ERP est un projet complexe qui nécessite d'harmoniser les aspects techniques et humains. En s'appuyant sur la vision de **Collerette [et al]**, le succès repose sur la capacité à transformer l'organisation de manière durable.

L'implantation d'un ERP est donc un projet complexe qui nécessite d'harmoniser les aspects techniques et humains. En s'appuyant sur la vision de **Collerette [et al]**, le succès repose sur la capacité à transformer l'organisation de manière durable.

Pour structurer ce projet, les experts, comme Gestisoft⁴, identifient généralement cinq étapes clés :

³ COLLERTTE, P, [Et al] (1997). - Le changement organisationnel : théorie et pratique. - Québec : Ed. Padi, p.173.

⁴ <https://www.gestisoft.com/fr/blogue/5-phases-implantations-logiciel-erp>

Chapitre 01 : Notions générales sur l'ERP

2.1.1. La phase de lancement

Cette première étape, généralement courte mais est essentielle car elle donne l'impulsion du projet. Elle permet de réunir les principaux acteurs afin de définir une première vision du projet : les domaines concernés, les objectifs à atteindre ainsi que les personnes impliquées.

Durant cette phase, plusieurs éléments sont définis, notamment :

- ✚ Le périmètre du projet,
- ✚ Les acteurs et leur rôle,
- ✚ La méthode de travail,
- ✚ Et enfin l'organisation du projet.

A la fin de cette étape, on dispose d'une base claire pour démarrer, comme une présentation du projet, une organisation définie et une approche structurée par la suite.

Pour réussir cette phase, certaines conditions doivent être respectées :

- ✚ Des objectifs clairs,
- ✚ L'implication de la direction,
- ✚ L'identification des risques principaux.

2.1.2. La phase de cadrage

Cette phase est très importante car elle permet de préciser les objectifs du projet ainsi que les moyens nécessaires pour les atteindre. Elle consiste à organiser le projet d'une manière détaillée, tout en définissant les ressources, les délais et les livrables.

A la fin de cette celle-ci, plusieurs éléments doivent être clairement établis :

- ✚ L'engagement de la direction,
- ✚ Un plan global des projets,
- ✚ La disponibilité des acteurs clés,
- ✚ La mobilisation des équipes,
- ✚ Un premier business plan,
- ✚ Un planning détaillé.

Les conditions de réussite de cette phase sont :

Chapitre 01 : Notions générales sur l'ERP

Pour garantir la réussite de projet ERP, il est essentiel de respecter certaines conditions dès le départ :

- ✚ Avoir un sponsor au niveau de la direction générale,
- ✚ Confier le projet à un responsable compétent et entièrement impliqué,
- ✚ Assurer la disponibilité des équipes concernées,
- ✚ Obtenir l'adhésion de tous les acteurs.

2.1.3. La phase de conception

Cela consiste à analyser les besoins de l'entreprise et à définir la solution ERP à mettre en place.

Durant cette étape, l'entreprise étudie ces processus actuels et les compare avec ceux proposés par l'ERP afin d'identifier les écarts. L'objectif est de choisir une solution adaptée tout en limitant les modifications coûteuses.

A la fin de cette phase, on obtient une vision claire du projet et des besoins en compétence.

2.1.4. La phase de réalisation

Elle correspond à la mise en place concrète de l'ERP.

Elle comprend le paramétrage du système et, si nécessaire, le développement de fonctionnalités spécifique. Des tests sont ensuite réalisés pour vérifier que les systèmes fonctionnent correctement. Cette phase permet d'obtenir un ERP opérationnel, prêt à être utilisé.

2.1.5. La phase de pilotage / La conduite du changement

Cette étape permet de suivre et contrôler l'état d'avancement du projet.

Elle consiste à vérifier le respect des délais du budget et des objectifs. Elle permet aussi de gérer les problèmes et de prendre les décisions qui s'imposent.

Le pilotage est donc essentiel pour assurer le bon déroulement du projet.

Cette phase dite également de conduite du changement vise à faciliter l'acceptation des ERP par les employés. Elle est importante car l'ERP ne peut être réussi que s'il est bien utilisé et ce pour éviter d'éventuelles **réticences appelées communément la résistance au changement** défini par Michel Crozier ainsi : « *la résistance au changement est l'expression raisonnable et légitimes des risques qui comporte le changement pour les acteurs* »⁵. Quant aux

⁵- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). « L'acteur et le système » : Les contraintes de l'action collective. Edition de seuil, p.210

Chapitre 01 : Notions générales sur l'ERP

leviers à actionner pour **atténuer les réticences et limiter les résistances**⁶, les plus importants sont :

- ✚ **Communication continue** : Expliquer le "pourquoi" du projet pour réduire l'incertitude.
- ✚ **Une implication des parties prenantes (acteurs)** : Faire participer les futurs utilisateurs dès la phase de diagnostic pour qu'ils deviennent acteurs du projet.
- ✚ **Une formation (dans le domaine du numérique) adaptée** : Ne pas se contenter d'une **Une** démonstration technique, mais proposer un accompagnement qui rassure sur les nouvelles compétences à acquérir.

La conduite du changement dans le cadre de l'implémentation d'un ERP est donc une étape cruciale pour garantir le succès de la transformation numérique au sein des organisations. Ce processus ne se limite pas seulement à l'adoption d'une nouvelle technologie, mais implique une transformation profonde de la culture organisationnelle. Néanmoins, ce processus peut susciter des réactions de réticence de la part des acteurs concernés.

2.2. Les facteurs de la résistance organisationnelle :

La résistance au changement est un phénomène courant au sein des organisations. Selon Boneu et ses collaborateurs, « plus il y a divergence entre les buts des acteurs et ceux de l'organisation, plus le lancement d'un changement se révèle difficile » (Boneu et al., 1992, p. 175). Ainsi, les résistances peuvent être expliquées par des facteurs psychosociologiques et stratégiques liés aux intérêts des individus.

2.2.1. Les facteurs psychosociologiques

Les facteurs psychosociologiques renvoient aux réactions des individus face aux transformations organisationnelles. En effet, comme le soulignent Boneu et al., le changement peut entraîner une perte d'acquis et de repères, ce qui provoque des réactions de rejet ou d'opposition.

Dans cette perspective, les individus peuvent percevoir le changement comme une menace pour leurs intérêts personnels, ce qui renforce leur résistance (Boneu et al., 1992).

⁶ - KAORA (Cabinet de Conseil en transformation digitale et organisationnelle), France, 2026.- Conduite du changement ERP/EPM : Méthode et KEPI d'adoption. URL : <https://kaora-partners.com/conduite-du-changement-erp-epm-methode-et-kepi-adoption>

2.2.2. Les résistances liées à l'individu

La résistance au changement trouve souvent son origine dans l'attachement des individus à leurs habitudes. Comme l'expliquent Collerette et al., « les individus résistent généralement à toute tentative de changement car ils sont attachés à leurs habitudes et craignent l'inconnu » (Collerette et al., 1997, p. 173).

De plus, le changement peut remettre en cause l'identité professionnelle des individus. Le travail représentant une partie importante de leur identité, toute transformation peut être vécue comme une perte ou une menace, ce qui accentue les comportements de résistance.

2.2.3. Les résistances liées au système social

Les résistances peuvent également provenir du système social de l'organisation. Selon Collerette et al., les changements « bouleversent les normes, les valeurs et les relations de pouvoir établies » (Collerette et al., 1997).

Ainsi, les individus ont tendance à rejeter tout ce qui perturbe leur environnement habituel, surtout lorsque cela implique la perte d'avantages ou de positions acquises.

2.2.4. Les résistances liées au mode d'introduction du changement

Enfin, la manière dont le changement est introduit joue un rôle déterminant. Comme l'indiquent Grouard et Meston, « la participation des acteurs au processus de changement favorise leur adhésion et leur engagement » (Grouard & Meston, 1998).

À l'inverse, un changement imposé sans communication ni implication des employés entraîne souvent des résistances importantes.

Le succès d'un projet ERP repose principalement sur la capacité de l'entreprise à intégrer les dimensions humaines et organisationnelles tout au long du processus d'implantation.

Conclusion :

Nous avons abordé lors de ce chapitre les notions fondamentales liées aux ERP, en mettant en évidence leur rôle dans l'intégration et l'optimisation des processus de l'entreprise. Par ailleurs, nous avons montré que l'implantation d'un ERP entraîne un changement organisationnel important, souvent accompagné de résistances de la part des employés.

Chapitre 01 : Notions générales sur l'ERP

La mise en œuvre d'un ERP n'est donc pas qu'un projet technologique ; c'est une transformation organisationnelle. Ces systèmes englobent bien plus que l'installation d'un logiciel ; ils représentent une opportunité de redéfinir les processus internes, de transformer les interactions entre les équipes et de modifier la façon dont les informations sont partagées et utilisées.

Cette transformation doit être abordée avec une vision stratégique, alignant les objectifs technologiques avec les buts organisationnels globaux. En outre, une transformation réussie nécessite une collaboration étroite entre les différentes parties prenantes pour garantir que les nouvelles méthodes de travail sont acceptées et intégrées de manière harmonieuse.

Ainsi, la réussite de ce type de projet dépend non seulement des aspects techniques, mais surtout de la gestion du facteur humain à travers une bonne conduite du changement, basée sur la communication, la formation et une meilleure implication des acteurs.

Chapitre 02 : L'ERP au sein de l'entreprise AGRODIV : Retour sur une expérience

Introduction

Le chapitre précédent nous a permis d'avoir une vision globale sur l'ERP ainsi que les différentes phases de son implantation. Lors de ce second et dernier chapitre, nous tenterons de comprendre et d'analyser l'impact de l'implantation du système ERP au sein de l'entreprise AGRODIV et ce à partir d'une étude de cas, pour cela, nous avons mobilisé une technique d'investigation qui est le questionnaire.

Il sera scindé en trois sections : la première sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil à savoir AGRODIV. Quant à la seconde, elle portera sur une présentation de notre méthodologie de recherche. Et enfin la dernière, sera réservée à la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête de terrain.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil, et méthodologie de recherche

Cette première section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil « CIC Les Moulins de la Soummam » en présentant son historique et son organigramme qui résumera tous les services au sein de cette entreprise. Ainsi qu'elle vise à décrire la méthodologie que nous avons suivie pour réaliser notre étude de cas au sein de l'entreprise AGRODIV. Elle explique et analyse également les résultats obtenus à partir des données collectées.

2.2.5. Logo de l'entreprise :



2.2.6. Présentation de la filiale :

« CIC LES MOULINS DE LA SOUMMAM-SIDI AICH » est un complexe Industriel et Commercial de la filiale céréales les hauts plateaux-Sétif/SPA AGRODIV ». Au capital Social de : 891.310.000 DA implanté dans la Daïra de Sidi Aiche près de la gare ferroviaire et de la route nationale RN 26, située à 45 km au nord-ouest du chef-lieu de la Wilaya de Bejaia.

Son activité principale est la production et la commercialisation des produits dérivés de la trituration blé dur et blé tendre, tel que : Semoule supérieure, Semoule courante, Farine supérieure, Farine panifiable. Son activité annexe est la commercialisation de pâtes et de légumes secs issue de la production du groupe agro-industriel AGRODIV, dont elle est affiliée.

2.1.3. Historique :

Juillet 1982, date de mise en service de l'unité de production de Sidi Aiche.

Novembre 1982, la S.N SEMPAC (société nationale des semouleries, minoteries, fabrique de pâtes alimentaire et couscous) qui a été touchée par l'opération de restructuration des entreprises, a donné naissance à :

- L'ENIAL (Entreprise nationale de développement des industries Alimentaires).
- ERIAD (Entreprise des Industries Alimentaires Céréalières et Dérivés) qui se divise en (05) cinq entreprises suivantes :

-  ERIAD-Alger
-  ERIAD-Sétif
-  ERIAD Constantine
-  ERIAD-Tiaret
-  ERIAD Sidi Bel Abbés

En 1991, l'entreprise LES MOULINS DE LA SOUMMAM-SIDI AICH est désigné comme unité de production et commerciale.

En Octobre 1997, Filialisation, le patrimoine et les activités de L'ERIAD-Sétif sont gérés et exploités par dix (10) Filiales érigées en sociétés par action et dont le groupe détient 100% du capital.

En 2016, suite à la restructuration du secteur public marchand de l'état à travers la fusion et l'absorption de trois SGP (CEGRO, COJUB et TRAGRAL) et la naissance du groupe

AGROINDUSTRIE (AGRODIV), la filiale LES MOULINS DE LA SOUMMAM-SIDI AICH est érigée comme complexe industriel et commercial (CIC).

2.1.4. Information sur le CIC-AGRODIV de Bejaïa

Domaine d'activité :

Industrie Agroalimentaire Transformation des céréales (Blés dur et tendre) et commercialisation des produits finis et dérivés.

• Coordonnées :

Siège social : Route de la gare Sidi-Aiche (W) de BEJAIA

Tel : 034 86 0769

Fax : 034 86 0771

E-mail : sis sou@agrodiv.de/seriad sidiaich@yahoo.ft

• Les produits proposés par le CIC :

-  Semoule Extra de Blé dur
-  Semoule Secondaire de blé dur dite 3SF
-  Semoule complète de Blé dur
-  Farine Supérieure de Blé tendre
-  Farine Panifiable de Blé tendre
-  Son du Blé dur et de Blé tendre

• Catégories de client

-  Grossistes
-  Détaillants
-  Boulangers

2.1.5. Choix du sujet de recherche

Nous avons choisi ce sujet en raison de l'importance croissante de la transformation numérique au sein des organisations. Le système ERP (Enterprise Resource Planning) constitue un outil stratégique permettant d'optimiser la gestion interne, la circulation de l'information et la coordination entre les services. Cependant, son implantation peut engendrer plusieurs défis organisationnels, ce qui justifie l'intérêt de cette étude.

2.1.6. Méthode de collecte des données

Afin de répondre à notre problématique de recherche ainsi qu'aux hypothèses émises : nous avons utilisées la technique de collecte des informations ci-dessous :

A. Le questionnaire

Le questionnaire a été retenu comme principal outil d'enquête en raison de sa simplicité et de son efficacité. Il permet de recueillir rapidement des informations standardisées auprès des répondants. Dans ce cadre, 20 questionnaires ont été distribués et 16 exemplaires exploitables ont été récupérés, soit un taux de réponse satisfaisant de 80 %.

a- Structure du questionnaire

Afin de couvrir les différentes dimensions de la problématique étudiée et de nos hypothèses, notre questionnaire a été structuré en six (06) parties principales :

- ✚ **La première partie** : Concerne l'identification des répondants à travers des informations générales tels que l'âge, le sexe, le niveau d'instruction et la fonction occupée.
- ✚ **La deuxième partie** : Porte sur l'accès à Internet et l'utilisation du système ERP au sein de l'entreprise.
- ✚ **La troisième partie** : Traite des conditions d'implantation de l'ERP et du déroulement de sa mise en place.
- ✚ **La quatrième partie** : Est consacrée à la résistance au changement et aux difficultés d'adaptation rencontrées par les employés.
- ✚ **La cinquième partie** : Aborde la formation reçue ainsi que l'accompagnement assuré lors de l'intégration de l'outil.
- ✚ **La sixième partie** : S'intéresse aux impacts de l'ERP sur l'entreprise, notamment en matière de coordination interne et de performance organisationnelle.

2.1.6. Collecte des données

Après la récupération des questionnaires, les données collectées ont été vérifiées, classées et organisées selon les différentes parties du formulaire.

Les réponses ont ensuite été traitées à l'aide de tableaux statistiques et de représentations graphiques afin de faciliter leur lecture et leur interprétation. Cette démarche nous a permis de

dégager les principales tendances et d'identifier les perceptions dominantes des répondants concernant l'implantation du système ERP.

L'analyse adoptée, quant à elle, repose essentiellement sur une approche descriptive, visant à comprendre les principaux défis organisationnels rencontrés par l'entreprise **AGRODIV**, ainsi que les effets observés suite à l'introduction de cet outil digital.

2.1.7. Déroulement de l'enquête

Le travail de terrain a été réalisé du 1^{er} au 30 mars 2026 au sein de l'entreprise **AGRODIV**.

Au cours de cette période, nous avons été confrontées à certaines contraintes, notamment l'indisponibilité temporaire de notre encadrant en raison de sa participation à une formation professionnelle.

L'administration des questionnaires a été assurée par ce dernier, qui s'est chargé de leur distribution auprès des employés concernés. Cette démarche a permis de faciliter l'accès aux répondants et d'assurer une meilleure coordination durant la phase de collecte des données.

Cette section a permis de présenter l'entreprise **AGRODIV** ainsi que son environnement organisationnel afin de mieux comprendre le contexte de l'étude. Elle a également exposé la méthodologie de recherche adoptée, basée sur une démarche descriptive et un questionnaire adressé aux employés. Les outils de collecte des données ainsi que la population étudiée ont été précisés. Cette méthodologie a permis de recueillir des informations pertinentes sur les défis organisationnels liés à l'implantation de l'ERP. Ainsi, cette section constitue une base essentielle pour l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

Section 02 : Présentation, analyse et interprétation des résultats

Cette section est consacrée à la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus à partir du questionnaire réalisé auprès des employés de l'entreprise **AGRODIV**. À travers les différentes données collectées, nous allons examiner les conditions d'utilisation du système ERP, les difficultés rencontrées, ainsi que son impact sur l'organisation du travail et la performance de l'entreprise. Cette analyse permettra également de mettre en évidence les principaux défis organisationnels liés à l'implantation de cet outil digital.

➤ Historique de l'implantation de l'ERP au sein D'AGRODIV, Sidi Aïch

Dans le cadre de sa stratégie de modernisation et de digitalisation, l'entreprise Agroddiv de Sidi Aïch a entrepris l'implantation d'un système ERP en 2018. Ce projet avait pour objectif

d'améliorer l'intégration des informations, de renforcer la coordination entre les différents services et d'optimiser les processus de gestion.

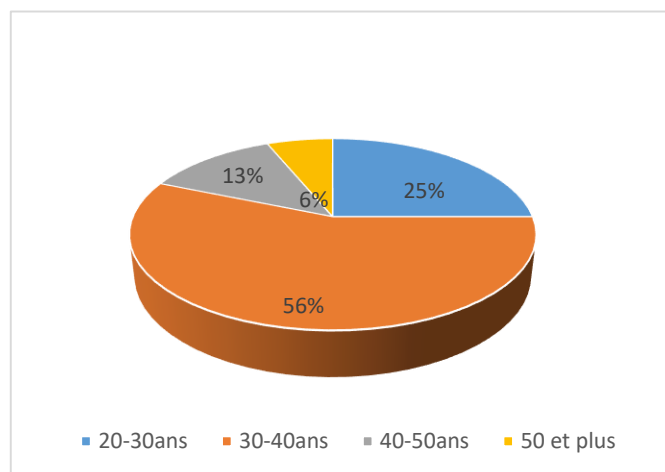
Après plusieurs phases de préparation et de paramétrage, l'utilisation effective de l'ERP a débuté en 2021 dans certains services de l'entreprise. Le déploiement du système s'est ensuite poursuivi progressivement afin de permettre une meilleure adaptation des utilisateurs aux nouvelles méthodes de travail.

Concernant le service des Ressources Humaines, l'intégration de l'ERP a été réalisée en 2026. Afin d'accompagner cette mise en œuvre, les employés du service ont bénéficié d'une formation en mars 2026, leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires à l'utilisation du système. Cette démarche témoigne de l'importance accordée par l'entreprise à l'accompagnement du changement et à la réussite du projet ERP.

2.2.1. Identification du questionnaire

Tableau n° 01 : Répartition des employés selon l'âge

Age	Nombre	Taux
20-30ans	04	25,00%
30-40ans	09	56,25%
40-50ans	02	12,50%
+50	01	6,25%
Total	16	100,00%



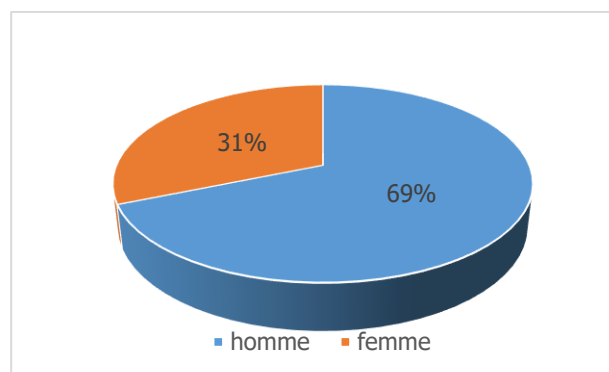
Source : établis par nous-même

L'analyse du profil démographique [selon le tableau et le graphe ci-dessus] des répondants révèle une prédominance de la tranche d'âge des **30-40 ans**, laquelle constitue le cœur de notre échantillon avec **56,25 %** des effectifs (9 salariés). Elle est suivie par les **20-30 ans (25 %)** avec 02 salariés, tandis que les salariés de plus de **50 ans**, qui représente 01 salarié, soit **06,25%** restants.

Cette répartition témoigne d'une **hétérogénéité générationnelle** au sein des utilisateurs du système ERP, soulignant que l'outil est adopté par des collaborateurs aux degrés d'expérience variés.

Tableau n°02 : Répartition des employés selon le sexe

Sexe	Nombre	Pourcentage
homme	11	68,75%
femme	5	31,25%
Total	16	100,00%



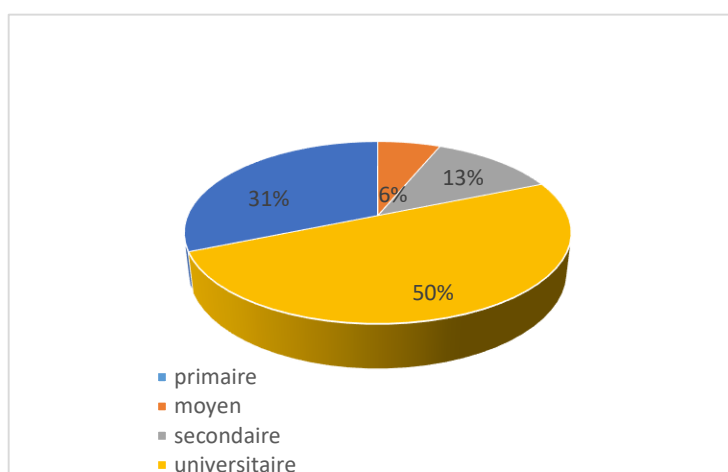
Source : Etablis par nous-même

Cette répartition (tableau et graphe ci-dessus) montre une **prédominance masculine** marquée au sein de l'échantillon. La forte représentation des hommes (**68,75 %**) s'explique par la nature du secteur d'activité de l'entreprise (agroalimentaire), traditionnellement plus investi par la population masculine.

Avec seulement **31,25 %** de femmes, l'échantillon met en évidence un **écart de parité**.

Tableau n°03 : Répartition des employés selon le niveau d'instruction

Niveau d'étude	Nombre	Taux
Primaire		
Moyen	01	06,25%
Secondaire	02	12,50%
Universitaire	08	50,00%
Formation professionnelle	05	31,25%



Source : Etablis par nous- même

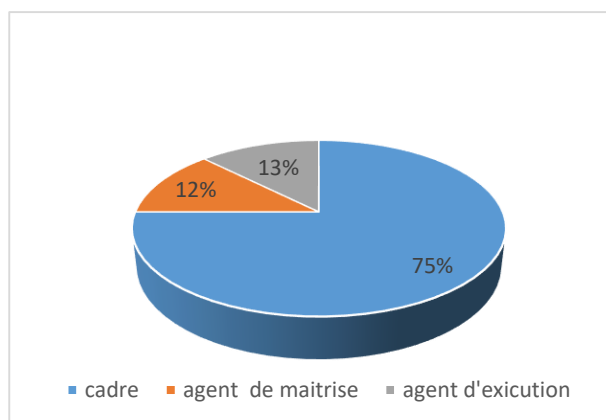
L'analyse du niveau d'instruction, à travers le tableau et le graphe ci-dessus, révèle que la majorité de notre échantillon est constituée d'**universitaires**, représentant **50 %** des répondants (8 salariés). Les profils issus de la **formation professionnelle** suivent avec **31,25 %** (5 salariés), tandis que le niveau **secondaire** concerne **12,50 %** (2 salariés). Le niveau

moyen est représenté par un seul employé (6,25 %). Enfin, le taux de **0 %** pour le niveau **primaire** confirme qu'aucun des interrogés n'a arrêté ses études à ce stade de l'enseignement.

Cette prédominance de profils hautement qualifiés est un signe d'une expertise et des compétences avancées au sein de l'effectif. Un tel capital intellectuel est donc un atout majeur qui devrait impacter positivement l'efficacité et la performance de l'entreprise lors de l'utilisation de cet outil (ERP).

Tableau n°04 : Répartition des employés selon les catégories socioprofessionnelles.

Catégorie	Nombre	Taux
Cadre	12	75,00%
agent de maîtrise	2	12,50%
agent d'exécution	2	12,50%
Total	16	100%



Source : Etablis par nous-même

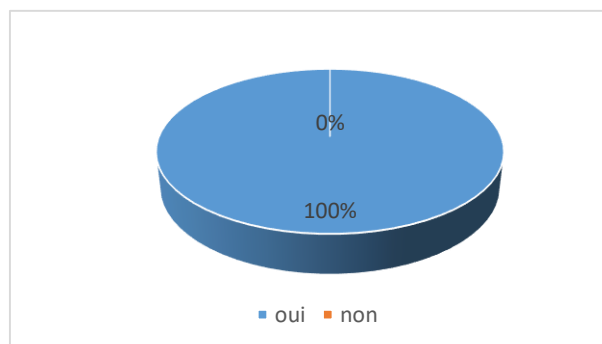
L'analyse du tableau et du graphique révèle que les **cadres** constituent l'essentiel de notre échantillon, représentant **75 %** des effectifs. Le reste se répartit de manière égale entre les **agents de maîtrise (12,50 %)** et les **agents d'exécution (12,50 %)**, ce qui traduit un équilibre entre ces deux catégories.

Bien que les cadres soient largement majoritaires, l'entreprise Agroddiv permet de recueillir des avis provenant de **différents niveaux hiérarchiques** pour une vision d'ensemble.

2.2.2. Accès à l'Internet et l'utilisation de l'ERP

Tableau n°05 : Utilisation de l'ERP

réponses	Nombre	Pourcentage
oui	16	100%
non		
total	16	100%



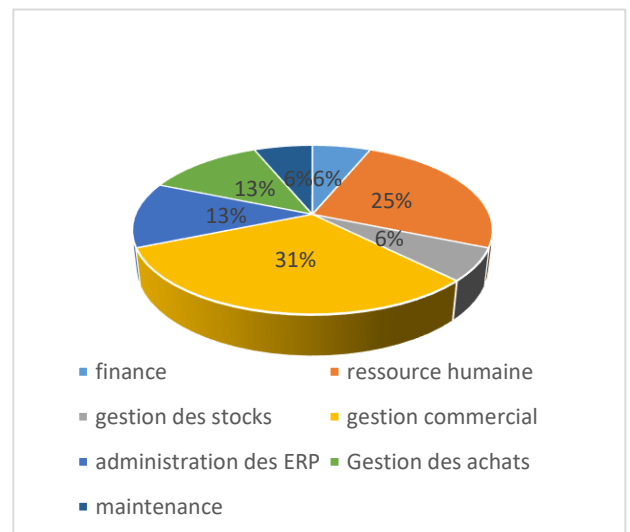
Source : Etablis par nous- même

Les données recueillies, au travers du tableau et du graphe ci-dessus, révèlent que l'intégralité de l'échantillon, soit **16 salariés**, utilise le système ERP. Ce taux de pénétration de **100 %** témoigne d'une adoption totale de l'outil au sein de la population étudiée. Cette généralisation souligne le rôle central de l'ERP dans la gestion opérationnelle de l'entreprise et confirme son intégration complète dans les pratiques professionnelles quotidiennes.

Ainsi, cette pratique généralisée, prouve non seulement l'importance stratégique de la plateforme (ERP) pour l'organisation de l'entreprise AGRODIV, mais aussi une transition numérique réussie vers un mode de gestion centralisé.

Tableau n° 06 : Répartition de l'utilisation de l'ERP selon le type d'activité

Module	Nombre	Taux
Finance	1	6,25%
ressource humaine	4	25,00%
gestion des stocks	1	6,25%
gestion commercial	5	31,25%
administration des ERP	2	12,50%
Gestion des achats	2	12,50%
Maintenance	1	6,25%
Total	16	100%



Source : Etablis par nous- même

L'analyse du tableau et du graphe cité plus haut, nous permet de constater une concentration très marquée de l'ERP dans la gestion commerciale [**sur le FrontOffice**] avec **05** employés soit **31,25%** et la GRH [**le support administratif**] avec **04** employés soit **25%**, qui représentent à eux seuls plus de la moitié des utilisateurs (**56,25 %**). Viennent ensuite les de la Gestion des achats avec **02** employés soit **12,50%**, et l'Administration de l'ERP avec **02** employés soit **12,50%**. Enfin, le poste de la Finance avec **01** employé soit **6,25%**, le poste de la Gestion des Stocks et la Maintenance également avec **01** employé soit **6.25%**.

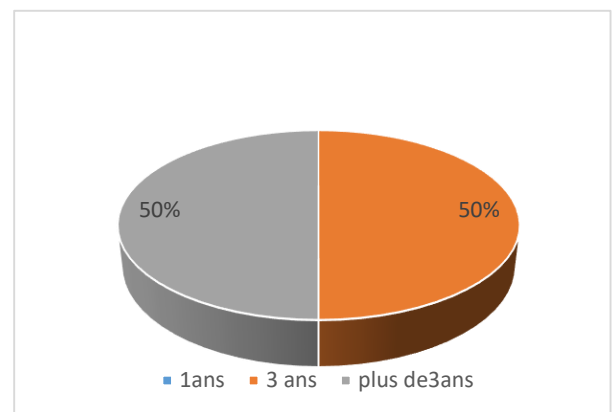
Ces résultats montrent que l'utilisation de l'ERP est beaucoup plus concentrée dans les activités commerciales et RH tandis que les autres fonctions restent moins impliquées.

Cette situation s'explique par ces deux scénarios appliqués dans l'entreprise Agrodif :

- **Priorité opérationnelle** : L'accent a été mis sur le cycle de vente et la gestion du personnel, car ce sont les pôles les plus digitalisés ou les plus critiques à l'instant.
- **Sous-exploitation technique** : Les fonctions "cœur de métier" comme les stocks, la maintenance et la finance semblent fonctionner en retrait de l'outil. Cela peut indiquer une persistance des tableurs (Excel) ou de processus manuels dans ces départements.

Tableau n°07 : Répartition des employés selon l'ancienneté d'utilisation du système ERP

Durée	Nombre	Taux
1ans		
3 ans	8	50%
plus de3ans	8	50%
total	16	100%



Source : Etablis par nous- même

L'examen de la répartition des employés selon leur ancienneté d'utilisation du système ERP, à travers le tableau et le graphe ci-dessus, révèle une segmentation binaire et parfaitement équilibrée de l'échantillon.

En effet, **50 % des enquêtés** (08 employés) utilisent l'outil depuis moins d'un an, tandis que les **50 % restants** affichent une expérience comprise entre un et trois ans. Il est notable qu'aucun usager ne dépasse le seuil des trois ans de pratique.

Ces données confirment le caractère **récent de l'implantation** de l'ERP au sein de l'entreprise AGRODIV. Cette situation implique deux constats majeurs :

- **Une phase d'appropriation en cours** : La moitié de l'effectif est encore en phase de découverte ou d'apprentissage initial.

- **Une expertise intermédiaire :** L'autre moitié dispose d'une maîtrise plus consolidée, bien que l'absence d'utilisateurs "experts" (plus de 3 ans) suggère que l'entreprise ne bénéficie pas encore d'un recul historique sur l'optimisation maximale de l'outil.

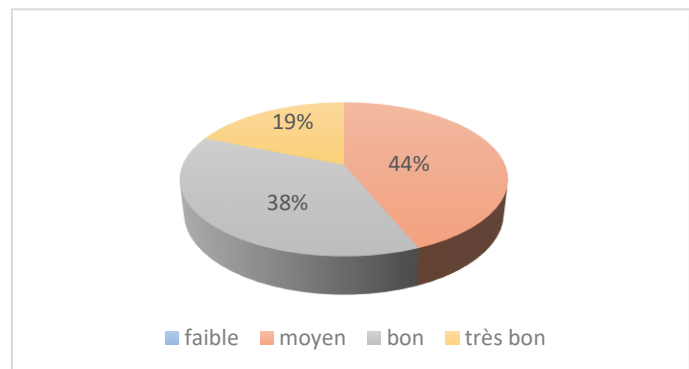
Compte tenu du profil d'expérience des utilisateurs, deux axes d'amélioration peuvent être envisagés pour optimiser l'usage de l'ERP :

- **Renforcement de l'accompagnement au changement :** Pour les 50 % d'employés ayant moins d'un an d'ancienneté, il est crucial de mettre en place des sessions de formation continue ou des "guides de bonnes pratiques". L'objectif est de réduire la courbe d'apprentissage et de limiter les erreurs de saisie inhérentes à une utilisation récente.

- **Mise en place d'un système de "Key Users" (Utilisateurs clés) :** Les collaborateurs ayant entre 1 et 3 ans d'expérience possèdent déjà une maîtrise intermédiaire. L'entreprise aurait intérêt à identifier les plus performants parmi eux pour en faire des référents internes. Ce tutorat permettrait de diffuser le savoir-faire plus rapidement vers les nouveaux arrivants.

Tableau n°08 : Répartition des employés selon leur niveau de maîtrise du système ERP

niveau	Nombre	Pourcentage
faible		
moyen	7	44%
bon	6	38%
très bon	3	19%
total	16	100%



Source : Etablis par nous- même

L'analyse des résultats, issus du tableau et du graphique associé ci-dessus, révèle que le niveau de maîtrise du système ERP chez les employés interrogés est globalement satisfaisant.

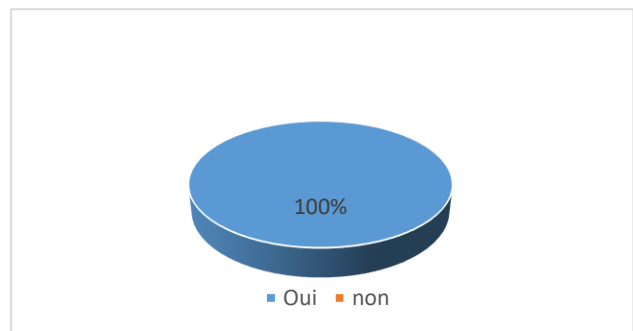
En effet, **07** employés (soit **44 %** de l'échantillon) estiment avoir un niveau moyen, **06** employés (**38 %**) déclarent avoir un bon niveau, tandis que **03** employés (**19 %**) considèrent leur maîtrise comme très bonne. À noter qu'aucun utilisateur n'a indiqué avoir un niveau faible.

Bien que les résultats soient positifs, la prédominance du niveau "moyen" (**44 %**) représente un levier de performance pour l'entreprise. Un programme d'accompagnement ciblé ou des sessions de partage de bonnes pratiques permettraient de faire évoluer ces utilisateurs vers une maîtrise "**bonne**" ou "**très bonne**", optimisant ainsi davantage l'exploitation des fonctionnalités de l'ERP.

2.2.3. Implantation de l'ERP

Tableau n°09 : Impacts de l'usage de l'ERP sur les méthodes de travail des employés

réponse	nombre	Taux
Oui	16	100%
non		
total	16	100%



Source : établis par nous même

Selon le tableau et le graphe précédemment cités, nous constatons une observation classique mais puissante : un taux de **100 %** confirme que l'ERP n'est pas qu'un simple logiciel, mais un véritable moteur de transformation organisationnelle d'où son impact sur les pratiques de travail et les compétences des employés.

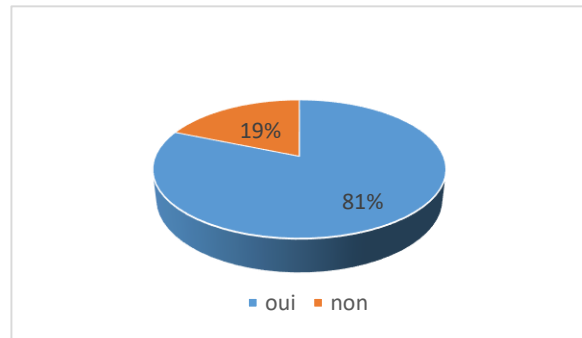
En effet, avant l'ERP, chaque employé travaillait souvent, à titre d'exemple, sur son propre fichier Excel ou son logiciel métier. Désormais, il fait partie d'une chaîne : l'employé ne saisit plus une donnée pour lui-même, mais pour l'étape suivante du processus (ex : une saisie en stock impacte immédiatement la comptabilité). Cela renforce la **responsabilisation**.

L'ERP impose des procédures strictes (le "workflow") pour que les données soient uniformes. Moins d'improvisation dans les tâches quotidiennes. Si cela peut être perçu comme rigide au début, cela réduit drastiquement les erreurs de saisie et les doublons.

En automatisant les tâches répétitives (génération de factures, calcul de besoins d'achats), l'ERP libère du temps. Le rôle de l'employé évolue du "**saisisseur de données**" vers celui d'"**analyste**". On passe de "comment produire la donnée" à "que nous dit cette donnée".

Tableau n°10 : Répartition des employés selon la difficulté d'utilisation de l'ERP

Réponse	Nombre	Taux
oui	13	81%
non	3	19%
total	16	100%



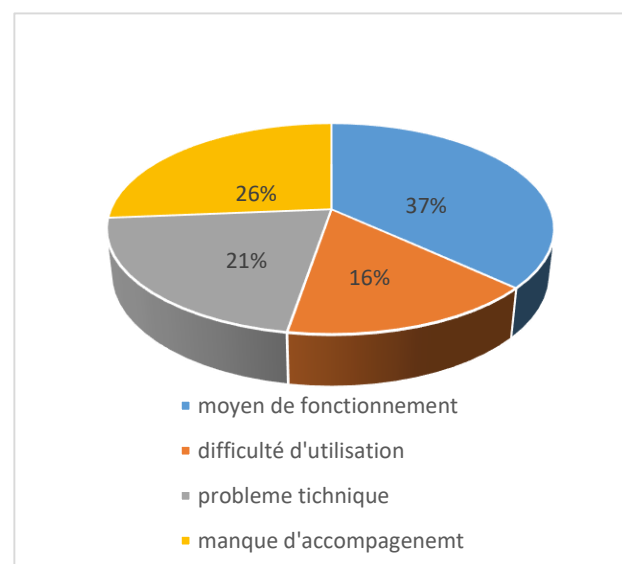
Source : Etablis par nous-même

C'est un constat frappant que nous révèlent le tableau et le graphe et qui souligne souvent le fossé entre la **richesse fonctionnelle** d'un ERP et l'**expérience utilisateur** réelle.

Lorsqu'un tel pourcentage (plus de 80 %) rencontre des obstacles, le risque de "résistance au changement" ou de saisies erronées est élevé. Pour transformer cet outil en levier de performance plutôt qu'un frein, nous aborderons plus loin les pistes à explorer.

Tableau n°11 : Type de difficultés rencontrées lors de l'utilisation de l'ERP (réponses multiples)

Difficulté d'utilisation	Réponses de	Taux
moyen de fonctionnement	7	36,84%
difficulté d'utilisation	3	15,79%
problème technique	4	21,05%
manque d'accompagnement	5	26,32%
Total	19	100,00%



Source : Etablis par nous- même

Nous remarquons à travers ce graphe et ce tableau que l'analyse est très juste et bien structurée. En effet, les chiffres parlent d'eux-mêmes : avec **63 %** des difficultés liées au

manque de formation et d'accompagnement (37 % + 26 %), le facteur humain est clairement le levier principal de réussite.

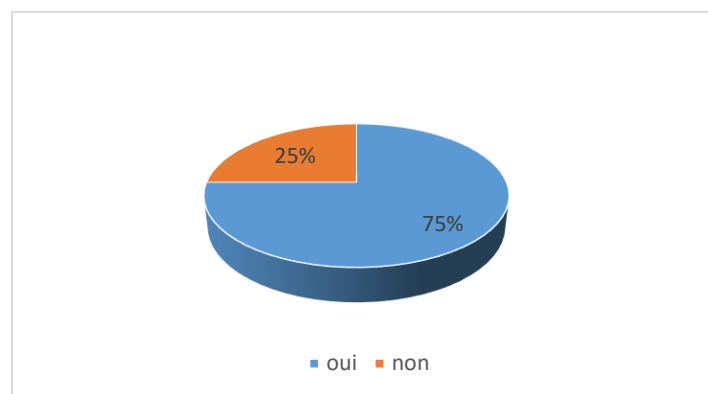
Ils sont suivis des problèmes techniques avec 4 employés, soit **21%**, puis les difficultés d'utilisation soit 3 employés (**16%**).

Les résultats montrent donc que les obstacles liés à l'utilisation de l'ERP sont d'avantage d'ordre humain et organisationnel que purement techniques, cela souligne l'importance de renforcer la formation des utilisateurs ainsi qu'un accompagnement continu afin d'améliorer l'efficacité d'utilisation du système ERP.

2.2.4. Résistance au changement

Tableau n°12 : La perception de la résistance des employés à l'utilisation de l'ERP

Réponse	Nombre	Taux
Oui	12	75,00%
Non	4	25,00%
total	16	100,00%



Source : établis par nous- même

Nous remarquons que la majorité des employés interrogés, soit **12** employés représentant un taux de **75%**, estime que beaucoup d'employés résistent à l'utilisation de l'ERP, tandis que **4** employés, soit **25%** pensent le contraire.

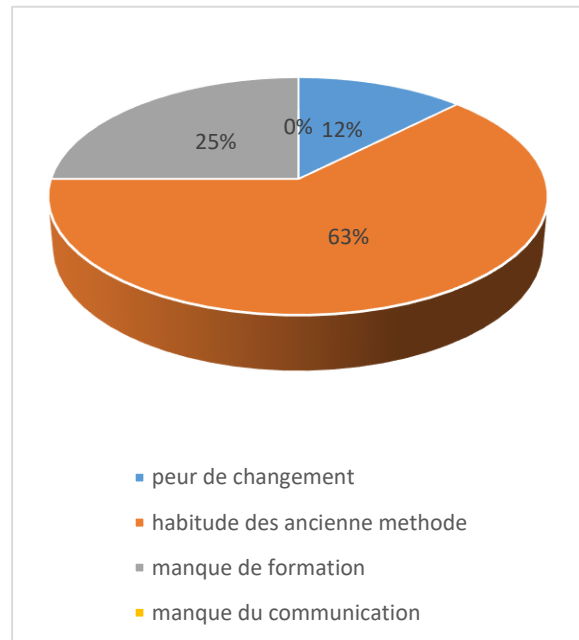
Il s'agit d'un constat très claire et représentatif de ce qui se passe souvent, dans toutes les organisations, lors du déploiement d'un tel outil. En effet, une majorité de **75 %** est un indicateur fort qu'il ne s'agit pas de cas isolés, mais d'un véritable défi structurel pour l'entreprise AGRODIV.

Un changement à **100%** implique aussi une résistance d'où un effort d'adaptation majeur. Ces résultats montrent que la résistance au changement existe au sein de l'entreprise AGRODIV face l'adoption du système ERP. Cette situation peut s'expliquer par les habitudes

de travail antérieur, le manque de formation ou la difficulté d'adaptation aux nouvelles technologies.

Tableau n°13 : Principale causes de la résistance à l'utilisation de l'ERP.

Réponses	Nombre	Taux
peur de changement	2	13%
habitude des anciennes méthodes	10	63%
manque de formation	4	25%
manque de communication	0	0%
Total	16	100%



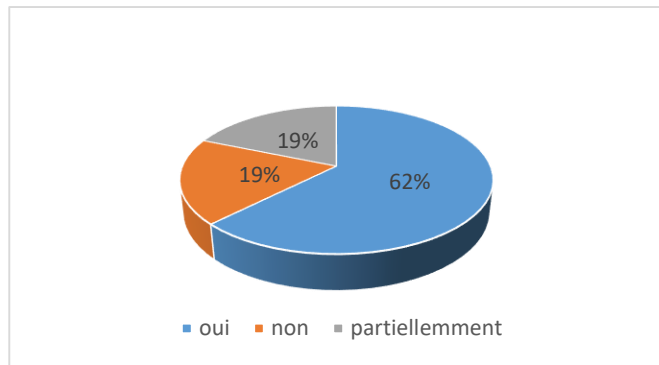
Source : Etablis par nous- même

L'analyse des données issues du tableau et du graphe cité plus haut, met en exergue un frein comportemental majeur : l'ancrage des habitudes professionnelles, cité par **10** employés, représentant un taux de **62,25 %**. Cette prédominance de l'attachement aux méthodes traditionnelles, devant le manque de formation (**25 %**), c'est-à-dire **04** employés ou la peur du changement (**12,50 %**) (**02** employés), confirme que la résistance est avant tout d'ordre culturel.

Pour garantir le succès de l'implémentation de l'ERP, la stratégie devra donc privilégier un accompagnement au changement axé sur la sensibilisation et la formation numérique ainsi que la valorisation des nouveaux processus.

Tableau n°14 : Niveau d'accompagnement des employés par l'entreprise dans le projet ERP

Réponse	Nombre	Taux
Oui	10	63%
Non	3	19%
Partiellement	3	19%
Total	16	100%



Source : Etablis par nous-même

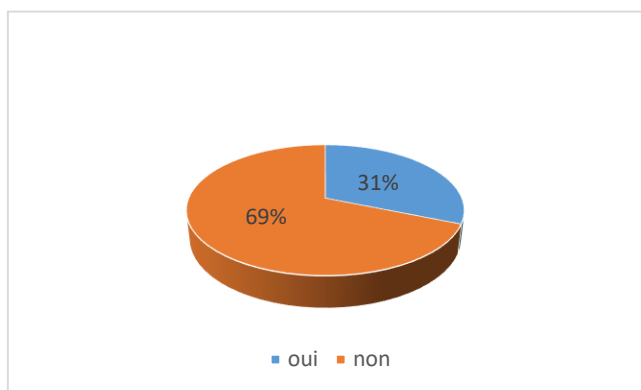
Nous remarquons que **10** employés, soit **63 %**, estiment que l'entreprise accompagne suffisamment les collaborateurs dans le projet ERP. En revanche, **3** employés (**19 %**) ont répondu "**non**" et **3** autres (**19 %**) ont répondu "**partiellement**".

Ce résultat montre que la majorité perçoit positivement l'accompagnement mis en place. Néanmoins, une partie des répondants reste moins satisfaite, ce qui indique que des efforts peuvent être réalisés afin d'assurer un soutien plus **complet** et adapté à tous les utilisateurs.

2.2.4. Formation et accompagnement des employés

Tableau n°15 : Répartition des employés selon la formation quant à l'utilisation de l'ERP

réponse	Nombre	Taux
oui	5	31,25%
non	11	68,75%
total	16	100,00%



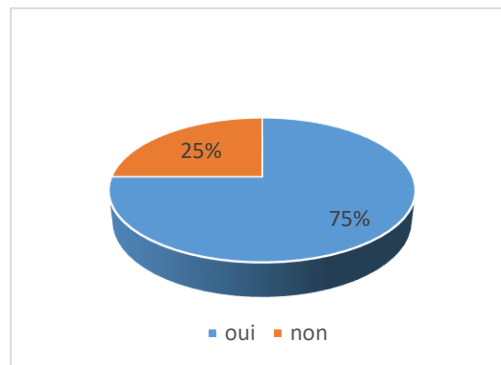
Source : établis par nous même

Nous constatons que **5** employés, soit **31%**, ont déclaré avoir reçu une formation pour l'usage de l'ERP, tandis que **11** employés, **69%**, n'en ont pas bénéficié.

Ces résultats montrent que la majorité des employés n'ont pas reçu une formation, ce qui peut expliquer certaines difficultés rencontrées lors de l'utilisation du système ERP.

Tableau n° 16 : Avis des répondants sur la qualité de la formation reçue

Réponse	Nombre	Taux
Oui	6	75%
Non	2	25%
Total	8	100%



Source : établis par nous même

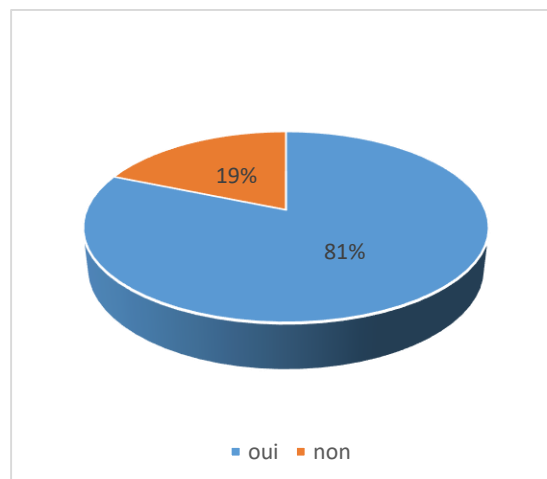
Nous remarquons que parmi les employés ayant répondu à cette question, 2 employés soit 25% estime que la formation reçue est suffisante, 4 employés, soit 75% considère qu'elle ne l'est pas.

Ces résultats montrent que même lorsque des formations sont proposées, elles ne répondent pas toujours pleinement aux besoins des usagers, d'où la nécessité de renforcer le contenu de celle-ci.

2.2.5. Impacts de l'ERP sur l'entreprise AGRODIV

Tableau n°17 : Impact de l'ERP sur la communication interne entre les services

Réponse	Nombre	Taux
Oui	13	81%
Non	3	19%
Total	16	100%



Source : Réalisé par nous- même

Nous remarquons que 13 employés, soit 81,25% estiment que l'ERP a amélioré la communication entre les services à savoir une meilleure liaison entre les ventes et les stocks

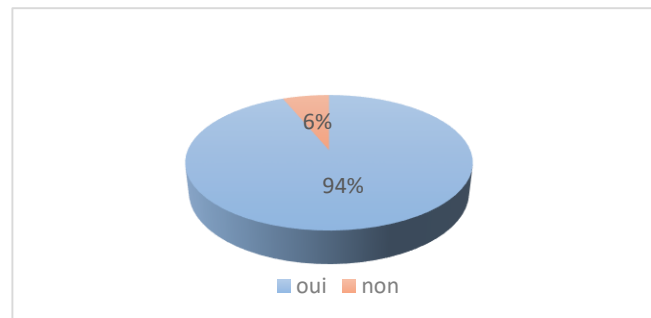
par exemple, une facturation plus rapide grâce aux données de production, etc. Ce score élevé (**plus de 80 %**) prouve que l'ERP a réussi à briser les "silos" de l'entreprise Agrodiv, ce qui est souvent le défi majeur d'une transformation digitale.

Par contre, **03** employés, soit **18.75%**, pensent le **contraire**. Les freins qu'ils rencontrent sont beaucoup plus liés au problème d'ergonomie, manque de formation, ou persistance du processus "papier" en parallèle.

Ces différents résultats montrent que le système ERP contribue largement au renforcement des échanges et la coordination entre les différents services de l'entreprise Agrodiv, ce qui favorise une meilleure circulation de l'information et une organisation plus efficace.

Tableau n°18 : Impacts de l'ERP sur la facilitation du travail quotidien.

Réponse	Nombre	Taux
Oui	15	93,75%
Non	1	6,25%
Total	16	100,00%



Source : Réalisé par nous- même

Nous constatons que 15 employés, soit 94% estime que l'ERP facilite leurs travaux quotidiens, tandis que 1 seul employés, soit 6% pense le contraire.

Ces résultats montrent que le système ERP, est perçus très positivement par la majorité des utilisateurs, en contribuant à simplifier les tâches quotidiennes, amélioré l'efficacité de travail et optimisé l'organisation des activités.

Nous constatons à travers les résultats du tableau et du graphe ci-dessus que **15** employés, soit **94%** estime que l'ERP facilite leur travail quotidien. On peut le considérer comme étant un excellent résultat. En effet, un taux d'adhésion de **94 %** est exceptionnel pour un projet ERP, car ces outils sont souvent perçus comme complexes ou contraignants au début. Ce taux élevé peut s'expliquer par :

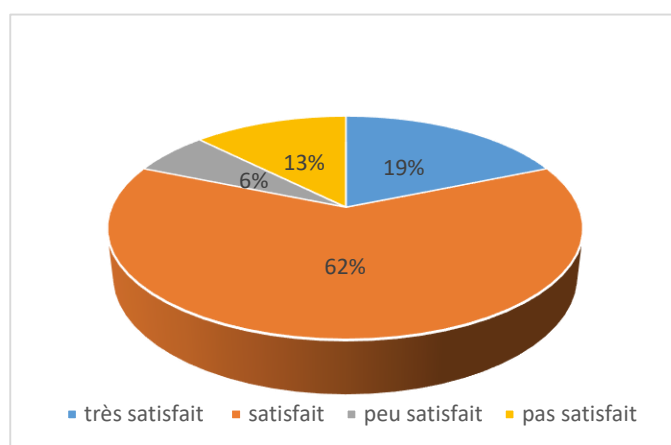
- **L'ergonomie et l'utilité :** L'outil semble répondre concrètement aux besoins du terrain plutôt que d'être une simple contrainte administrative.

- **La conduite du changement** : Un tel score suggère que la formation ou l'accompagnement des équipes a été efficace.

Le gain de productivité : Puisque les employés se sentent aidés, le risque de "résistance" est insignifiant, ce qui garantit la fiabilité des données saisies. D'ailleurs, **01** seul employé pense le contraire.

Tableau n°19 : Niveau de satisfaction des employés concernant l'usage de l'ERP

Réponse	Nombre	Taux
très satisfait	3	19%
satisfait	10	63%
peu satisfait	1	6%
pas satisfait	2	13%
Total	16	100%



Source : Réalisé par nous-même

Nous remarquons que la majorité des employés exprime une satisfaction positive concernant l'utilisation de l'ERP, en effet, **03** employés sont très satisfaits, soit **19%**, **10** employés sont satisfaits, soit **62%**, **01** seul employé est peu satisfait, soit **6%**, et **02** employés non satisfaits, soit **13%**.

Ces résultats montrent que le système ERP est globalement bien accueilli par les utilisateurs, avec un niveau de satisfaction élevé. Néanmoins la présence d'un avis négatif souligne la nécessité d'améliorer certains aspects du système afin de répondre aux attentes de l'ensemble des employés de l'entreprise AGRODIV.

Les réponses des employés concernant les améliorations à apporter pour une meilleure utilisation de l'ERP mettent en évidence plusieurs axes principaux. En premier lieu, la nécessité de renforcer la formation des utilisateurs est fréquemment évoquée et ce afin de mieux maîtriser les fonctionnalités du système. Ensuite, les employés soulignent l'importance d'un accompagnement continu et d'une assistance technique plus disponible pour résoudre

rapidement les difficultés rencontrées. Par ailleurs, certains proposent d'améliorer l'ergonomie et la simplicité d'utilisation du système afin de le rendre plus accessible. Enfin, l'optimisation des performances techniques et la réduction des problèmes informatiques sont également mentionnées

Dans l'ensemble, ces propositions montrent que l'amélioration de l'utilisation de l'ERP repose à la fois sur des aspects humains (formation et accompagnement) et techniques (performance et ergonomie).

Conclusion

À travers cette étude de cas réalisée au sein de l'entreprise AGRODIV, nous avons pu constater que l'implantation du système ERP a apporté plusieurs améliorations dans l'organisation du travail, notamment en matière de coordination entre les services, de circulation de l'information et de facilitation des tâches quotidiennes. Les résultats obtenus montrent également un niveau globalement satisfaisant d'utilisation et d'acceptation du système par les employés. Cette implantation reste confrontée à certains défis organisationnels, principalement liés au manque de formation, aux difficultés d'adaptation et à la résistance au changement de certains employés. Ces obstacles soulignent l'importance d'un accompagnement continu, d'une meilleure communication et d'un renforcement des programmes de formation afin d'assurer une utilisation optimale du système ERP.

En somme, l'ERP représente un outil stratégique pour AGRODIV, mais la réussite de son implantation dépend autant des aspects techniques que de la capacité de l'entreprise à gérer le facteur humain et organisationnel.

Conclusion générale

Conclusion générale :

La transformation numérique est aujourd'hui devenue une nécessité pour les entreprises qui souhaitent améliorer leur performance et renforcer leur compétitivité dans un environnement économique en constante évolution. Dans ce contexte, les systèmes ERP occupent une place importante puisqu'ils permettent d'intégrer les différentes fonctions de l'entreprise au sein d'un même système d'information. Toutefois, l'implantation d'un ERP ne représente pas seulement un changement technologique, mais également une transformation organisationnelle qui influence les méthodes de travail, les comportements des employés ainsi que les pratiques de gestion.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressés à l'étude des défis organisationnels liés à l'implantation d'un système ERP au sein de l'entreprise AGRODIV. L'objectif principal était d'analyser les impacts de ce système sur l'organisation du travail et d'identifier les principaux freins rencontrés lors de sa mise en place, notamment les résistances au changement, les difficultés d'adaptation et le rôle de la formation et de l'accompagnement des employés.

Afin de répondre à notre problématique et de vérifier les hypothèses formulées, nous avons adopté une démarche descriptive basée sur un questionnaire distribué auprès des employés de l'entreprise AGRODIV. Cette étude nous a permis de recueillir plusieurs informations concernant l'utilisation de l'ERP, les difficultés rencontrées ainsi que les effets organisationnels générés par celui-ci.

Les résultats obtenus montrent que l'ERP occupe désormais une place importante dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. L'ensemble des employés interrogés utilise ce système dans l'exercice de leurs activités professionnelles, ce qui confirme son intégration dans les pratiques organisationnelles de l'entreprise. L'étude révèle également que l'ERP a contribué à améliorer la coordination entre les services, la circulation de l'information ainsi que la facilitation des tâches quotidiennes. La majorité des employés estime que cet outil permet un meilleur accès aux données, une réduction des erreurs et une amélioration de l'organisation du travail.

Par ailleurs, les résultats montrent que l'implantation de l'ERP a entraîné une transformation importante des méthodes de travail. En effet, les employés ont dû s'adapter à de nouvelles

Conclusion générale

procédures et à de nouvelles façons de travailler. Cette situation confirme que l'ERP ne constitue pas uniquement un outil technique, mais qu'il représente également un véritable changement organisationnel.

Cependant, malgré les avantages apportés par ce système, l'étude a également mis en évidence plusieurs difficultés rencontrées par les utilisateurs. Les principaux obstacles identifiés concernent le manque de formation, l'insuffisance de l'accompagnement, certaines difficultés d'utilisation ainsi que la résistance au changement de certains employés. Les résultats montrent que plusieurs collaborateurs restent attachés aux anciennes méthodes de travail, ce qui peut ralentir l'adaptation au nouveau système.

À partir de ces résultats, nous pouvons confirmer les hypothèses formulées au début de cette recherche. La première hypothèse, selon laquelle l'ERP modifie les méthodes de travail et peut provoquer des résistances chez les employés, a été confirmée. De même, la deuxième hypothèse relative au manque de formation et d'accompagnement a également été vérifiée, puisque ces éléments représentent les principales difficultés rencontrées par les utilisateurs. Enfin, la troisième hypothèse a montré que la réussite d'un projet ERP dépend davantage des facteurs humains et organisationnels que des facteurs purement techniques.

Ainsi, cette recherche met en évidence que la réussite d'un projet ERP repose principalement sur une bonne conduite du changement. L'implication des employés, la communication interne, la formation continue et l'accompagnement managérial apparaissent comme des conditions essentielles pour assurer une meilleure acceptation du système et favoriser son efficacité au sein de l'entreprise.

Toutefois, cette étude présente certaines limites qu'il convient de mentionner. D'une part, notre enquête a été réalisée auprès d'un nombre limité de répondants, ce qui peut réduire la portée générale des résultats obtenus. D'autre part, cette recherche a porté uniquement sur l'entreprise AGRODIV, ce qui limite la généralisation des conclusions à d'autres organisations.

Malgré ces limites, cette étude a permis de mieux comprendre les principaux enjeux organisationnels liés à l'implantation d'un ERP dans une entreprise industrielle algérienne. Elle montre que la transformation numérique ne dépend pas uniquement de la performance des outils technologiques, mais également de la capacité de l'entreprise à accompagner le changement et à prendre en considération le facteur humain.

Conclusion générale

Enfin, cette recherche ouvre la voie à de nouvelles perspectives d'étude portant sur les impacts des ERP sur la performance des entreprises, la conduite du changement ou encore l'évolution des compétences numériques des employés. En définitive, l'ERP représente aujourd'hui un outil stratégique important pour les entreprises, mais la réussite de son implantation dépend largement de la qualité de l'accompagnement organisationnel et humain mis en place.

Bibliographie :

Ouvrage :

- COLLERETTE, P. [Et al] (1997). - Le changement organisationnel : théorie et pratique. - Québec : Ed. Padi, p.173.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977). « L'acteur et le système » : Les contraintes de l'action collective. Edition de seuil, p.210
- REIX Robert, « système d'information et management d'organisation » édition Vuibert, 5ème édition, paris, 2005, P.101.
- TOURNANT Laurence et WILFRID Azan : Réussir votre projet ERP [Livre]. - Saint Denis La Plaine : AFNOR, 2003

Sites Web:

- <https://www.gestisoft.com/fr/blogue/5-phases-implantations-logiciel-erp>
- KAORA (Cabinet de Conseil en transformation digitale et organisationnelle), France, 2026.- Conduite du changement ERP/EPM : Méthode et KEPI d'adoption. URL : <https://kaora-partners.com/conduite-du-changement-erp-epm-methode-et-kepi-adoption>.

Annexes

Bonjour !

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion dont le thème porte sur « Les défis organisationnels des entreprises face à l'implantation des outils digitaux : cas de la mise en œuvre d'un ERP au sein de l'entreprise AGRODIV de Bejaia », préparé par les étudiantes : ABDICHE Celina et MEZABI Katia.

Nous procédons au lancement d'une enquête auprès des salariés de l'entreprise AGRODIV afin de déterminer l'impact de l'usage de l'ERP sur les services de cette dernière.

Nous vous serions très reconnaissantes de bien vouloir consacrer un peu de votre temps pour répondre en toute objectivité, au présent questionnaire.

Questionnaire

I. Identification du questionné

Age :

-20ans/30ans ☐

-40ans/50ans ☐

-30ans/40ans ☐

-50 ans et plus ☐

Sexe :

-Masculin ☐

-féminin ☐

Niveau d'instruction :

-Primaire ☐

-universitaire ☐

-Moyen ☐

-formation professionnelle ☐

-Secondaire ☐

Catégorie socioprofessionnelle

-cadre ☐

-agent de maitrise ☐

-agent d'exécution ☐

II. Accès à l'internet et l'utilisation de l'ERP

Utilisez- vous des ERP ?

-Oui ☐

-non ☐

Si oui, dans quel type d'activité ? (Maintenance, planification, gestion des stocks, commercial, etc...)

Précisez :

.....

Depuis combien de temps utilisez-vous l'ERP ?

Moins :

- de 1 an ☐

- plus de 3 ans ☐

- de 1-3 ans ☐

Comment évaluez-vous votre niveau de maîtrise de l'ERP ?

-faible ☐

-bon ☐

- moyen ☐

-très bon ☐

III. Implantation de l'ERP ?

L'usage de l'ERP a-t-elle modifié vos méthodes de travail ?

-oui ☐

-non ☐

Avez-vous rencontré des difficultés lors de l'utilisation de l'ERP ?

-oui ☐

-non ☐

Si oui, lesquelles ?

-Manque de formation ☐

-Difficultés d'utilisation ☐

-Problèmes techniques ☐

-Manque d'accompagnement

IV. Résistances au changement

Selon vous, certains employés résistent-ils à l'utilisation de l'ERP ?

-Oui ☐

-non ☐

Quelles sont les principales causes de cette résistance ?

-peur de changement ☐

-habitudes des anciennes méthodes ☐

- manques de formation ☐

- manque de communication ☐

Pensez-vous que l'entreprise accompagne suffisamment les employés dans ce projet d'ERP ?

-oui ☐

-non ☐

-partiellement

V. Formations et accompagnement

Avez-vous reçu une formation pour utiliser l'ERP ?

-oui

-non

Si oui, cette formation est-elle suffisante ?

-oui ☐

-non ☐

VI. Les impacts de l'ERP sur votre entreprise

L'ERP a-t-il amélioré la communication entre les services ?

-oui ☐

-non ☐

L'ERP facilite-t-il votre travail quotidien ?

-oui ☐

-non ☐

Globalement êtes-vous satisfait(e) de l'utilisations de l'ERP ?

-très satisfait ☐

-satisfait ☐

-peu satisfait ☐

-pas satisfait ☐

Selon vous, quelles améliorations pourraient être apportées pour une meilleure utilisation de l'ERP dans votre entreprise ?

.....
.....
.....

Merci d'avoir répondu à nos questions !

Résumé :

Cette recherche porte sur les défis organisationnels liés à l'implantation d'un système ERP au sein de l'entreprise AGRODIV. L'objectif principal de celle-ci est d'analyser les impacts de l'ERP sur l'organisation du travail ainsi que les principales difficultés rencontrées lors de sa mise en place. Pour répondre à cette problématique, nous avons adopté une démarche descriptive basée sur un questionnaire distribué auprès des employés de l'entreprise.

Les résultats obtenus montrent que l'ERP a contribué à améliorer la coordination entre les services, l'usage partagé de l'information et la facilitation des tâches quotidiennes.

Toutefois, l'étude a également mis en évidence plusieurs difficultés, notamment le manque de formation, un déficit d'accompagnement ayant engendré une résistance au changement de la part de certains employés. Les résultats confirment ainsi que la réussite d'un projet ERP dépend principalement des facteurs humains et organisationnels plus que des facteurs techniques.

Mots clés : ERP, transformation numérique, changement organisationnel, résistance au changement, formation numérique, accompagnement, entreprise AGRODIV.

Abstract

This research focuses on the organizational challenges related to the implementation of an ERP system within AGRODIV company. The main objective of this study is to analyze the impacts of ERP on work organization as well as the main difficulties encountered during its implementation. To address this issue, a descriptive approach based on a questionnaire distributed to the company's employees was adopted.

The results obtained show that the ERP system contributed to improving coordination between departments, information sharing, and the facilitation of daily tasks. However, the study also highlighted several difficulties, particularly the lack of training and insufficient support, which generated resistance to change among some employees. The findings also confirm that the success of an ERP project depends mainly on human and organizational factors rather than technical factors.

Keywords: ERP, digital transformation, organizational change, resistance to change, digital training, support, AGRODIV company.

ملخص:

تتناول هذه الدراسة التحديات التنظيمية المرتبطة بتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) داخل مؤسسة AGRODIV، حيث يتمثل الهدف الرئيسي منها في تحليل تأثير نظام الـ ERP على تنظيم العمل، بالإضافة إلى تحديد أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها أثناء عملية التطبيق. وللإجابة عن هذه الإشكالية، تم اعتماد المنهج الوصفي بالاعتماد على استبيان وُزِعَ على موظفي المؤسسة.

أظهرت النتائج المتوصل إليها أن نظام الـ ERP ساهم في تحسين التنسيق بين مختلف المصالح، وتبادل المعلومات، وتسهيل المهام اليومية. غير أن الدراسة أبرزت كذلك وجود عدة صعوبات، خاصة نقص التكوين وضعف المرافقة، مما أدى إلى ظهور مقاومة للتغيير لدى بعض الموظفين. كما أكدت النتائج أن نجاح مشروع الـ ERP يعتمد أساساً على العوامل البشرية والتنظيمية أكثر من العوامل التقنية.

الكلمات المفتاحية: ERP، التحول الرقمي، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، التكوين الرقمي، المرافقة، مؤسسة

AGRODIV