

# **Impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'acceptation de l'ERP dans les entreprises en Afrique : cas de deux entreprises en Afrique de l'Ouest**

**Rosaline Dado WOROU**, Doctorante  
LENTIC- HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège, Belgique  
Chercheur à l'Université d'Abomey-Calavi (Rép du Bénin)  
04 BP 800 Cotonou  
[worour@yahoo.fr](mailto:worour@yahoo.fr)

## **Résumé**

Les récents développements sur les ERP soulignent l'influence significative des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'acceptation de l'ERP par les utilisateurs dans les entreprises occidentales. La dernière décennie du 20ème siècle a enregistré l'implantation de l'ERP dans les filiales des multinationales installées en Afrique. Toutefois, peu de recherches ont été menées pour évaluer l'impact des pratiques de GRH sur le mode d'acceptation de l'ERP par les utilisateurs en Afrique. Le présent travail analyse l'impact des pratiques de GRH sur le mode d'acceptation de l'ERP dans le contexte culturel Ouest Africain, plus précisément au Bénin et au Nigeria. Il s'agit d'une recherche qualitative basée sur l'approche par étude de cas qui a couvert les phases d'implémentation, de formation et de mise en production de l'ERP dans les entreprises concernées. L'étude comparative des comportements des utilisateurs dans les deux types d'entreprises a permis de conclure que le mode d'acceptation de l'ERP varie suivant le contexte d'adoption, qu'il soit imposé ou volontaire et que dans le contexte africain, les pratiques de GRH telles que les politiques de communication, de formation, de gestion des compétences, de rémunération et de motivation ont permis aux entreprises malgré l'influence des contraintes culturelles du milieu, d'obtenir l'acceptation de l'ERP à travers une adhésion massive des utilisateurs au projet et l'utilisation effective du système mis en place.

**Mots clés :** ERP, GRH, Rémunération, Formation, Communication, Compétences, Acceptation

## Introduction

Une multitude de recherches ont été menées sur les causes de l'échec de l'implantation des ERP dans les organisations en Occident. Ces recherches ont mis en exergue la complexité de l'ERP, pour montrer que son implantation dans les organisations présente à la fois des défis technologiques et organisationnels et provoque la résistance des acteurs et même des erreurs dans son mode de gestion. C'est dans ce cadre, que des facteurs clés de succès de l'implantation de l'ERP ont été identifiés (Remus, 2006 ; Nah et Delgado, 2006 ; Grabski et Leech, 2007 ; Somers et Nelson, 2004 ; Plant et Willcocks, 2007 ; Loh et Koh, 2004). Après synthèse de ces différentes recherches, Finney et Corbett, (2007) indiquent que l'implication des utilisateurs finaux aux différentes étapes du processus de l'implantation de l'ERP constitue l'un des facteurs clés de succès les plus importants pour le succès de l'implantation des ERP, car il permet de mobiliser les utilisateurs autour du projet. Si les utilisateurs deviennent importants pour le succès de l'ERP, quels sont les éléments pouvant influencer leur mode d'acceptation de l'ERP ?

Dans ce cadre, les auteurs du modèle TAM (Technology Acceptance Model) ont identifié le concept d'acceptation de la technologie comme un indicateur pertinent du succès de l'ERP dans les entreprises en Occident. Car, pour ces derniers, ce concept dépend de la perception qu'ont les utilisateurs de la technologie (Amoako-Gyampah, 2004; Chien et Tsaur, 2007; Vincent et Gharbi, 2004; Reimers, 2003; Maaloul et Mezghani, 2003; Zviran et al, 2005). Ainsi, Downing (1999) indique-t-il que la variable qui permet de mesurer l'acceptation est l'utilisation effective du système dans le contexte occidental. Qu'en ait-il du contexte africain ?

Par ailleurs, la dernière décennie du 20ème siècle a enregistré l'implantation de l'ERP dans les filiales des multinationales installées en Afrique. Toutefois, il faut souligner que peu d'études ont été réalisées sur la gestion du processus de changement induit par l'implantation de cette technologie en Afrique. Parmi les rares travaux effectués dans le domaine de l'implantation de l'ERP en Afrique, figurent ceux de Rasmy et al. (2005), Soyah et Magroun (2004), Maaloul et Mezghani (2003) respectivement en Egypte et en Tunisie. Les travaux de Rasmy et al. (2005), Soyah et Magroun (2004) ont débouché sur le constat de l'impact important des cultures nationales sur l'implantation des ERP. De même, ceux de Maaloul et Mezghani (2003) réalisés en Tunisie ont montré que la qualité de l'ingénierie du changement considérée comme une variable explicative de la satisfaction est mesurée par l'implication des utilisateurs, la qualité de la communication et la qualité de la formation accordée aux utilisateurs.

Ces auteurs ont montré que la communication, la formation et l'implication des utilisateurs sont des variables importantes pouvant influencer de façon significative le succès de l'implantation de l'ERP. Car, elles permettent de minimiser le degré d'anxiété des utilisateurs et de faciliter l'acceptation des nouveaux systèmes par les utilisateurs. Si ces variables peuvent être considérées comme des pratiques de GRH (Pichault et Nizet, 2001), il est question d'analyser comment ces pratiques influencent-elles le mode d'acceptation de l'ERP par les utilisateurs dans le contexte ouest africain qui a connu ces dernières années l'implantation de l'ERP dans les filiales des firmes multinationales ? C'est la raison d'être de la présente recherche dans des entreprises en Afrique de l'Ouest, plus précisément au Bénin et au Nigéria, afin d'analyser la problématique de l'impact des pratiques de GRH sur le mode d'acceptation de l'ERP.

# **1. Cadre théorique et Hypothèses de recherche**

La partie théorique s'articule autour de deux points : dans un premier temps, il sera question d'identifier les différentes variables permettant d'analyser l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur le mode d'acceptation de l'ERP à partir des recherches réalisées en Occident, puis dans un second temps, d'analyser les relations existantes entre les variables GRH et les facteurs culturels africains.

## **1.1 Pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans un contexte d'implantation d'ERP**

Cette partie permettra d'analyser le point de vue de la littérature sur : l'importance du facteur humain au cours du processus, l'influence des différentes pratiques de GRH sur le mode d'acceptation par les utilisateurs et les relations entre les variables GRH et les facteurs culturels africains.

### ***1.1.1 L'importance du facteur humain au cours du processus***

La plupart des recherches sur l'implantation des technologies de l'information et de la communication dans les organisations ont souligné l'importance de la prise en compte du facteur humain dans le processus de conception et d'implantation de la technologie. Au nombre de ces recherches, nous mettrons surtout l'accent sur celles relatives à la théorie de la structuration (Orlikowski, 1992, DeSanctis & Poole 1994, Orlikowski, 2000 ; Orlikowski et Barley, 2001 ; Boudreau & Robey, 2005 ; Pozzebon et Pinsonneault, 2001 ; 2005 ; 2006). Elles mettent un accent particulier sur l'implication des utilisateurs au cours du processus afin de faciliter l'usage de la technologie. Certains auteurs vont plus loin dans le contexte de l'ERP pour indiquer que l'implication des utilisateurs est indispensable car, les facteurs liés à la technologie et autres sont dépendants du facteur humain (Sun et al, 2005 ; Vincent et Gharbi, 2004). Cette implication des utilisateurs comme l'ont la plupart des recherches ne peut être efficace que si elle est accompagnée d'une bonne politique de communication, de formation et de gestion de compétences des ressources humaines (Worley et al, 2005). Car, le système ERP exige souvent de ces utilisateurs de changer leur manière de travailler. Par conséquent, il entraîne de nouveaux rapports d'emploi, de partage d'informations, de prise de décisions et des changements au niveau des procédures etc. (Yang et al., 2006, p.164). Ainsi, l'importance du facteur humain se justifie-t-elle par son utilité au processus. Cette utilité s'obtiendra qu'à travers la maîtrise qu'auront les utilisateurs du système et l'utilisation effective qu'ils en feront (Worley et al, 2005). Dans le cadre du présent travail, nous avons adopté comme pratiques de gestion des ressources humaines, les actions de communication, de formation et de gestion de compétence.

### ***1.1.2 Importance des actions de Communication dans un contexte d'implantation d'ERP***

La littérature a reconnu l'importance de la communication dans la réussite de la conduite d'un processus d'implantation d'ERP. Dans ce cadre, les auteurs ont souligné que la communication influence souvent l'attitude des employés lors de l'implantation de l'ERP. De ce fait, elle revêt un aspect stratégique pour l'entreprise. Car, elle permet aux utilisateurs de comprendre et d'approuver le système puis, d'obtenir leur adhésion au changement ou aux adaptations ultérieures de l'ERP. La communication est vitale pour l'entreprise, et il revient à l'entreprise de procéder de manière rigoureuse à une communication continue, directe et ciblée pour chaque groupe d'individus (Meissonnier et al, 2005 ; El Amrani et al, 2006 ; King et Burgess, 2006 ; Mabert et al, 2003 ; Muthusamy et al, 2005 ; Nah et Delgado, 2006 ; Liang et al, 2007, Esteves et Pastor, 2006). On peut alors s'interroger sur les raisons qui expliquent l'importance de la mise en place d'un bon système de communication au cours du processus

d'implantation d'ERP. Dans ce sens, El-Amrani et al (2006, p.100), ont montré qu'il est nécessaire d'avoir une communication efficace au cours du processus d'implantation d'ERP pour faciliter la compréhension générale des processus d'affaires et des fonctions de l'entreprise aux utilisateurs.

#### *Communication, un facteur d'adhésion des utilisateurs au changement*

Les auteurs ont indiqué que la communication facilite l'adhésion des utilisateurs au projet. Si elle est fréquente, elle peut non seulement faciliter l'adhésion des utilisateurs au projet ERP mais aussi, la gestion du changement (Grabski et Leech, 2007, p.27 ; Amoako-Gyampah et al, 2004, p. 742 ; Mabert et al, 2003, p.313 ; Remus (2006, pp.7-8). Toutefois, Mabert et al (2003, p.313) mettent l'accent sur la qualité de la communication et indiquent que l'organisation doit disposer d'un plan de communication qui ne doit pas être trop formel, ou déphasé par rapport aux attentes et aux réalités. De même, Nah et al. (2003, p.17), signalent que la bonne communication suscite l'engagement des utilisateurs au projet. Elle est indispensable pour faciliter une compréhension et une acceptation de l'implantation et susciter l'adhésion des utilisateurs. Abondant dans le même sens, Zhang et al (2005, p.64), signalent que le climat de communication dans une organisation peut être comparé soit, à un système ouvert, soit à un système fermé. Les systèmes ouverts sont souvent transparents alors que les systèmes fermés sont secrets. Ainsi, le déploiement de l'ERP exige-t-il un système de communication transparent permettant à l'information de circuler librement contrairement au système fermé où les utilisateurs seront contraints par le système ERP, ce qui cause inévitablement la résistance au changement. Aussi King et Burgess (2006, p.64) attirent-ils l'attention sur le fait que dans le cadre de l'implantation de l'ERP, une structure trop formalisée de l'organisation peut réduire ou décourager la collaboration entre départements et par conséquent, peut accroître la résistance au changement. De ce fait, on peut déduire qu'une bonne communication doit se faire en utilisant des réseaux et des relais formels et informels de façon complémentaire afin de toucher toutes les cibles.

#### *La communication, facteur de partage de l'information*

Les auteurs ont également montré que la communication est un facteur de partage de l'information dans l'entreprise. Dans ce cadre, Jones et al (2006, p.423), Bendoly et al (2006), soulignent que la communication peut faciliter le partage de l'informations tant sur le plan formel qu'informel, entre les membres de l'équipe ERP, puis avec les utilisateurs. Muthusamy et al (2005, p.69), renchérisent en montrant qu'une communication efficace est un autre élément clé de l'implémentation de l'ERP, car, elle facilite la dissémination des nouvelles informations et opportunités à tous les acteurs impliqués dans l'implantation de l'ERP. Toutefois, Cailland (2006, p.11), signale que l'isolement forcé ou volontaire des équipes projet ERP est certainement la cause principale d'une détérioration du partage de l'information pendant la plupart des projets ERP et qu'en réaction à cette détérioration de la communication et de la coordination pendant le projet ERP, les échanges informels entre les utilisateurs se développent dans tous les projets

*Si la communication est à la fois, un facteur d'adhésion des utilisateurs au changement et un facteur de partage de l'information, il revient de préciser à quelle étape du processus d'implantation d'ERP, elle est nécessaire ?*

Les auteurs ne s'accordent pas sur une phase précise du processus. Toutefois, pour Esteves et Pastor (2006, p.69), il faut une bonne communication interne et externe du projet au cours des deux premières phases du processus d'implantation car, il y a un fort besoin de communication entre la haute direction et l'équipe du projet dans le cadre de la définition du plan de projet. Puis, cette communication devient également importante au cours de la dernière phase lors de la mise en production du système ERP. Les auteurs poursuivent en montrant qu'à la phase de préparation finale de l'implantation et à la phase de la mise en

production, la forte communication interne et externe devient également pertinente. Pour Somers et Nelson (2004, p.269), la communication entre départements est plus importante au cours des deux dernières phases de l'implantation. Nah et Delgado (2006) ont noté à la suite de leur recherche, que l'importance de la communication au cours de la phase de «déploiement technique ou de réalisation» est différente suivant qu'il s'agit de l'implémentation ou de la mise à jour.

Il ressort de l'analyse des différents auteurs, qu'une bonne politique de communication est nécessaire au cours de l'implantation de l'ERP. Toutefois, les points de vue sont divergents quant à la phase où elle s'avère plus pertinente.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons conclure : qu'une entreprise qui dispose d'une bonne politique de communication qui serve de vecteur d'adhésion des utilisateurs au changement et de partage de l'information à travers la mise en place des dispositifs formels et informels de communication au cours du processus d'implantation de l'ERP a de forte chance que les utilisateurs acceptent l'ERP à travers une adhésion massive au projet.

### ***1.1.3 Importance des actions de formation dans un contexte d'implantation d'ERP***

La plupart des auteurs qui ont reconnu l'importance de la communication au cours du processus d'implantation de l'ERP ont aussi souligné que la formation est indispensable car, elle facilite le changement de comportement et accroît le degré d'acceptation de la technologie (Yang et al, 2006, p.164). Dans ce cadre, Amoako-Gyampah et al (2004), ont évoqué la pertinence de la formation dans l'implantation de l'ERP. Ils ont également souligné que la formation est l'un des meilleurs mécanismes de changement de comportement des utilisateurs au cours de l'implantation d'un ERP car, elle permet aux utilisateurs d'acquérir des savoirs et savoirs faire en matière de la technologie. De nombreux auteurs (Duplaga et Astani, 2003 ; Roberts et al, 2003 ; Brown et Vessey, 2003) considèrent la formation des utilisateurs comme le problème le plus important que connaît l'implantation de l'ERP. La formation est généralement, la rubrique qui constitue la plus grosse partie du budget.

Toutefois, Marbot (2007, p.165) considère la formation comme un levier incontournable du développement de l'entreprise et des compétences de tout salarié. Il existe plusieurs enjeux de la formation pour l'entreprise. L'auteur fait référence à des démarches de gestion des compétences dans les entreprises qui deviennent de plus en plus instrumentalisées. Les référentiels métiers, les bilans de compétences, les entretiens de carrière permettent une approche plus fine des besoins individuels. Dans un tel contexte, les réponses de formation doivent donc être de plus en plus précises et individualisées. Lemaire (2002) explique qu'il existe des facteurs qui conditionnent le choix des bénéficiaires du confort et des tâches à plus forte valeur ajoutée au nombre desquels, en gestion des ressources humaines, on peut retenir le niveau de qualification et de compétences des salariés et l'effort de formation que l'entreprise sera prête à consentir. Pour les auteurs (Shih, 2006, 2004 ; Rivera et al, 2004), la formation est considérée comme un facteur clé de succès très important reconnu dans le cadre de l'implantation de l'ERP, car elle permet d'accroître le degré d'acceptation de l'ERP par les utilisateurs. Dans ce cadre, Shih (2006, pp.410-411) suggère que les dirigeants mettent l'accent sur la formation et l'éducation des utilisateurs afin de leur faciliter la maîtrise de l'ERP en vue d'accroître la productivité car, la maîtrise de l'ERP passe par l'usage qu'en font les utilisateurs.

De même, Rivera et al (2004), signalent que la formation a pour objectif de faciliter l'utilisation de nouveaux systèmes, à travers la compréhension des nouveaux processus ainsi que leur intégration dans le système. De ce fait, elle devient un processus continu, et sa mise à jour constitue un défi pour que les utilisateurs produisent des informations de meilleure qualité. La formation implique un processus d'apprentissage. Ce processus peut se consolider à la suite d'une expérience. Ainsi, les auteurs soulignent-ils que l'apprentissage du personnel

des organisations par expérience dans le cadre de l'ERP est un outil qui nécessite d'être coordonné, après mure réflexion. De même, Jaspersen et al (2005), indiquent qu'il faille stimuler l'apprentissage des utilisateurs pendant la période d'utilisation de la technologie dans l'entreprise. Puis, Schumacher et Moser (2006, p.15) soulignent que la formation des utilisateurs doit être suffisamment dispensée (plusieurs fois d'où l'importance du nombre de formation) afin de faciliter le processus d'apprentissage.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons conclure, qu'une entreprise qui dispose d'une bonne politique de formation avec un bon processus d'apprentissage et suffisamment dispensé au cours du processus d'implantation et de post implantation, a de forte chance que les utilisateurs acceptent le système ERP à travers une utilisation effective qu'ils en font.

#### ***1.1.4 Importance des actions de Gestion des Compétences dans un contexte d'implantation d'ERP***

Pour Trott et Hoecht (2004), l'ERP exige l'existence des compétences au sein de l'entreprise. Dans le contexte de l'implantation d'ERP, la cohabitation entre la parcellisation des tâches et la polyvalence dépend de la politique de l'entreprise en matière de gestion des compétences et des qualifications des travailleurs (Lemaire, 2002, p.70). Pour l'auteur (p. 119), le niveau de qualification et de compétences des salariés dans un contexte d'implantation d'ERP, semble déterminant dans l'issue de la réorganisation du travail. De ce fait, si les entreprises se donnaient les moyens de procéder à un ajustement des compétences et des qualifications, la nouvelle répartition des tâches pourrait peut-être se diriger plus systématiquement vers un enrichissement du travail. Le déploiement de l'ERP exige de nombreux salariés, qu'ils soient utilisateurs clés ou non, la mise en œuvre de nouvelles compétences. L'auteur a montré que bon nombre des salariés des entreprises étudiées ont élargi leur champ d'action et leur responsabilité dans certains cas. Ils devraient par la suite, être valorisés dans cette progression et bénéficier d'une reconnaissance par l'entreprise, de cette évolution professionnelle (p. 116).

Les systèmes d'évaluation des emplois et des compétences requises ne sont que rarement revus en fonction de la mise en œuvre d'un ERP. Cailland (2006, p.11) montre que les projets ERP créent des conditions favorables à l'acquisition et à l'élaboration de compétences et de connaissances nouvelles. Selon Fourati (2006), l'ERP contribue également à l'amélioration des connaissances du personnel. Il favorise l'acquisition de nouvelles compétences aux utilisateurs finaux de cette nouvelle technologie afin d'acquiescer un certain niveau de confiance et d'efficacité lors de l'utilisation de l'ERP. Selon St-Pierre et al (2005, p.7), l'entreprise doit pouvoir compter sur des ressources humaines qualifiées, compétentes, motivées et intéressées à participer à son développement afin d'accroître ses performances.

Au regard de qui précède, nous pouvons conclure qu'une entreprise dispose d'une bonne politique de gestion de compétence à travers un ajustement des compétences et des qualifications et une bonne répartition des tâches a de forte chance d'accroître le niveau de confiance et d'efficacité des utilisateurs au cours de l'utilisation effective de l'ERP.

La littérature nous a permis d'identifier des pratiques de GRH capables d'influencer le mode d'acceptation des utilisateurs de l'ERP dans le contexte culturel occidental, étant donnée que nous sommes dans le contexte culturel africain, il est judicieux d'identifier des variables culturelles qui peuvent influencer les variables de GRH retenue : la communication, la formation et la gestion des compétences.

## **1.2 Relation entre les facteurs culturels Africains et les variables GRH**

Pour étudier cette relation, nous allons nous inspirer des facteurs culturels identifiés par Hofstede, susceptibles d'influencer le mode gestion dans les organisations au nombre

desquels nous pouvons citer : la distance hiérarchique et le style de leadership, le collectivisme comme des facteurs qui facilitent le processus participatif.

### **1.2.1 Communication et Facteurs culturels**

#### *Communication et Distance hiérarchique*

Comme l'explique Hofstede cité par Rabasso et Rabasso (2007), le niveau élevé de la distance du pouvoir dans une entreprise est caractérisé entre autre par un manque de communication entre les cadres et leurs collaborateurs tandis que le niveau faible de la distance de pouvoir se caractérise par une communication régulière ente les cadres et leurs collaborateurs. Si nous nous referons à la communication vue comme un facteur d'adhésion au changement, et de partage de l'information, nous pouvons retenir que pour qu'il ait acceptation de l'ERP par les utilisateurs, il faudra que la distance hiérarchique entre les cadres et les subordonnés soit faible. Toutefois, examinons à présent le degré de distance hiérarchique dans les cultures africaines. Pour d'Iribane (1998), la réduction de la distance hiérarchique peut favoriser une situation conflictuelle en Afrique. De même, Henry (1998) indique que les acteurs africains ont du mal à s'opposer ouvertement à leur supérieur hiérarchique. Il est important de signaler que les auteurs cités ci-dessus, ont mené leur recherche dans les entreprises, où ils ont interviewé des personnes en situation d'emploi et sont parvenus à montrer que la distance hiérarchique est grande dans les entreprises au Cameroun. Au terme de ce développement, nous pouvons alors conclure qu'une culture où la distance hiérarchique est grande, ne favoriserait pas l'implication des utilisateurs au cours de l'implantation de l'ERP.

#### *Communication et Style de leadership*

Le style de leadership dans un système où il n'y a pas de communication est souvent autocratique voir paternaliste tandis que dans un système où il communication régulière entre cadres et subordonnés, le style de leadership est démocratique et consensuel (Rabasso et Rabasso, 2007). En nous référant à la communication comme variable de GRH, nous pouvons retenir que le style de leadership démocratique et consensuel favorise une bonne communication. Toutefois, comme le souligne Hernandez (2000) le style de leadership adapté au contexte africain est le modèle paternaliste du genre « père protecteur » qui est bien adapté aux rapports sociaux dans les entreprises en Afrique car, selon l'auteur, l'africain accepte facilement l'autorité et le pouvoir. Donc, une culture où le style de leadership est paternaliste ne favoriserait pas l'implication des utilisateurs au cours de l'implantation de l'ERP.

#### *Communication et Collectivisme*

Rasmy et al (2005) soulignent que dans les organisations en Egypte, l'information est considérée comme une propriété individuelle et non collective. Ce qui a contribué à l'échec de l'ERP dans les organisations égyptiennes. Mais, De Vreede et al (2003) avaient déjà montré à la suite de leur étude en Tanzanie et en Afrique du Sud sur l'implantation de Group Support System (GSS), que le besoin de personnaliser la communication influence l'implantation du GSS dans ces deux pays. Ils montrent que le besoin de personnaliser la communication est apprécié, car tout le monde veut savoir en Afrique qui a dit quoi et à qui, donc les africains n'aiment pas l'anonymat. Pour Hofstede (1991, p.), le collectivisme caractérise les sociétés dans lesquelles les personnes sont intégrées, dès leur naissance, dans des groupes forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de leur vie, en échange d'une loyauté indéfectible. Pour Rabasso et Rabasso (2007), le succès de l'entreprise dans une culture collectiviste est dû au partage de l'information. Ce qui permet de retenir que l'information est utilisée comme une propriété collective, elle favorisera l'adhésion des utilisateurs au changement.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons formuler l'hypothèse selon laquelle :

*H1 : Une entreprise qui dispose d'une bonne politique de communication au cours du processus d'implantation de l'ERP dans un contexte culturel marqué par une distance hiérarchique faible, un style de leadership démocratique et consensuel et le collectivisme, a de forte chance que les utilisateurs acceptent l'ERP à travers une adhésion massive au projet.*

### **1.2.2 Formation et Facteurs culturels**

#### *Formation et Distance Hiérarchique et style de leadership*

Dans une culture où le niveau de distance de pouvoir est élevé, les formateurs sont considérés comme des gourous qui transmettent leur savoir tandis que dans une culture où le niveau de distance de pouvoir est faible, les formateurs sont considérés comme des experts qui transmettent des vérités impersonnelles (Rabasso et Rabasso, 2007). Dans le contexte des ERP, les formateurs sont plutôt des experts. Nous pouvons alors déduire que si la distance hiérarchique est faible, et que le style de leadership est démocratique et consensuel, plus grande est la chance de bien former les utilisateurs.

#### *Formation et Individualisme*

Rabasso et Rabasso (2007) ont identifié que dans un contexte de formation, la culture collectiviste est caractérisée par l'apprentissage en groupe, le sens de responsabilité collective, les apprenants sont traités comme un groupe, et les initiatives des apprenants ne sont pas acceptés tandis que dans une culture individualiste, les initiatives proposés par les apprenants sont acceptés, l'apprentissage est individuel.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons formuler l'hypothèse selon laquelle :

*H2 : Plus une entreprise dispose d'une bonne politique de formation avec un bon processus d'apprentissage basé sur la prise en charge individuelle des utilisateurs au cours du processus d'implantation et de post implantation, dans un contexte culturel caractérisé par une distance hiérarchique faible, un style de leadership démocratique et consensuel et l'individualisme, plus grande est sa chance d'avoir des utilisateurs qui acceptent le système ERP à travers une utilisation effective qu'ils en font.*

### **1.2.3 Gestion des compétences et Facteurs culturels**

Quant à la distance hiérarchique, elle est faible et le style de leadership démocratique et consensuel car, les utilisateurs collaborent avec l'autorité dans les tâches à effectuer. De même, les cultures individualistes sont caractérisées par un système social et des emplois dynamiques (Rabasso e Rabasso, 2007). Ces facteurs favorisent une bonne une politique de gestion de compétence. Au regard de ce qui précède, nous pouvons formuler l'hypothèse selon laquelle,

*H3 : Plus une entreprise dispose d'une bonne politique de gestion des compétences à travers un ajustement des compétences et des qualifications et une bonne répartition des tâches dans un contexte culturel marqué par une distance hiérarchique faible, un style de leadership démocratique et consensuel et l'individualisme, a de forte chance d'accroître le niveau de confiance et d'efficacité des utilisateurs au cours de l'utilisation effective de l'ERP et par conséquent l'acceptation de l'ERP.*

## **2. Méthodologie de recherche**

La présente contribution s'appuie sur les résultats d'une recherche en cours qui a privilégié la recherche qualitative et l'approche étude de cas. La démarche a consisté en des séjours dans deux entreprises. Ainsi, deux études de cas longitudinales tenant compte de la manière dont est implanté le logiciel dans l'entreprise ont été réalisées auprès des entreprises qui se sont

engagées dans un changement organisationnel important et de la diversité du contexte culturel du lieu d'implantation de l'entreprise. Il s'agit de : la Société A basée à Lagos au Nigeria et la Société B exerçant à Cotonou en République du Bénin. Ces deux sociétés ont été retenues parce qu'elles illustrent deux modalités d'implantations différentes du logiciel ERP qui sont l'adoption volontaire pour la société A et l'adoption imposée à la société B par la firme multinationale, depuis le siège afin de mieux contrôler la gestion de sa filiale.

## **2.1 Caractéristiques des deux sociétés**

La société A est une filiale d'une société Irlandaise qui sert de siège régional des sociétés du groupe en Afrique de l'Ouest. C'est une société Anonyme créée en 1980. Elle est spécialisée dans l'aviculture, la transformation et la commercialisation de produits avicoles, la pêche maritime, et la transformation et commercialisation des jus de fruits. Elle dispose de 243 employés dont 48 cadres y compris 13 expatriés, 104 agents de maîtrise et 91 agents d'exécution, tous des Nigériens. Après l'implantation de l'ERP, le nombre a légèrement changé, avec des possibilités de reconversion de certains agents (10) et de licenciement d'autres (15) suivi de recrutement de 7 autres agents. Ce qui porte l'effectif à 235 agents. Elle a adopté le Navision version 5.0 depuis Février 2001. Le Navision est basé sur un serveur de déploiement, un ou plusieurs serveurs d'entreprise sur les sites et des postes de travail. Il dispose d'un serveur : Windows Serveur NT 2000 et des serveurs de déploiement que sont le MS SQL et le Native Navision. La société A dispose de 191 postes clients repartis sur plusieurs sites au Nigéria (Lagos, Zaria, Caduna) et au Bénin. La société a acheté 177 licences.

La société B est une filiale du groupe Addax basé à Genève en Suisse. Elle a été créée en 1997 à Cotonou. Elle est une société anonyme avec Conseil d'Administration. Elle exerce dans le secteur de la distribution des produits pétroliers. Son capital est de 2.000.000.000 F CFA. Elle emploie 115 personnes dont 63 agents d'exploitation pour la plupart des ingénieurs et techniciens en hydrocarbure. La société a adopté La JDE Xe, basée sur un serveur de déploiement, un ou plusieurs serveurs d'entreprise et des postes de travail. Le système JD Edwards one World Xe de la Société B dispose de trois types de serveurs : serveur de déploiement, serveur d'entreprise et serveur Web. Le système a 85 postes clients ou postes de travail.

## **2.2 Méthodes de collectes des données**

Au niveau de la Société A, une première vague de quinze (15) entretiens a été réalisée auprès des témoins privilégiés composés de personnes qui étaient dans l'entreprise (deux (2) au moins) avant la décision d'implantation du logiciel ERP. Une seconde vague de douze (12) interviews a été réalisée un mois plus tard auprès des principaux responsables repérés lors de la première vague. Ensuite, une troisième vague de vingt deux (22) entretiens a été également réalisée pour des compléments d'information. Au niveau de la Société B, une première série de dix entretiens (10) a été réalisée auprès des témoins privilégiés que sont des personnes qui étaient dans l'entreprise depuis sa création, des responsables, des utilisateurs potentiels et le jeune informaticien. Une seconde série de dix (10) interviews a été réalisée un mois plus tard auprès des mêmes cibles. Et une troisième série de quinze (15) interviews auprès des autres utilisateurs potentiels. Au niveau de chaque société, trois utilisateurs actifs ont été particulièrement suivis en continu toutes les quinzaines et pendant six mois sur site et ont fait l'objet de toutes les vagues d'interviews et d'observations afin d'étudier leur mode d'acceptation de l'ERP.

L'observation faite se justifie par notre présence effective sur les sites des deux entreprises. Elle a été utilisée pour procéder à la vérification des informations recueillies à la suite de l'entretien et à partir des faits et phénomènes observables directement. Ce qui nous a permis de suivre particulièrement trois utilisateurs par quinzaine à leur poste de travail au regard du nouveau rôle que chacun a désormais. Pour chaque étude de cas, une variété de documents a été consultée. Nous avons fait référence aux enseignements issus des résultats ayant conduit à la conception des cas.

### **2.3 Méthode d'analyse**

L'analyse a été faite à l'aide de la démarche contextualiste de Pettigrews. Ce modèle nous a permis d'établir des relations entre les pôles contexte et processus du changement.

## **3. Résultats de recherche**

### **Société A**

La société A décide d'adopter l'ERP. Toutefois, le coût élevé du progiciel a conduit à la négociation en vue du rachat de la compagnie informatique par le groupe de la société. C'est ainsi que la Compagnie canadienne est devenue membre du groupe. L'appartenance de la compagnie informatique au groupe a facilité le processus d'implantation. La compagnie a, à cet effet, déployé 10 programmeurs informaticiens spécialistes ERP à Lagos au siège régional de la Société. Parmi ces experts, fut nommé un chef projet.

#### *Les actions de sensibilisations au cours de la phase du paramétrage*

Après la présentation de l'équipe, un plan d'implantation a été adopté par l'équipe et les responsables en février 2003. L'équipe a démarré ses activités avec la sensibilisation des acteurs en vue du paramétrage du progiciel. Les enjeux de l'équipe projet étaient d'obtenir l'adhésion des utilisateurs au projet. Pour y parvenir, ils ont multiplié des réunions de sensibilisation sur des thématiques pouvant intéresser leurs interlocuteurs. Par la suite, puisque l'adhésion était faible et que celle-ci empêchait de continuer l'implantation, les dirigeants de la société et l'équipe du projet se sont rendu compte qu'il fallait privilégier la négociation avec les acteurs du système. Alors, les dirigeants ont mis en place une stratégie consistant à utiliser des « griots ou agents de renseignement » au sein de l'entreprise pour se renseigner sur ce qui se passait. C'est après discussion avec ces derniers que les dirigeants ont compris l'importance d'associer les leaders d'opinions ethniques ou religieux existants dans l'entreprise. Cette association a exigé la négociation entre les dirigeants et les leaders d'opinions. Il a été question de se mettre d'accord sur ce que eux et leur base vont tirer comme intérêts de l'implantation du progiciel ERP. Cette négociation s'est soldée par des promesses de valorisation des emplois, d'augmentation des primes, de création d'un cadre permanent de concertation pour accroître la collaboration entre les ressources humaines et instituer le respect mutuel entre collaborateur et dirigeant. La conséquence, c'est l'accroissement du taux d'adhésion des acteurs aux changements organisationnels induits par le progiciel Navision. Car, les leaders d'opinions n'ont pas eu de difficultés à convaincre les membres de leur groupe ethnique ou religieux à entrer dans les rangs du changement.

#### *Déploiement au niveau des services Comptabilité*

Le nouveau progiciel a permis de recruter de nouveaux comptables pour des enregistrements automatiques des pièces. Ces nouveaux comptables, après recrutement, ont été formés sur le

mode d'enregistrement des données dans le nouveau progiciel. Le nouveau système permet de savoir le nombre de pièces enregistrées par chaque agent par heure et par jour. Les nouveaux comptables recrutés ne sont pas des permanents mais, des agents du cabinet d'expertises comptables qui certifie les comptes de la compagnie. Ils sont payés à la tâche.

D'une manière générale, le nouveau système permet au chef hiérarchique de mieux suivre ses collaborateurs. Situation qui incite certains agents à travailler davantage.

#### *Formation des utilisateurs et mise en production*

Les techniciens informaticiens n'ont pas eu beaucoup de difficultés au cours de la formation. Ils ont pour la plupart su s'adapter au nouveau système. Au cours de cette formation, l'âge des apprenants variait entre 30 et 48 ans. Les plus jeunes naturellement n'ont pas eu de difficultés d'assimilation. Il revenait aux informaticiens formés, de former les chefs services des autres secteurs. Avec ce nouveau progiciel, les informaticiens/programmeurs sont plus écoutés par les Directeurs expatriés. La compétence est valorisée et reconnue par les dirigeants. Ce qui n'a pas rencontré l'assentiment des aînés. Ils sont devenus autonomes et ont une variété de tâches. L'ancienne équipe de direction, dont certains membres sont toujours en place, tente de maintenir coûte que coûte l'ancien modèle de gestion du personnel. Les délégués syndicaux sont à cet égard dans une position ambiguë: d'un côté, ils cherchent à exploiter au mieux le flou existant en matière de gestion des Ressources Humaines et sont de ce fait, des acteurs à part entière de la perpétuation du modèle qui existait avant l'introduction du nouveau progiciel, d'un autre côté, ils militent pour une plus grande clarté des règles du jeu et surtout pour une uniformisation des pratiques de GRH à l'intérieur de la société. Sur ce plan, ils sont d'ailleurs rejoints par le responsable du personnel qui estime intolérable l'indétermination actuelle des politiques menées à l'égard du personnel. Les différents protagonistes ne s'accordent pas.

Face à une telle situation, les nouveaux dirigeants ont adopté une stratégie de négociation. Ainsi, le nouveau directeur général a préféré changer de poste dans un premier temps au chef du service personnel pour le remplacer par une expatriée expérimentée. Il a été donc procédé au recrutement d'une Directrice des Ressources Humaines (DRH) expatriée qui maîtrise ce que veulent les propriétaires. La nouvelle Directrice des Ressources Humaines a été soumise à une rude épreuve culturelle, car, l'ancien chef personnel et son groupe ne voulaient pas d'elle. Par la suite, il y a eu licenciement de l'ancien chef service personnel et du chef magasinier. La société est donc passée d'une organisation basée sur les postes à une organisation basée sur les compétences. Avec ce progiciel, ce sont les informaticiens/programmeurs qui contrôlent le système de la production à la commercialisation. Ils sont devenus aujourd'hui plus que des conseillers des directeurs qui sont pour la plupart des expatriés. L'enjeu de cette catégorie d'acteurs est de valoriser leur poste afin d'occuper une place de choix au sein de la société. Leurs moyens d'actions étaient leurs connaissances et leur maîtrise du progiciel. Ils sont toujours disposés à venir en aide à ceux qui ont des difficultés d'utilisation du système.

#### *Phase de test*

Cette phase a permis aux utilisateurs d'utiliser les deux systèmes : Sun system d'un côté et le Navision de l'autre. Au cours de cette période qui a duré cinq (5) mois, les utilisateurs enregistraient la même opération deux fois. D'une part, dans Sun System et d'autre part, dans Navision. Le management s'est donné pour obligation de motiver les agents pendant cette période de test en leur offrant une prime supplémentaire sur le salaire.

#### *Phase de mise en production*

Cette phase a connu effectivement le démarrage de Navision avec la suppression de Sun System. Au cours de cette période, tous les utilisateurs avaient seulement à manipuler le Navision.

### *Facilité d'utilisation du système*

Au niveau de la société A, nous avons rencontré un certain nombre d'utilisateurs du progiciel Navision et des non utilisateurs directs de Navision. Nous avons constaté que tous les utilisateurs interviewés ont affirmé que le nouveau système leur apporte une valeur ajoutée dans la réalisation de leur tâche quotidienne. Ils précisent qu'avec le Navision, chacun sait avec précision ce qu'il doit faire et il est facile de le faire. Selon les utilisateurs, « on réfléchit moins » l'essentiel est d'être présent d'esprit. Suivre en permanence l'écran pour voir les instructions du supérieur hiérarchique. Pour certains, cette manière de travailler est très contraignante car, chaque agent est tenu d'être au service à l'heure et de rentrer chez lui aussi à l'heure et surtout à l'heure du siège. De même, les non utilisateurs apprécient le nouveau système, car, il leur épargne de perdre assez de temps comme dans le passé pour faire un retrait à la caisse ou pour demander une avance sur salaire.

Au niveau de la société A, il y a eu répartition des rôles au niveau des utilisateurs après l'implantation de l'ERP. Ceux qui sont chargés de la saisie des données, entrent les données dans le système Navision. Ils indiquent qu'il n'est plus possible d'entasser des pièces comptables ou des données sur plusieurs heures voire plusieurs jours, tout est saisi au fur et à mesure. Les chefs savent depuis leur bureau, tout ce qui se fait dans le système.

Au niveau de la caisse, le caissier signale *qu'il est à l'aise dans son travail. Plus de manquant de caisse. Car, je ne paie que ce qui est sur l'écran. Je n'ai pas non plus la caisse menu dépense. Tout est prévu à l'avance. Le chef comptable travaille au-delà des heures. Il planifie ce que je dois faire dans la journée. Le matin, je suis obligée d'être au bureau 30 minutes avant l'heure d'ouverture pour consulter mes tâches de la journée. C'est ce qui est approuvé par le chef que je paie à la caisse.*

### *Comportement de la Direction Générale au cours du processus*

Au cours du processus, la Direction Générale a accordé une place importante aux utilisateurs et surtout, lors des sessions de formation. Chaque agent qui participe à une formation a droit à une prime de formation et à des collations au cours de la formation. Les modes d'assimilation au cours de l'apprentissage ont été bien suivis. Chaque apprenant était particulièrement pris en charge. Pour certains utilisateurs, ils pensent qu'ils n'ont pas droit à l'erreur. Avoir une bonne aptitude à l'issue de la formation était un défi.

Les primes étaient de 200 Naira soit 780 F CFA par séance et par apprenant. Les sessions ont lieu tous les soirs à partir de 17heures. Ces primes étaient payées sur place après la session. Pour la plupart des agents, c'est pour la première fois que les responsables accordent une telle place aux agents. C'est un facteur de motivation. Car, cela présage d'un avenir meilleur après l'implantation du progiciel. Ils se sentent prêts pour régler les problèmes les plus banals des agents.

Au cours de la phase de test, des heures supplémentaires et des primes étaient payées à chaque utilisateur pour avoir enregistré deux fois la même opération dans l'ancien progiciel Sun System et dans le nouveau progiciel qui est le Navision. Les mêmes tâches sont effectuées deux fois.

### **Société B**

Cette équipe du projet est constituée de programmeurs qui sont pour la plupart des développeurs. Ils sont formés par l'intégrateur et l'équipe de programmeurs de l'éditeur et l'expert du siège, sur les fonctionnalités de JDE, les outils de l'environnement JDE. Les informaticiens n'ont pas eu assez de difficultés au cours de la formation. Ils ont pu s'adapter au nouveau système. Ensuite, la formation a été faite par direction et par service. Au cours de la formation, les experts en organisation essayaient d'organiser des débats avec la direction

générale et les différents directeurs techniques sur le nouvel organigramme de chaque direction.

#### *Réunion d'information des agents*

Une première réunion a été organisée pour présenter le progiciel JDE, ses applications, sa configuration, sa contribution à la performance de la société, les avantages du choix du progiciel et les exigences de ce progiciel du point de vue technologie à mettre en place.

#### *Formation des intervenants*

L'équipe projet a formé les agents de la société sur l'utilisation du progiciel pendant un mois. Les informaticiens n'ont pas eu assez de difficultés au cours de la formation. Ils ont pu s'adapter au nouveau système. Ensuite la formation a été faite par direction et par service. Au cours de la formation, les experts en organisation essayaient d'organiser des débats avec la direction générale et les différents directeurs techniques sur le nouvel organigramme de chaque direction. Avec ce nouveau progiciel, les deux informaticiens sont plus sollicités par les directeurs techniques. Au niveau de chaque direction, est donc né l'esprit de compétition entre agent car, chacun veut plaire aux chefs (qui sont tous des expatriés). Plus de complaisance, la maîtrise du travail s'avère indispensable pour se maintenir dans le système.

#### *Implémentation du progiciel*

Après la formation, l'implémentation a démarré au niveau des différentes directions.

Quant au sommet stratégique, il exploite à bon escient la situation du chômage rencontrée au Bénin pour imposer aux agents recrutés son point de vue et les faire travailler. Cette situation s'explique par des menaces répétées des dirigeants envers ces jeunes. Les jeunes vivants ces situations se retrouvent dans l'obligation de bien servir le chef et faire sa volonté. Ils sont utilisés aussi à des fins d'agents de renseignements pour les dirigeants au détriment des autres collègues.

Par ailleurs, un membre du personnel nous a confié : « *ici, nous ne prenons pas d'initiative, car les chefs que nous avons (c'est les propriétaires) n'aiment pas cela, il faut se soumettre à eux* ».

#### *Direction Financière*

Cette implémentation a duré quatre (04) mois. Elle a permis de restructurer la direction en créant plusieurs services. Cette réforme a nécessité le recrutement de 11 nouveaux comptables chargés respectivement de la facturation, de la comptabilité générale, de deux comptables chargés de la comptabilité clients, de la comptabilité fournisseurs, de deux comptables chargés de stocks, de trois comptables chargés de la trésorerie, d'une caissière et d'un chef service comptable puis, d'un responsable trésorerie. Désormais, chacun en ce qui le concerne doit entrer toutes les données de son département au fur et à mesure que l'opération se déroule. Le contrôle se fait de façon systématique. Au niveau de la société B, tout le monde peut entrer de données et imprimer les données auxquelles il a accès avec son mot de passe. Il ne peut modifier les données qu'au cours des saisies des données concernées suivant la procédure mise en place.

#### *Actions de mobilisation*

Avec l'implantation du progiciel JD-Edwards, la société a fait de la communication son cheval de bataille en son sein et avec ses partenaires. Donc, les communications interne et externe sont davantage valorisées. Au niveau de la communication interne, les objectifs sont nombreux et s'inscrivent dans l'objectif global émis dans le projet de la société. Les supports de communication dont dispose la société sont : la note de service, l'affichage et les réunions, l'intranet, les délégués du personnel, les dîners entre collègues d'un même département.

Par rapport aux réseaux et relais de communication du personnel, la société utilise deux types de réseaux : formel et informel. Par rapport au réseau formel, le département Administration et Ressources Humaines s'assure que l'information circule effectivement au sein de la société et principalement à l'endroit des personnels concernés. Quant au réseau informel, il se crée systématiquement selon les liens qui existent entre les individus. Ces liens se créent souvent soit par affinité, par religion, par appartenance à une même région, à une même ethnie, ou par d'autres organisations. Ainsi, lorsqu'il y a une nouvelle à divulguer, tout le personnel est informé par le système informel. Les relais de communication de la société se présentent comme suit: les décisions liées à la gestion du personnel sont prises par le département Administration et Ressources Humaines en collaboration avec le Directeur Général. Les décisions sont finalisées après concertation avec les délégués du personnel. Ensuite, l'information est diffusée par note de service, affichage ou réunion à l'ensemble du personnel.

#### *Facilité d'utilisation*

Les personnes suivies au niveau de la société ont signalé que le progiciel en lui-même n'est pas facile d'utilisation pour quelqu'un qui ne connaît rien en informatique. Il nécessite beaucoup d'efforts. Deux personnes parmi les trois suivies, se sont inscrites à des cours du soir en informatique avancé dans des écoles de la place. Ils indiquent que par la suite, quand ils ont compris et maîtrisé le système, il est devenu très passionnant. *« C'est la peur de perdre notre emploi qui nous a obligés à être assidus au cours et aux formations en entreprise. Mais aujourd'hui, au niveau de notre société, nous ne respectons plus l'heure béninoise au service, plutôt les changements horaires de Genève. Nous bénéficions de plusieurs primes »*. Le troisième utilisateur, a eu des difficultés dans l'usage de l'ERP. Il nous signale qu'il était très stressé avec le système JDE. *« C'est après que j'ai appris qu'il fallait prendre des cours par internet sur le JDE. Depuis, que je suis inscrit au cours, je me suis amélioré au service. Et l'administrateur de base de données est très courtois. Il s'occupe des utilisateurs de façon individuelle. Chacun est pris en charge par les informaticiens »*.

## **4. Discussion**

La présente analyse se focalisera sur l'analyse des comportements des utilisateurs dans les deux sociétés à travers l'étude de la relation contexte-processus de la démarche contextualiste. Il s'agit d'analyser l'influence des actions de communication, de formation et de gestion des compétences sur l'acceptation de l'ERP par les utilisateurs dans le contexte culturel africain. Les éléments du contexte sont constitués des pratiques de GRH et des facteurs culturels africains ayant d'influence sur les acteurs au cours du processus suivants les variables identifiées.

### **4.1 Analyse de l'influence de la Relation Pratiques GRH et les facteurs culturels dans le contexte Ouest Africain sur le mode d'acceptation ERP dans les deux entreprises**

#### ***4.1.1 Influence de la relation entre le mécanisme de communication et les facteurs culturels dans le contexte ouest africain sur le mode d'acceptation des utilisateurs de l'ERP***

Au niveau de la société A, les dirigeants ont privilégié une stratégie de négociation basée sur la mise en place dans un premier temps d'un *réseau informel* avec la présence des griots qui servent de façon informelle de relais entre les utilisateurs et les dirigeants. Puis vient la création d'un *réseau qui deviendra formel* par la suite qui est basé sur la négociation avec les leaders d'opinions ethniques et religieux existants au sein de l'entreprise afin qu'ils

servent de relais de communication entre les dirigeants et les utilisateurs finaux. Après qu'ils aient obtenu l'adhésion des utilisateurs par le biais des leaders, d'autres supports de communication virtuels sont utilisés.

Au niveau de la société B, les dirigeants ont mis en place un dispositif de communication au cours de l'implantation de JDE. De façon concrète, les réseaux et relais de communication se développent de façon formelle et informelle. *Les réseaux formels de communication* sont composés du département des Ressources Humaines qui sert de relais entre la direction Générale et les délégués du personnel, puis les chefs de groupe d'utilisateurs qui servent de relais entre les délégués du personnel et les utilisateurs finaux par le biais des supports : l'affichage, la note de service, les réunions, l'intranet, les délégués du personnel. Quant aux *réseaux informels*, ils se développent sur la base des liens existants entre les agents par le biais des dîners entre collègues d'un même département, ou des manifestations organisées par affinités.

Quant aux aspects culturels le tableau suivant fait la synthèse des analyses.

*Tableau n°1 : Analyse de l'influence de la relation entre le mécanisme de communication et les facteurs culturels dans le contexte ouest africain sur le comportement des utilisateurs de l'ERP*

<b>Facteurs culturels</b>	<b>Société A</b>	<b>Société B</b>
<b>Distance hiérarchique</b>	<i>Faible</i> entre les dirigeants et les utilisateurs finaux. La communication se fait par le biais des leaders d'opinions ethniques et religieuses	<i>Forte</i> entre les dirigeants et les utilisateurs finaux. Car il existe au moins trois niveaux de relais entre les dirigeants et les utilisateurs finaux : le DRH, les délégués du personnel et les chefs de groupe
<b>Style de leadership</b>	<i>Consultatif</i> , car, tout se fait après négociation avec les leaders. Le mode d'adoption volontaire de Navision traduit dans les faits le style de leadership qui consultatif et a permis une adhésion massive des utilisateurs au projet	<i>Paternaliste</i> , car, le mode d'adoption de JDE est imposé par le siège et les utilisateurs sont fréquemment sous le coup de la menace de la perte de leur emploi. Cette situation a aussi favorisé l'adhésion des utilisateurs
<b>Collectivisme</b>	La communication se fait par le biais du partage de l'information entre les leaders et les utilisateurs finaux.	La communication se fait par le biais du partage de l'information entre les DRH, les délégués du personnel, les chefs de groupes et les utilisateurs finaux.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons conclure que *l'hypothèse n°1 est infirmée* dans la mesure où au niveau de la société B, malgré que le style de leadership est paternaliste, il y a eu adhésion des utilisateurs au projet. Cela s'explique par d'autres raisons évoquées par les utilisateurs finaux. Au nombre des quelles, on peut citer la politique de rémunération attrayante. Les utilisateurs se sont vus dans l'obligation d'accepter le système ERP et de l'utiliser effectivement car, la qualité de rémunération est très attrayante (paiement des primes et du treizième mois tous les ans), la peur de perdre son emploi, la vie communautaire au sein de la société. De même, les utilisateurs, avancent comme paramètres explicatifs, la cherté de la vie urbaine et la perte de l'emploi dans un système où le taux de chômage est élevé. Le contexte économique du pays a favorisé le comportement des dirigeants. Car, ils ont utilisé une stratégie basée sur des menaces.

Ces paramètres sont pour ces utilisateurs des éléments de différenciation entre leur société et le secteur public qui ne leur offre plus d'emploi.

#### 4.1.2 Influence de la relation entre les mécanismes de formation et les facteurs culturels dans le contexte ouest africain sur le mode d'acceptation des utilisateurs de l'ERP

Au niveau de la société A, au cours de la phase test, chaque utilisateur avait été pris en compte par l'équipe projet de façon individuelle. L'accent a été mis sur la formation, la sensibilisation et des communications via les leaders. Les dirigeants motivaient les utilisateurs au cours de la formation en leur payant des primes de participation et d'appropriation de connaissances.

Au niveau de la Société B, les utilisateurs n'ont pas eu les mêmes facilités, car, ils étaient obligés de prendre des cours du soir afin de pouvoir utiliser le système.

Les utilisateurs sont tous des jeunes de moins de 45 ans qui sont pour la plupart en situation de nécessité du fait de l'influence de la culture urbaine.

Analysons l'influence des paramètres culturels sur l'acceptation du système.

**Tableau n°2 :** Analyse de l'influence de la relation entre les mécanismes de formation et les facteurs culturels dans le contexte ouest africain sur le comportement des utilisateurs de l'ERP

Facteurs culturels	Société A	Société B
<b>Distance hiérarchique</b>	<i>Faible</i> , car, les dirigeants ont suivis eux-mêmes les utilisateurs au cours de la formation, afin de leur faciliter l'appropriation du système. Ils sont à l'écoute des agents	<i>Forte</i> , car, les utilisateurs ayant peur de la perte de leur emploi, ont mis tout en œuvre pour s'approprier le système
<b>Style de leadership</b>	<i>Consultatif</i> , a facilité la mise en place d'une politique de motivation permettant de payer des primes journalières après chaque session de formation et le règlement immédiat des problèmes les plus banals des utilisateurs.	<i>Paternaliste</i> , a incité les utilisateurs a prendre des cours à distance sur le système au regard de la qualité de la rémunération qui est un facteur de motivation pour les utilisateurs. C'est la soumission des utilisateurs aux dirigeants
<b>Individualisme</b>	La prise en charge au cours du processus d'apprentissage a été <i>individuelle</i> Car, au cours de la formation, chaque apprenant a été pris en charge de façon individuel et les modes d'assimilation au cours du processus d'apprentissage ont été bien suivis	Pas de prise en charge particulière, mais chacun est responsable de son appropriation du système au risque de perdre son emploi.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons conclure que l'hypothèse n°2 est infirmée dans la mesure où le contexte culturel tel que décrit dans la littérature ne semble pas être très déterminant dans le contexte béninois, car d'autres variables de GRH ont influencé l'acceptation de l'ERP. Le cas de la société B permet de comprendre que d'autres paramètres peuvent conduire les utilisateurs à accepter le système ERP car, la société ne dispose pas d'une bonne politique de formation, car, les utilisateurs étaient obligés de prendre des cours du soir en parallèle. Mais, elle a une bonne politique de rémunération (paiement des primes, des salaires attractifs, etc.). De même, au niveau de la société A, on constate que l'influence significative de deux variables de GRH à savoir la bonne politique

de rémunération et celle de la motivation qui ont été très déterminant dans l'appropriation du système Navision par les utilisateurs finaux.

#### ***4.1.3 Influence de la relation entre les mécanismes de gestion des compétences et les facteurs culturels dans le contexte ouest africain sur le mode d'acceptation des utilisateurs de l'ERP***

##### *Répartition des tâches et des formes de spécialisation*

Au niveau de la société A, le système ERP adopté était sur-mesure, les dirigeants au cours de l'implantation ont mis plusieurs clés de sécurité dans le but de bien contrôler le système. Ce qui va favoriser la parcellisation des tâches. Chacun est responsable d'une et une seule tâche au sein de l'organisation. C'est ainsi qu'on distingue au niveau de chaque direction, les chargés de saisir des données, les chefs qui approuvent et ceux qui sont chargés d'exécuter ou d'imprimer les données. Cette répartition des rôles a permis à chacun de pouvoir faire convenablement son travail. Les trois types d'acteurs, chargé de saisir les données, approbateur et exécutant ou imprimeur, travaillent à la chaîne. Les utilisateurs trouvent que cette nouvelle forme de travail leur a permis de bien s'adapter au nouveau système.

Au niveau de la société B, chaque compétence a été définie dès le départ. Et chacun agent identifié sur la base de sa compétence a été responsabilisé. Toutefois, les tâches relatives à la saisie et l'impression des données ne sont pas séparées. Chaque agent peut entrer et imprimer les données qui relèvent de son domaine de compétence et d'attribution.

##### *Ajustement des tâches ou des compétences*

Au niveau de la société A, en cas de défaillance, la société n'hésite pas faire des ajustements au niveau des postes. C'est cela qui a motivé les dirigeants à faire former pour chaque postes au moins deux agents afin en cas d'absence d'un agent, qu'il n'y a pas de vide. Au niveau de la société B, en cas de défaillance ou d'absence d'un utilisateur, c'est plutôt le chef de son groupe assisté de l'administrateur de base de données qui assure sont intérim. Car, ce dernier appartient à un groupe d'utilisateur.

Au regard de ce qui précède, sans reprendre les résultats sur l'influence des paramètres culturels qui sont restés inchangés, nous pouvons conclure que *l'hypothèse n°3 est infirmée*. Car, malgré le contexte culturel changé, les utilisateurs de la société B, ont fait montré d'une grande capacité d'adaptation aux facteurs contextuels pour utiliser de façon effective le système et par là maintenir son emploi au sein de l'emploi.

## **Conclusion**

En somme, la formation en entreprise pour les utilisateurs de la société A et la formation en entreprise, accompagnée des cours du soir suivis par les utilisateurs de la société B, les différentes actions de sensibilisations et des formes de communication dans les deux sociétés puis, la nouvelle forme de gestion des compétences au niveau de la société A et la bonne rémunération au niveau des deux sociétés (paiement des primes et des salaires) ont favorisé l'utilisation de l'ERP par les utilisateurs. Il ressort de cette analyse, que tout dépend du contexte culturel. L'étude comparative des comportements des utilisateurs dans les deux types d'entreprises a permis de conclure que le mode d'acceptation de l'ERP varie suivant le contexte d'adoption, qu'il soit imposé ou volontaire.

Ainsi, au niveau de l'adoption volontaire, les pratiques de GRH telles que la formation, la bonne rémunération, la politique de motivation ont influencé de façon significative le mode d'acceptation de l'ERP. Car, les utilisateurs attachés à leur milieu culturel marqué par une faible distance hiérarchique ont naturellement accepté les conditions imposées par l'utilisation effective de l'ERP, caractérisées par une forte parcellisation des tâches et la restriction de l'information liée à l'accès réduit des utilisateurs à travers les clés d'accès. Il faut noter que les Nigériens préfèrent avoir en face d'eux les leurs qui sont respectés à cause de leur position sociale au niveau de la tradition ou de leur âge ou de leur esprit de cohésion ou parce qu'ils sont des princes. Ces leaders d'opinions ont pu servir valablement d'intermédiaires entre leurs bases ethniques ou religieuses et les dirigeants. Ces dirigeants ont accompagné leurs stratégies par la mise en place des bonnes politiques de rémunération et de motivation des ressources humaines.

S'agissant de l'adoption imposée, des paramètres culturels liés au milieu urbain tels que la cherté de la vie urbaine relative au logement, à l'alimentation, à l'habillement, ont influencé le comportement des utilisateurs. Car, ils avaient peur de perdre leur emploi. Alors, ils étaient obligés d'adopter un mode d'acceptation calculé de l'ERP à cause de la politique de rémunération attrayante mise en place par les dirigeants.

Nous pouvons conclure au regard de notre analyse, que la Gestion des Ressources Humaines a servi à faire accepter le système ERP aux utilisateurs dans les contextes béninois et nigérian en ayant une forte mobilisation des utilisateurs autour du projet et une utilisation effective de l'ERP par les utilisateurs. Ces pratiques de GRH qui ont influencé de façon significative la réussite de l'ERP dans ces deux entreprises sont surtout la mise en place d'une bonne politique de rémunération et de motivation. Car, malgré que le comportement des dirigeants et la menace permanente de perte d'emploi ne motivent pas à priori, les utilisateurs de la société B, ont préféré s'approprié le système ERP par crainte de perdre leur emploi, à cause de la politique de rémunération attrayante de la société.

## Bibliographie

- ALLEN D., (2000), ERP Critical Success Factors: an exploration of the contextual factors in public sector institutions, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences,
- AMOAKO-GYAMPAH, Kwasi et SALAM, A.F. (2004), 'An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment', *Information and Management*, Vol. 41, No. 6, pp.731–745.
- AZAN Wilfrid et BELDI Adel, (2007), « Human agency », ERP et CRM: vers des approches centrées sur les utilisateurs?, *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS*, Montréal, 6-9 Juin 2007, 24p.
- BAREIL, Céline (2004), Gérer le volet Humain du changement, Collection Entreprendre.
- BAZET, I., MAYERE, A., (2004), Entre performance gestionnaire et performance industrielle : le déploiement d'un ERP ou la mise en place d'une discipline organisationnelle, Les ERP : instrumentation de gestion, systèmes d'information et performance industrielle, *Revue Sciences de la Société*, Février, n°61, pp 107 - 121.
- BENDOLY, E., BACHRACH, D.G., *et al.* (2006) 'ERP in the minds of supervisors: joint roles of task interdependence and cultural norms', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, No. 5, pp.558–578.
- BIDAN, M. (2004), Fédération et intégration des applications du système d'Information de Gestion, *Système d'Information et Management*, 9 :2, pp. 5-24.
- BOITIER M., (2004) Les ERP. Un outil au service du contrôle des entreprises ?, *Sciences de la société*, (61), pp. 91-106.
- BOTTA V., MILLET P.A., GRABOT B., (2005), A survey on the recent research literature on ERP systems, *Computers in Industry* 56 (6) pp. 510–522.
- BOUDREAU, M. C., ROBEY, D., (2005), « Enacting Integrated Information Technology: A Human Agency Perspective », *Organization Science*, vol. 16, n° 1, pp. 3-18.
- BURNS, T. & STALKER, G.M. (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- CAILLAND Johann (2006), le projet ERP : un projet d'organisation peu propice à l'apprentissage organisationnel, Colloque, Carabacel à l'IPAG Nice, 23 juin 2006, 14p.
- D'IRIBARNE P. (1998) : « Les Ressources imprévus d'une culture : une entreprise excellente à Casablanca ». Extrait de d'Iribarne Philippe et al. (1998) : *Culture et motivation gérer par-delà les frontières*. Paris Edition du seuil, pp. 223-251.
- DOWNING Charles E.(1999), "System usage behavior as a proxy for user satisfaction: an empirical investigation", *Information and Management*, 35,
- ELAMRANI, Redouane., ROWE, Frantz., GEFFROY-MARONNAT, Bénédicte., (2006), The effects of Enterprise Resource planning implementation strategy on cross-functionality, *Journal compilation*, Blackwell publishing Ltd, 16, p79-104
- ESTEVEZ, Jose., PASTOR, A. Joan., (2006), Organizational and Technological critical success factors behavior along the ERP Implementation Phases, seruca et al. (eds), *Enterprise Information System VI*, pp 63-71
- FOURATI, F. (2006), «Veille stratégique : de l'évaluation de l'utilisation des agents intelligents à la prise de décision », *Thèse de doctorat*, Université Paris Dauphine

- GRABSKI Severin V., LEECH Stewart A. (2007), complementary controls and ERP implementation Success, *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 8, No. 5, pp.17-39
- GUPTA M.P. et BHATIA Deepak (2005), Reworking with a legacy financial accounting system: lessons from a pharma company, *Vikalpa*, Vol.30, N°3, juillet-septembre, pp.74-92
- HENRY A. (1998a): « Les Experts et la décentralisation effets d'illusion au Cameroun ». Extrait de : d'Iribarne Philippe et al. (1992) : *Cultures et mondialisation gérer par-delà les frontières*. Paris, Editions du seuil, pp. 193-222
- HENRY A. (1998b): « Sensibilisation avec retenue, une démarche participative en Mauritanie. » Extrait de d'Iribarne P. et al. (1998) : *Culture et mondialisation gérer par-delà les frontières*, Paris. Editions du Seuil, pp. 165-192.
- HERNANDEZ E.-M. (2000), Afrique : l'actualité du modèle paternaliste, revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai, pp.98-106
- HOLSAPPLE, Clyde W., WANG, Yu-Min, WU Jen-Her (2005), Empirically Testing User Characteristics and Fitness Factors in Enterprise Resource Planning Success, *International Journal of Human-Computer Interaction*, 19 (3), pp. 323-342, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- JONES, Mary C., CLINE, Melinda et RYAN Sherry. (2006) 'Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework', *Decision Support Systems*, Vol. 41, No. 2, pp.411-434.
- KAMDEM E. (2002), Management et Interculturalité en Afrique, Paris/Laval, les Presses de l'Université de Laval/l'Harmattan
- KING F. Stephen et BURGESS Thomas F. (2006), Beyond critical success factors : a dynamic model of enterprise system innovation, *International Journal of Information Management*, Vol. 26, No.2, pp. 59-69
- KOH S., SIMPSON M., PADMORE J., DIMITRIADIS N., (2006), An exploratory study of enterprise resource planning adoption in Greek companies, *Industrial Management & Data Systems*, 106 (7), pp. 1033-1059.
- LAW Chuck C. H., NGAI Eric W. T. (2007), ERP systems adoption: An exploratory study of the organizational factors and impacts of ERP success, *Information and Management*, pp. 15-30
- LEMAIRE, Laure., (2002), "Systèmes ERP, emplois et transformations du travail", *Fondation Travail – Université ASBL*.
- LIANG Huigang, SARAF Nilesh, HU Qing, XUE Yajiong (2007), Assimilation of enterprise systems: the effect of institutional pressures and the mediating role of top management, *MIS Quarterly*, Vol. 31, No. 1, pp. 59-87
- LOH, T. C., KOH. S. C. L. (2004), Critical elements for a successful enterprise resource planning implementation in small and medium-sized enterprises, *International Journal Production Research*, Vol. 42, No.17, pp.3433-3455
- MAALOUL I., MEZGHANI L. (2003), l'Implantation des ERP et ingénierie du changement : les déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un ERP dans les entreprises Tunisiennes, *XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, les Côtes de Carthage, 3-6 juin, pp.1-29
- MABERT, Vincent A., SONI, Ashok, et VENKATARAMANAN M. A. (2003), 'Enterprise resource planning: managing the implementation process', *European Journal of Operational Research*, Vol. 146, No. 2, pp.302-314.

- MEYSSONNIER F., POURTIER F., (2006), Les dispositifs d'internalisation des compétences dans le cadre des projets ERP, *Gestion* 2000, 23 (4), pp. 229-251, 2006.
- MUTHURSAMY Senthil K., POLANISAMY Ramaraj, MACDONALD Jonathan (2005), Developing knowledge management systems (KMS) for ERP Implementation: A case study from service sector, *Journal of Services Research*, Special Issue, pp. 65-92
- NAH Fiona Fui-Hoon, DELGADO Santiago (2006), Critical Success Factors For ERP Implementation and Upgrade, *Journal of computer Information System*, Special Issue, Vol. 47, pp99-113, 15p;
- NAH Fiona Fui-Hoon, ZUCKWEILER Kathryn. M., LAU Janet Lee-Shang, (2003), ERP implementation: Chief Information officer's perceptions of Critical Success Factors, *International Journal Of Human- computer Interaction*, Vol.16, No.1, pp. 5-22, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- ORLIKOWSKI W.J. (1992), The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations, *Organization Science*, vol 3, n°3.
- ORLIKOWSKI, W. J., (2000), « Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in organizations », *Organization Science*, vol. 11, n° 4, pp. 404-428.
- ORLIKOWSKI, W.J., S.R. BARLEY (2001). Technology and institutions: What can research on information technology and research on organizations learn from each other? *MIS Quarterly*, 25, p. 145-165.
- PARR A.N, SHANKS G, (2000) A Taxonomy of ERP implementation Approaches, Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences.
- PLANT R., WILLCOCKS L. (2007), Critical Success Factors in international ERP Implementations: A case Research Approach, *Journal of Computer Information Systems*, spring, Vol. 47 Issue 3, p60-70, and 11p
- POZZEBON M., (2001), Demystifying the rhetorical closure of ERP packages 32nd *ICIS*, pp. 329-338
- POZZEBON M., PINSONNEAULT A., (2005), Global–local negotiations for implementing configurable packages: The power of initial organizational decisions, *The Journal of Strategic Information Systems*, 14 (2), 121-145.
- POZZEBON M., TITAH R., PINSONNEAULT A., (2006), Combining social shaping of technology and communicative action theory for understanding rhetorical closure in IT, *Information Technology and People*, 19 (3), pp. 244-271.
- RASMY M. H., THARWAT A., ASHRAF S. (2005), Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation in the Egyptian organizational context, paper presented at the *European and Mediterranean Conference on Information Systems*, Cairo, Egypt.
- REIMERS Kai (2003), Implementing ERP Systems in China, *Communications of the Association for information Systems*, Vol.11, pp. 335-356
- REMUS, U. (2006), Critical Success Factors of Implementing Enterprise Portals, *Proceedings of the 39<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*, 10p
- RIVERA GONZALEZ . I. A. (2005), la sélection d'un ERP : dynamiques collectives et processus d'apprentissage d'acteurs, Thèse de Doctorat de l'Institut National Polytechnique De Grenoble, pp. 151
- SCOTT Judy E. (2005), Post-implementation usability of ERP training manuals: the user's perspective, *Information Systems Management*, pp. 67-77

- SOMERS T., NELSON K., (2001) The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations, Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICSS-3), Hawaii.
- SOMERS, T. M., NELSON K. (2004), "A Taxonomy of Players and Activities Across the ERP Project Life Cycle," *Information et Management*, Vol. 41, No.3, pp. 257-278.
- SOMERS, Toni. M., NELSON, Klara. G. et KARIMI, J. (2003) Confirmatory Factor Analysis of the End-User Computing Satisfaction Instrument: Replication within an ERP Domain, *Decision Sciences*, 34(3),595-621.
- SOYAH T., MAGROUN W. (2004), Influence du contexte culturel Tunisien sur l'Orientation des Systèmes d'Information des banques tunisiennes dans *Colloque CIDEGEF, le Management face à l'environnement socioculturel*, université de Joseph Beyrouth, 28-29 Octobre 2004, pp. 1-18
- SUN Albert Y. T., YAZDANI Abe, OVEREND John D. (2005), Achievement assessment for enterprise resource planning (ERP) system Implementation based on critical success factors (CSFs), *International Journal Production Economics*, Vol.98, pp. 189-203
- THÉVENET M., DEJOUX C., MARBOT E., BENDER A-F, (2007), Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines, *Pearson Education France*, ISBN : 978-2-7440-7211-6
- TROTT Paul, HOECHT, A., (2004), Enterprise Resource Planning (ERP) and its Impact on the Innovative Capability of the Firm, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 8, No. 4 (sept), pp. 381-398, Imperial College Press
- VINCENT, Bonnans et GHARBI S. (2004), Impact du déploiement de SAP R/3 sur la performance globale d'une entreprise et facteurs clés de succès: proposition d'un tableau de bord et application dans le secteur de l'industrie pharmaceutique, *Journée de recherche à l'IAE de Montpellier*, 1-27.
- WORLEY, J.H., CHATHA, K.A., *et al.* (2005) 'Implementation and optimisation of ERP systems: a better integration of processes, roles, knowledge and user competencies', *Computers in Industry*, Vol. 56, No. 6, pp.620–638.
- YANG, Ching-Chien, TING, Ping.-Ho., WEI, Chun-Chung, (2006), A Study of the Factors Impacting ERP System Performance from the Users' Perspectives, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 8, Num. 2, march.
- ZHANG Zhe, LEE Matthew K.O., HUANG Pei, ZHANG Liang *et* HUANG Xiaoyuan (2005), 'A framework of ERP systems implementation success in China: an empirical study', *International Journal of Production Economics*, Vol. 98, No. 1, pp.56–80.
- ZVIRAN Moshe, PLISKIN Nava *et* LEVIN Ron (2005), Measuring user satisfaction and perceived usefulness in the ERP context, *Journal of Computer Information Systems*, Spring, pp. 43-52