

# Étude de cas n° 5

## Batelec

1. Rappeler quels sont les objectifs d'un ERP et en quoi il contribue théoriquement à améliorer le contrôle organisationnel, et le contrôle de gestion en particulier.
2. À votre avis, quelles sont les raisons de la situation constatée chez Batelec ? Vous passerez d'abord en revue les acteurs concernés et leurs enjeux, puis vous vous interrogerez sur la conduite de changement.

### 1 Les acteurs et leurs enjeux

#### A. Les acteurs du changement

- En premier lieu la direction générale, qui impulse le projet.
- Le directeur du projet, qui doit faire vite.
- Les consultants, qui font leur métier (sans trop se préoccuper de la mise en œuvre après leur passage).
- Les jeunes ingénieurs, qui ont l'occasion d'exercer une mission importante.

Ils ont un point commun : ils viennent de l'extérieur. Leur légitimité est faible de ce point de vue. Ils connaissent finalement peu l'entreprise, et c'est l'une des explications des difficultés rencontrées.

#### B. Les « autres »

- Les directeurs d'usines secondés par des jeunes ingénieurs connaissant le système, voient leur autorité limitée. Certains réagissent mal.

- Les salariés de certains services réorganisés (logistique, DAF...) dont certains sont mécontents.
- Les syndicats n'interviennent pas, à partir du moment où il n'y a pas de problème d'emploi.
- Les partenaires extérieurs qui sont touchés et qui n'ont pas été intégrés dans le projet.
- La DRH paraît peu active.

Les enjeux mis en avant par les "acteurs" promoteurs du changement ne sont pas forcément convaincants pour tout le monde. Certains autres agents voient le contenu de leur travail, leurs conditions de travail, leur autonomie affectés et pas de manière positive.

- Entretien : plus de responsabilité (et de travail).
- Achats : changement de méthode de travail.
- Logistique : changement de contenu des postes, de cadre de travail.
- Production : changement de méthodes, d'habitudes, moins d'autonomie.
- Comptabilité : changement de lieu et de rôle.

Ils ne voient pas ce qu'ils peuvent tirer de positif de ces changements. Il en est de même pour les partenaires extérieurs, qui voient des contraintes mais peut-être pas d'améliorations pour eux. Les arguments sont abstraits et généraux : réduire les coûts, avoir une culture managériale plus dynamique... Il manque une déclinaison concrète de ces objectifs pour chaque service, pour qu'il en comprenne le sens réel.

Personne n'est a priori contre le projet mais les réactions se développent à partir du moment où les acteurs voient quelles répercussions concrètes il procure.

## 2 La conduite du changement

- Le changement est vu par le Directeur Général comme de grande ampleur (changement culturel) mais a été géré comme un simple projet technique. Une meilleure analyse du contexte et du contenu réel du changement aurait permis de concevoir un processus plus adapté. L'objectif est sans doute louable mais Batelec ne s'est pas donné les moyens de réussir pleinement.

- On est en présence d'un changement « par le haut ». Il vient du sommet mais n'est pas relayé par l'encadrement supérieur. Le groupe projet est composé de gens sans doute compétents mais isolés du reste de l'entreprise.

- La pression est forte pour aller vite. Venant du haut et pressé d'aller vite, le changement ne comporte aucune phase d'information et encore moins de consultation. Les directeurs d'usines, les chefs des services concernés (achats, logistique, comptabilité...) paraissent n'avoir joué aucun rôle. L'outil mis en place n'est vu que de manière « technique ». Les aspects humains et structurels du changement sont négligés. Ceci suscite des réactions. Pas d'opposition franche, mais une certaine dégradation du climat général. Les salariés du service comptable (en partie), de la logistique, des achats sont mécontents ou réticents. Les clients ne comprennent pas. Les agents de maîtrise et les directeurs sont également réservés ou hostiles.

- La formation peut être utile mais intervient tard. Elle risque d'être une occasion de rediscussions du projet.

- Il n'aurait sans doute pas été possible de faire du changement graduel, ni du changement par le bas. Mais un style d'autorité plus souple aurait été nécessaire : persuasion au minimum, voire participation.

- Aucune phase d'apprentissage n'a été organisée. Il aurait fallu, après la concertation sur le projet, organiser des sessions permettant aux salariés concernés de s'approprier le nouveau système.

Cette phase aurait dû idéalement se faire avec l'équipe projet avant qu'elle disparaisse.

Puis, serait venue la phase de consolidation, avec des réunions de suivi pour soutenir la motivation et résoudre les problèmes imprévus. Alors seulement le changement peut être considéré comme réussi.