

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des Organisation

**Conduite du changement dans le cadre de l'implémentation des
ERP
Cas : l'entreprise Ayrade**

Elaboré par : BENSLAMA Nadia

Encadré par : Dr. OUSSEDIK Amine

Juin 2019

Résumé

Notre travail de recherche se repose sur le concept de la conduite du changement dans le cadre de l'implémentation des ERP, pour appréhender les résistances résultantes de la transition vers les nouveaux outils et les moyens qui puissent favoriser sa conduite, nous questionnons la réalité du terrain d'une entreprise de type SSII concernant la démarche appliquée.

Nous avons abordé, dans un premier temps, dans une revue de littérature les concepts clés liés à notre thème pour se familiariser avec celui-ci et construire un langage adapté l'objet de notre recherche, dans un second temps avons analysé la démarche méthodologique et les outils les plus adaptés à notre raisonnement et susceptible de répondre à nos questionnements de manière fidèle à la réalité.

A travers nos résultats, nous avons essayé dans la limite de notre recherche de proposer des suggestions afin de réduire le surcout de la résistance que puisse causer le changement en prenant en considération les conditions de départ d'un projet et réduire les dysfonctionnements constatés concernant la démarche adaptée par l'entreprise objet de notre étude.

Mots clés : conduite du changement, ERP, résistance, parties prenantes, processus d'implémentation.

Abstract:

Our research work is based on the concept of conducting change in the context of the implementation of ERP, to understand the resistance resulted from the transition to new tools and the means that can favour its conduct, we observed the reality of a SSI company concerning the approach applied.

First, we dressed in a literature revue the key concepts related to our theme to familiarise with it and build a suitable language for the purpose of our research. then, we analysed the methodological approach and the tools most suited to our reasoning and likely to answer our questions in a true way.

Through our results, we have tried within the limits of our research to propose suggestion that can reduce the human costs of resistance that can cause the change by taking into account the starting conditions of a project and improve the malfunctions observed in our study

Key words: change management, ERP, resistance, stockholder, Implementation process, malfunction, preliminary phase, resistance.

ملخص:

يستند عملنا البحثي الى مفهوم إدارة التغيير في سياق تنصيب نظام إدارة المعلومات، ولفهم المقاومة الناتجة عن الانتقال الى أدوات جديدة اتجهت تساؤلاتنا حول الوضعية الميدانية لشركة ذات طابع خدماتي في مجال الهندسة المعلوماتية SSII حيث تناولنا أولاً مراجعة أدبية لإدراك المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوعنا وبناء منهاج لغوي مناسب لغرض بحثنا

في الخطوة الثانية قمنا بتحليل المنهجية والأدوات الأكثر ملائمة لمنطقنا والأنسب للإجابة على تساؤلاتنا وذلك للتوصل الى واقع المؤسسة

من خلال نتائج بحثنا هذا حاولنا في حدود دراستنا اقتراح حلول للتقليل من تكلفة المقاومة الناتجة عن التغيير من خلال مراعاة شروط بدأ المشروع وتقليل الأعطال الملاحظة خلال المشروع.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، مشروع، مقاومة، الهندسة المعلوماتية، التكلفة.

Remerciements

Je remercie dieu notre créateur de m' avoir donné la santé et la force et le courage pour pouvoir accomplir ce travail

Je remercie vivement mon encadreur Dr.OUSSEDIK pour ses conseils ainsi que mon tuteur au sein de l'entreprise Ayraide Mr LALLAOUA et toute l'équipe technique de l'entreprise qui n'a pas hésité à me fournir les informations demandées et m'encourager lors de mon enquête.

Je tiens à remercier mes chers parents et ma famille pour leurs support et encouragements.

J'adresse mes sincères remerciements à mes ami(e)s, pour m' avoir soutenu et supporté mes sauts d'humeur durant toute cette période.

Je remercie tout le staff de la bibliothèque de l'école et toute l'équipe MDO.

Sommaire

Résumé.....	i
Remerciements	iii
Sommaire	iv
Liste des tableaux...	v
Liste des figures.....	vi
Abréviations et acronymes	vii
Introduction	1
Chapitre I : cadre théorique de la recherche	5
Section1 : Conduite du changement	6
Section 2 : résistance au changement.....	12
Section3 : rôle du manager	16
Section 4 : les ERP.....	18
Chapitre II : cadre méthodologique de la recherche	21
Section 1 : raisons de choix du thème.....	22
Section2 : méthodologie de recherche	23
Section3 : présentation du terrain de recherche	28
Chapitre III : analyses et discussions	35
Section 1 : présentation du processus d'implémentation des ERP d'Ayrade.....	36
Section 2 : analyse et discussion.....	38
Section 3 : synthèse et recommandations.....	51
Conclusion générale	54
BIBLIOGRAPHI...	A
ANNEXE...	E

Liste des tableaux

N° de tableau	Titre	Page
Tableau N°1	Récapitulatif de comparaison entre approche classique et approche systémique	11-12
Tableau N°2	les causes multiples de la résistance	15-16
Tableau N°3	Exemple de bénéfices attendus d'un ERP	20
Tableau N°4	les personnes interviewées chez les entreprises clientes.	38

Liste des figures

N° de figure	Titre	Pages
Figure N°1	Processus du changement de Kurt LEWIN	8
Figure N°2	Les 8 étapes du changement de KOTTER	9
Figure N°3	Formes de résistance	13
Figure N°4	Evolution de Ayrade depuis sa création	31
Figure N°5	l'organisation professionnelle de l'entreprise Ayrade	33
Figure N°6	Organigramme de l'entreprise Ayrade	34
Figure N°7	Processus d'implémentation Ayrade	37
Figure N°8	Enquête selon la phase d'implémentation de l'ERP	39

Liste des abréviations et acronymes

ERP : Entreprise Ressource Planning

CA: Chiffre d’Affaire

PMBOK: Project Managment Body Of knowledg

PMP : Project management Professional

SARL : Société à Responsabilité limitée

SI : Système d’Information

SSII : Société de Services d’Ingénierie Informatique

TAM : Technology Acceptance Model

Introduction

L'entreprise aujourd'hui ne cesse d'investir dans la conduite du changement dans ses multiples dimensions. Ce dernier devient imminent car l'entreprise doit apprendre en permanence à anticiper et mener le changement. Afin de conduire et réussir la dynamique de sa métamorphose, l'entreprise se trouve dans la nécessité d'investir et de réinvestir en permanence dans son capital humain à travers l'ensemble des voix managériales.

La littérature managériale moderne nous permet de situer que le concept de changement n'est pas un simple outil ou démarche rigide ou figée mais d'avantage un processus complexe, humain et organisationnelle nécessitant la recherche du sens d'un cas d'orientation d'un system de valeurs et culture appropriées.

L'intérêt scientifique et académique du présent thème de recherche que nous tenterons de l'étudier réside en son actualité et son importance capitale et constitue même une des préoccupations de base de management et de la conduite du changement sur le terrain.

A travers cette recherche nous avons tenté de mettre en valeur la conduite du changement dans le contexte algérien d'où notre choix de l'entreprise Ayrade comme terrain d'étude, celle-ci spécialisée dans le domaine SSII (société de service et ingénierie informatique), dispose d'une expérience en matière de technologie et système d'information et projets de changement dans le cadre de l'implémentation des ERP.

En ce qui concerne notre contribution scientifique à l'étude de la problématique liée à la conduite du changement à travers l'implantation des ERP, nos axes de réflexions et de questionnement ont suscité notre curiosité de savoir **Comment la démarche suivie par Ayrade contribue à la mise en place des ERP ?** de cette problématique deux questions secondaires s'impose :

Q1 : L'expérience de l'entreprise en matière d'implantation des ERP s'est-elle appuyée sur une politique cohérente et adaptée aux besoins et exigences en matière de conduite de changement ?

Q2 : L'efforts investi par l'entreprise en matière d'action préconisé favorise-t-il l'adhésion de l'ensemble des partenaires concernés par le projet de changement ?

Pour répondre à ces axes de problématique nous ferons appel à un corps d'hypothèses comme cadre d'orientation de nos travaux de recherches sur le terrain. Parmi ces hypothèses nous retenons :

Hypothèse théorique : l'implantation des systèmes ERP nécessite des efforts de politiques cohérentes et adaptées aux exigences management moderne de conduite de changement

H1 : la démarche suivie par l'entreprise en matière d'implémentation des ERP ne répond pas entièrement aux exigences du management du changement dans son approche systémique global et transversale.

H2 : malgré les efforts investis par les managers de l'entreprise en matière de conduite de changement, ils demeurent insuffisants, inadaptés et dominé par une logique technicienne.

S'agissant des objectifs assignés à notre étude sur le terrain nous retenons ce qui suit :

Le premier objectif consiste à définir et mettre en valeur le corpus conceptuel de la conduite du changement dans son approche managériale globale et montrer ainsi son impact sur le terrain.

Le second objectif de notre étude nous conduit à montrer que la conduite de changement est un processus complexe, lent et long et qui nécessite des efforts et politiques d'orientations.

Le 3^{ème} objectif de notre étude nous permet ainsi de faire ressortir les écarts entre concepts et la réalité du terrain de l'entreprise.

En matière de méthodologie de recherche et d'approche scientifique, nous tenterons tout au long de cette recherche de faire appel à une démarche cohérente et qui soit adaptée à la nature de notre problématique de départ.

Pour réaliser nos travaux de recherche tant sur le plan théorique que sur le plan du terrain, des efforts d'investigation scientifique par nos soins nous permettrons la délimitation du champ de notre recherche sur les différents plans, notre approche scientifique dans le cas de cette étude est celle de la théorie générale des systèmes, l'objectifs est de procéder à une analyse globale et multivariée.

Dans notre partie pratique nous tenterons d'éclairer l'ensemble des éléments et outils d'investigation et d'enquête sur le terrain.

Pour ce qui est du corps du plan de notre mémoire, nous le subdiviserons en 3 chapitres essentiellement et accompagnerons d'une introduction et d'une conclusion et synthèse globale et discussion des résultats.

Le premier chapitre aura l'objet de clarifier les concepts clés liés à la conduite du changement, nous le subdiviserons en 4 sections qui abordent les éléments de définitions de changement, la résistance à celui-ci et le rôle du manager pour le conduire et enfin une brève présentation sur les ERP.

En ce qui concerne le 2^{ème} chapitre le prolongement du premier et se compose de 3 sections, par lesquelles nous tenterons de justifier le champ de notre recherche et la méthodologie de que nous adopterons pour répondre à nos principaux questionnements, nous finirons ce chapitre par un aperçu sur le terrain objet de notre recherche

Pour ce qui est du 3^{ème} chapitre le complément de notre recherche, celui-ci englobera l'analyse et la discussion de nos travaux et par lequel nous tenterons d'apporter des suggestions liées aux dysfonctionnements constatés.

Chapitre I : cadre théorique de la recherche

« La vie est un changement permanent et la seule chose qui ne change pas, c'est que tout change tout le temps » **Héraclite d'EPHESE.**

Ce chapitre été construit, par nos soins, dans l'optique de synthétiser la conduite de changement et les projets ERP afin de se familiariser avec les concepts clés et le langage utilisé dans le cadre de recherche, nous avons jugé utile de commencer par définir la conduite de changement selon les pionniers du domaine puis aborder les approches entreprises depuis la naissance du concept et éclairer le rôle du manager pour enfin donner un bref aperçu sur les ERP.

Section 1 :la conduite du changement

Avant d'entamer la conduite de changement, il est nécessaire dans notre sens de définir le changement.

1.1 Qu'est-ce que le changement ?

Dans leurs ouvrage "Méthodes de conduite du changement" D. AUTISSIER et J-M. MOUTOT montrent qu'il n'existe aucun discours de dirigeant qui ne mentionne pas le changement face aux changement rapide de la globalisation et l'avancée technologique qu'a connu le monde,

La thématique du changement n'est plus une composante du fonctionnement des sociétés humaines mais plutôt une condition de survie pour n'importe quelle organisation, existante dans un environnement changeant perpétuellement, et un point central. Son importance lui accorde un caractère multiple et complexe (véronique PERRET ,1996) ; il peut toucher une globalité ou une partie d'une organisation, il peut aussi être majeur ou marginal selon qu'il s'inscrive dans une optique de continuité ou de rupture, avec un rythme progressif ou rapide (Olivier MEIER,2012)

“le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de ses résultats, cependant le changement est bien une réalité organisationnelle et sa gestion constitue une tâche à part entière pour les managers et dirigeants ”¹

Donc le changement est un processus individuel/collectif qui permet le passage d'un existant connu à un avenir promis obligeant ceux qui le vivent à une prise de risque et un apprentissage, il peut toucher aux pratiques, conditions de travail, outils, organisation, métier, stratégie ou à la culture de l'entreprise.

¹ROBBINS S., DECENZO D et GABILLIET P., 2009, P.195, Management (l'essentiel des concepts et des pratiques), 6ème édition, NEW HORIZONS, Paris.

Afin de faire adhérer les parties prenantes du projet de changement, différentes approches, outils et méthodes ont été abordés par de nombreux chercheurs ; cet ensemble de moyens est la conduite du changement que nous allons aborder d'une manière plus détaillée dans le prochain titre

1.2. La conduite du changement :

« La conduite du changement est un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet »²

“en mobilisant les diagnostics socio-organisationnels, la communication, la formation et l'accompagnement des managers, la conduite du changement vise quatre objectifs : l'information, la compréhension, l'adhésion et la participation des bénéficiaires. C'est un outil de gestion, que chaque entreprise doit façonner à sa main, en fonction de son environnement et de ses enjeux »³

Ces deux définitions permettent de comprendre que la conduite du changement est une pratique gestionnaire destinée à faciliter l'adhésion des bénéficiaires, elle est de plus en plus utilisée par les entreprises et ce dans tous types de projets depuis qu'elle s'est avéré rentable elle est introduite dans le PMBOK⁴, selon les deux auteurs (AUTISSIER et MOUTOT) elle représente environs 5 à 7% du montant d'un projet pour générer une probabilité de réussite de 50 % en matière du respect des délais.

1.3 Approches classique de conduite du changement :

De nombreux chercheurs en science sociales, psychologues ont consacré leurs travaux sur la problématique : comment conduire le changement et ce en développant plusieurs théories et outils, nous tenterons, dans un premier temps, d'aborder les approches classiques notamment les travaux de LEWIN⁵ et KOTTER et dans un second temps l'approche systémique qui reprend la méthode classique en donnant plus de considération à l'effet d'interaction

1.3.1 Le model de Kurt LEWIN, un modèle simple pour décrire le changement :

On ne peut aborder la conduite du changement sans citer le modèle de Kurt LEWIN dans lequel il aborde l'état stationnaire du groupe optant pour la stabilité contrairement au champ dynamique des forces opposées dans lequel il exerce, il considère les forces de stabilité comme freinâtes au changement et propose un processus de changement caractérisé par trois phases : le dégel (*unfreeze*), mouvement (*change*), regel (*refreeze*) que nous jugeons nécessaire de détailler chaque phase dans ce qui suit :

² AUTISSIER D. et MOUTOT J.-M., 2013, P.15, Méthodes de conduite du changement, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris.

³ Autissier, D., & Moutot, J. M. (2013), P.6, *La boîte à outils de la conduite du changement*. Dunod.

⁴ PMBOK : *Project management Body Of Knowledge*.

⁵ Kurt LEWIN est un psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme, acteur majeur de l'école des relations humaines

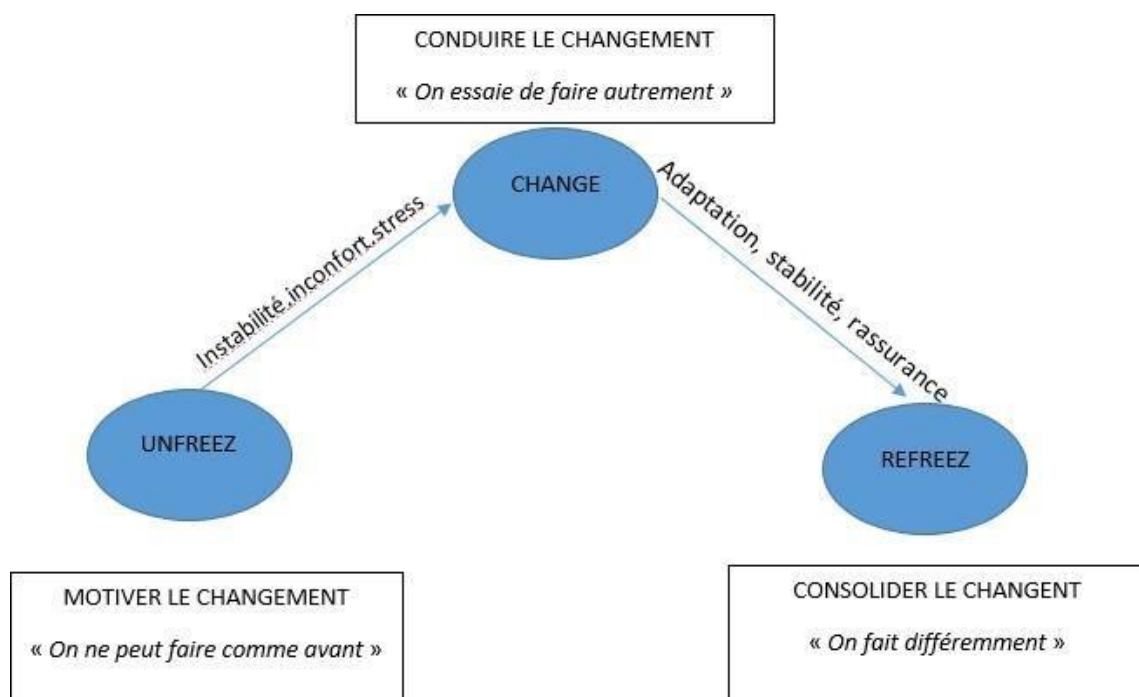
A -le dégel (*unfreeze*) : appelée aussi la dé cristallisation cette phase correspond à l'instauration chez les collaborateurs le sentiments d'urgence de changer et les convaincre que l'organisation n'a pas d'autres issues que celle d'autrement faire, cette phase est accompagnée d'une résistance dû au stress, l'inconfort ressentis et la peur de sortir de son statut quo.

B -le mouvement (*change*) : une fois que la prise de conscience du changement instauré, les collaborateurs sont prêts à essayer de nouveaux modes de fonctionnement et de définir de nouvelles pratiques.

C-Enfin le regel (*refreeze*) : une fois que les collaborateurs adoptent la nouvelle organisation, modes de travail... il est primordiale d'ancrer le changement fait et stabiliser le nouvel équilibre atteint car sans cette phase les anciennes routines reviendront rapidement.

Le schéma suivant récapitule les phases préalablement citées :

Figure N° 1 : Processus du changement de Kurt LEWIN



Source : élaboré par nos soins

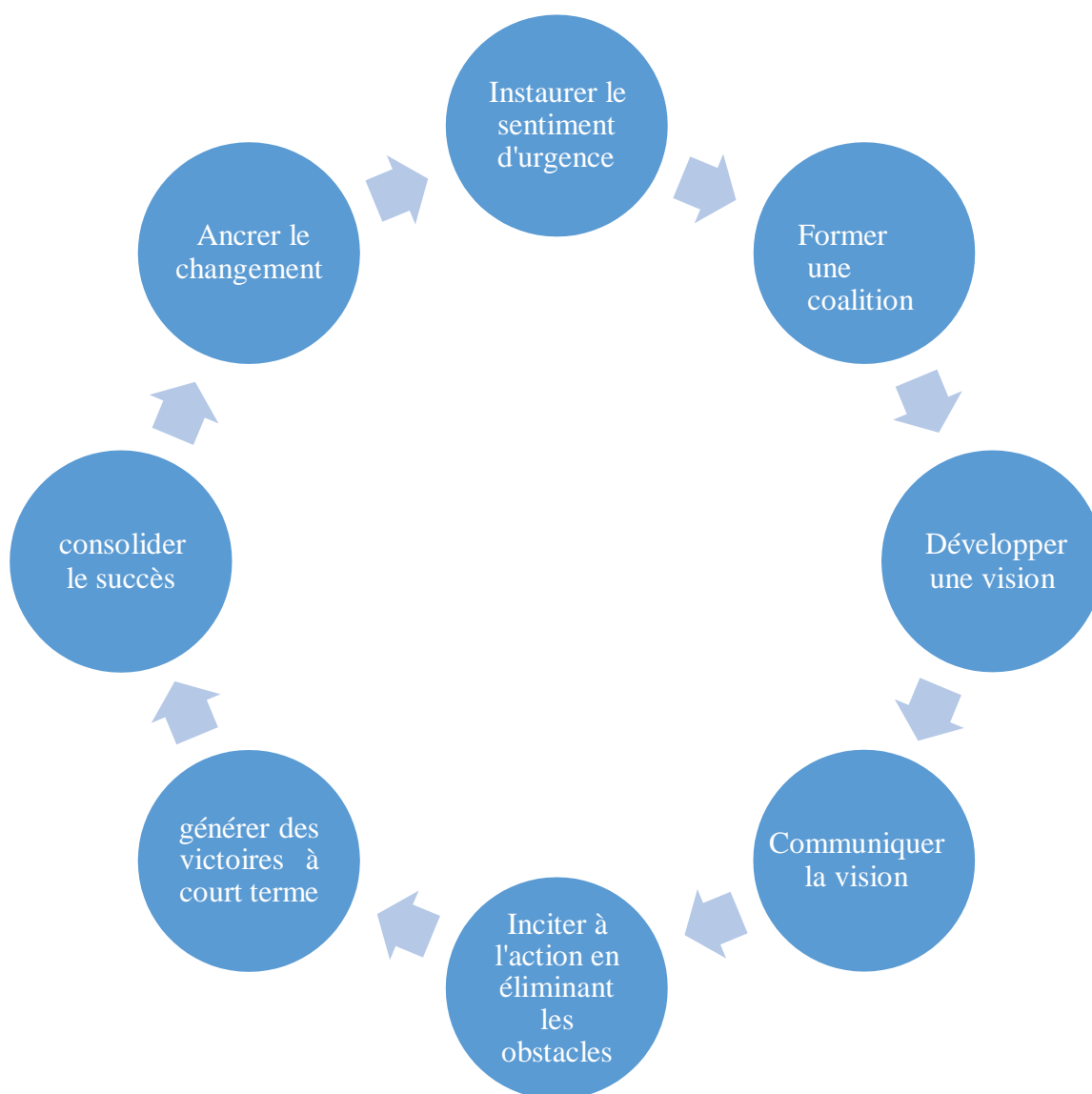
L'approche de LEWIN a été reprochée pour le fait qu'elle a été créée en référence au changement de façon générale ce qui fait d'elle plus ou moins simpliste, KOTTER reprend

sa théorie en s'attardant sur le changement organisationnel pour concevoir un modèle de 8 étapes dans son livre (alerte sur la banquise, Pearson 2018) que nous allons tenter de résumer dans le prochain titre.

2.1.1 Le modèle de KOTTER :

John P. KOTTER a synthétisé ses recherches sur plus d'une centaine d'entreprises qui ont connu un processus de changement dans l'ouvrage "Alerte sur la banquise" dans lequel il met au point une démarche qui repose sur 8 étapes illustrées par la figure ci-dessous

Figure N°2 : les 8 étapes du changement de KOTTER



Source : élaboré par nos soins

A-instaurer le sentiment d'urgence : il s'agit de l'étape de sensibilisation de la nécessité de changer et ce en dressant les dangers du statu quo pour convaincre les personnes qu'il n'ait plus possible de continuer de fonctionner comme avant, les dirigeants peuvent supporter leurs arguments en communiquant le résultat d'une étude marketing ou en exploitant les conclusions et l'impact d'une analyse SWOT, se référer aux menaces issues de la concurrence...etc.

B-former une coalition : former une équipe influente et consciente de l'intérêt du changement, ces personnes doivent être crédibles, compétentes et détiennent une autorité assez formelle (par leurs expériences, ancienneté ou une particulière capacité de communication) pour qu'elles puissent former une légitimité aux yeux des collaborateurs et guider le changement.

C-développer une vision : l'incertitude est une conséquence presque automatique du changement, la diminuer relève de la capacité de décrire une vision SMART (raisonnable, claire, simple, marquante et spécifique) cette dernière alignera les efforts de l'équipe sur le même but.

D-communiquer la vision : la communication de la vision aux personnes concernées est la condition de leurs implications et leurs adhésions, son insuffisance ou incohérence peut nuire au succès du projet de changement et ce en l'inscrivant dans le quotidien de l'entreprise afin de rappeler et maintenir l'urgence de changer.

E-inciter à l'action en éliminant les obstacles : pour l'implication des collaborateurs, il est important de responsabiliser les parties prenantes pour qu'ils prennent le rôle d'éliminateur d'obstacles rencontrés ainsi tous apportent leurs efforts de changer.

F-générer des victoires à court terme :

Le changement demande beaucoup de temps et d'efforts, ressentir des victoires rapides permet de maintenir le dynamisme et l'implication des collaborateurs, ces objectifs intermédiaires doivent être réelles et visibles pour éviter l'essoufflement ou le découragement.

G-consolider le succès pour plus de changement :

Il ne faut tomber dans l'erreur de crier victoire trop tôt, l'étape précédente aide les collaborateurs à avancer vers de plus grands succès, et un succès n'est pas LA victoire, KOTTER encourage dans cette étape de se munir de vigilance devant tout signe de ralentissement lors de la transformation afin d'éviter toute baisse de persévérance et guider l'effort vers la vision partagée préalablement.

H-ancrer le changement :

Une fois l'état projeté atteint le rôle des dirigeants est de le rendre permanent en l'intégrant dans la culture de l'entreprise et empêcher tout retour aux anciennes approches en mettant, par exemple, à jour l'ensemble des documents opérationnels, procédures et processus...etc

2.2. L'approche systémique :

Pour permettre la réalisation de notre travail de recherche et pour des raisons scientifiques, nous avons fait appel à l'approche systémique dite globale et intégrée car elle nous permet la compréhension du phénomène objet de notre étude suivant une logique d'interdépendance des différents sous-systèmes que compose le système global de l'entreprise.

Le recours par nos soins à cette approche n'est pas dû au hasard mais il s'agit de situer des interdépendances entre les variables composant le fonctionnement du système managérial et organisationnel de l'entreprise.

L'approche systémique demeure complémentaire à l'approche linéaire dite classique, dans ce cadre les auteurs spécialistes tels que Joël de Rosnay aborde les points de comparaison qui méritent d'être mentionnés afin de situer la complémentarité des deux approches

Tableau N°1 : récapitulatif de comparaison entre approche classique et approche systémique

approche analytique	approche systémique
<ul style="list-style-type: none"> • Isole : se concentre sur les éléments • S'appuie sur la précision de détails • Modifie une variable à la fois • Indépendance de la durée : les phénomènes considérés sont réversibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Relie : se concentre sur les interactions entre les éléments. • Considère les effets des interactions. • S'appuie sur la perception globale • Modifie des groupes de variables simultanément. • Intègre la durée et l'irréversibilité.

<ul style="list-style-type: none"> • La validation des faits se réalise par la preuve expérimentale dans le cadre d'une théorie • Modèles précis et détaillés mais difficilement utilisable dans l'action (exemple : modèle économétrique) • Approche efficace lorsque les interactions sont linéaires et faibles) • Conduit à un enseignement par discipline (juxta disciplinaire) • Conduit à une action programmée dans son détail. • Connaissances des détails, buts mal définis 	<ul style="list-style-type: none"> • La validation des faits se réalise par comparaison du fonctionnement du modèle • Modèles insuffisamment rigoureux pour servir de bases aux connaissances, mais utilisable dans la décision et l'action (exemple : Modèle du club de Rome). • Approche efficace lorsque les interactions sont non linéaires et fortes. • Conduit à un enseignement pluridisciplinaire • Conduit à une action par objectifs • Connaissance des buts. Détails flous
--	---

Source :DE Rosnay, J. (1975). P25 le microscope. Vers une version globale. POINT

Qui dit changement, dit résistance au changement, souvent la transition qu'elle soit en matière d'ERP ou autre induit a une réaction a travers les acteurs concernés essaient de revenir à leurs situations initiales, pour suivre cet enchainement logique de la résistance et le changement nous allons consacrer la section suivante à la détailler.

Section 2 : La résistance au changement :

L'ampleur de ce phénomène est traduite par les diverses recherches et travaux qui lui sont dédiés.

Les travaux de Lester COCH et John R.P FRENCH (1947) ont montré que la résistance est la situation où l'on cherche à revenir au statu quo ou de le maintenir et ce par différentes formes d'opposition.

D'après COLLERETTE, DELISLE et PERRON (1997) la résistance est l'attitude (consciente ou inconsciente) qui les incite à rejeter toute transition (qu'elle soit une modification ou une évolution) de son actuel état "c'est l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement"

DOLAN, LAMOUREUX et GOSSELIN montrent que ces réactions négatives sont inévitables “la résistance souvent la compagne paradoxale de l’agent de changement, et celui-ci doit s’attendre à devoir fréquenter aussi longtemps qu’il sera porteur de changement”⁶, cette réaction émotionnelle est motivée par la crainte de tomber dans une dissonance cognitive, peur de l’inconnu ou de la perte d’acquis ou encore celle d’enfreindre les valeurs auxquelles ils sont attachés ..., le projet de changement est voué à l’échec si elle n’est pas vite maîtrisée

2.1 Formes de résistance :

Dans son livre (*Eloge du changement*, 1997), Carton présente quatre principales formes de résistance allant de l’acceptation jusqu’au sabotage en passant par la résistance passive puis active :

L’acceptation : qui se traduit par la coopération et l’engagement

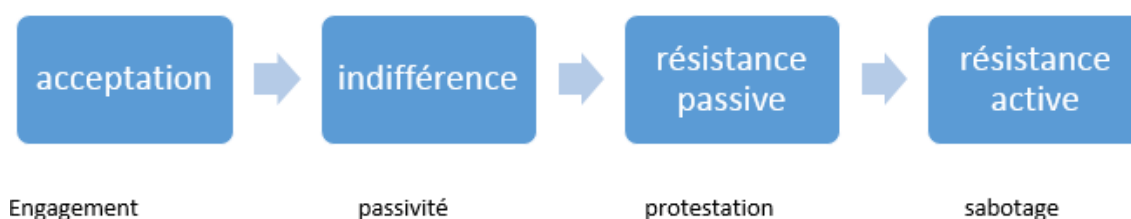
L’indifférence : la phase où l’individu préfère rester passif et repousse la survenue du changement sous le prétexte de la prudence et en attendant un consensus.

La résistance passive : c’est l’étape où l’employé émet des arguments et des réclamations pour négocier l’ensemble des aspects du projet tout en essayant de le ralentir.

La résistance active : ou la révolte, elle survient lorsque le projet n’est plus négociable et l’employé s’engage dans des comportements de sabotage afin de prouver que le changement n’est pas utile et aller jusqu’à décrédibiliser son initiateur et le mettre en difficulté, en fournissant de fausses données ...etc

Pour récapituler ces constats nous avons élaboré le schéma ci-dessous :

Figure N°3 : formes de résistance



Source : élaborée par nos soins

⁶DOLAN S.L., LAMOUREUX G. et GOSSELIN E., *Psychologie du travail et des organisations*, Gaëtan Morin, 1996.

2.2 Causes de résistances :

Selon KOTTER et Schlesinger (1979) la résistance revient à une ou un ensemble des causes suivantes :

- l'intérêt individuel lié à "l'esprit de clocher "
- manque de confiance et de visibilité sur l'intention du changement, une mauvaise expérience passée du changement.
- La peur de l'incapacité à atteindre la compétence et le nouveau savoir-faire.
- le décalage d'évaluation du processus de changement

Davis (1989) avance 3 variables explicatives à l'adoption d'un nouveau système d'information ou une nouvelle technologie dans son model TAM⁷ qui peuvent expliquer la résistance liée à l'absence de volonté des utilisateurs d'accepter un nouvel outil

- 1) La perception de l'utilité de l'outil : le degré auquel l'utilisateur perçoit l'amélioration dans son activité personnelle apportée par le SI.
- 2) La norme subjective : celle-ci représente la perception de l'acteur de ce qu'on attend de lui de faire ou ne pas faire notamment par les personnes occupants un rôle important dans sa vie.
- 3) Perception de la facilité d'utilisation : les degrés auquel les individus pensent que l'usage du nouvel outil nécessitera peu d'efforts

Les causes de la résistance au changement sont diverses, dans sa synthèse et recherche critique intitulé résistance au changement BAREIL a pu les répartir en six catégories dans un tableau, l'auteur a pris en considération les causes individuelles, collectives, politiques et celles liés à la qualité de mise en œuvre du changement au système organisationnel en place et au changement lui-même.

⁷TAM : *Technologie Acceptance Model*

Tableau N°2 : les causes multiples de la résistance

Individu	Collectif/culturel	Politique	Qualité de Mise en œuvre	Système organisationnel	Change ment
Dispositions psychologiques : Traits, personnalités : préférence pour la stabilité	Perte de droits acquis	Enjeux de pouvoir	Mode d'introduction du Changement Scénario de mise en œuvre	structure	Complexité du changement
Causes psychanalytiques : mécanisme de défense	Système sociale systémique	Perte d'autorité, de ressources	Orientation	Intégration interne	Sens accordé au changement
Incompréhension du changement	Normes sociales	Soutien des groupes d'intérêt	Sensibilisation /communication	Culture et valeurs	Cohérence du changement
Caractéristiques personnelles : âge, antécédents	Caractéristiques culturelles	Coalition dominante	Habilitation et formation	Inertie organisationnelle	Légitimité du changement
Peurs (de perdre des acquis et de ne pas être capable)		Influence des personnes valorisées	Temps d'adaptation	Contexte et environnement	Syndrome du Changement répétitif
Pertes : sécurité, pouvoir, utilité, compétences,		Pouvoir du syndicat	Disponibilités des ressources	Capacité à changer	

Relations, territoire, repères					
Ratio /bénéfices	coûts		Approche du changement t		

Source : la résistance au changement (BAREIL, 2004)

Une fois que les concepts liés aux changement définis nous tenterons d'éclairer l'apport du manager en matière de conduite du changement et comment ces derniers contribuent ils à surmonter les obstacles causés par le changement.

SECTION 3 : Rôle des managers dans la conduite du changement :

Cet élément de réflexion à objet de situer les vrais rôles attendus des manager afin de faire face aux résistances liés principalement aux phénomènes de changement et minimiser son surcout sur le plan communicationnel.

3.1 Créer du sens pour accompagner le changement

De nombreux chercheurs souligne l'importance de préparer au changement les parties concernées, leurs adhésions est une condition de la réussite du projet de métamorphose mais n'est garantie que s'ils arrivent à percevoir et construire du sens à leur expérience

Selon Karl E. Weick 1995 dans son ouvrage *Sensemaking in organizations*, « le changement résulte de la capacité de l'organisation et des individus à créer des fenêtres de sens par lesquelles ils se donnent les moyens d'agir. Ainsi dans ses travaux, la notion de changement est une composante intrinsèque d'une organisation, au même titre que la création de sens .il ne cherche pas à proposer un processus pour bien gérer un changement mais avance l'idée de renforcer la résilience d'une entreprise pour faire face aux imprévus »⁸

Le rôle des managers n'est pas de demander des collaborateurs d'être d'accord ou d'imposer un sens mais d'avantage de les considérer comme des partenaires et des contributeurs a la

⁸Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* cité dans Autissier, D., Vandangeon, I., & Vas, A. (2014). P71 *Conduite du changement : concepts-clés-2e éd : 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs*. Dunod
Michel Crosier L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post industriel, inter Edition, paris 2008

production du changement même sur le terrain et ce à travers des efforts de partages, de pratiques d'écoute active et de collaboration étroite entre manager et managé, Michel Crosier en analysant le cas de l'entreprise française de la décennie 80, il mettait en valeur l'esprit d'écoute des managers à travers des principes comme l'engagement du top management au projet de l'entreprise ainsi que la dynamique du partenariat et de production de *feed-back* permanent entre manager et managé

Cela reste théorique pour le manager en action, le défis étant de mettre en pratique le changement à travers des outils qui permettent de conduire la transition d'une manière plus concrète et d'une manière pérenne c'est ce qu'on abordera dans la prochaine partie

3.2 Pratiquer le changement :

D'après Autissier et Moutot un processus de changement de qualité, qui facilite l'adhésion des acteurs et transforme les pratiques et favorise l'évolution de l'entreprise changeante, passe par 3 étapes à savoir phase de diagnostic, phase levier et enfin phase de pilotage, nous essayerons d'éclairer chaque phase :

-La phase de diagnostic : est une phase de cadrage, permet la compréhension de l'environnement, de la sociologie et des résistances ou ce qui vas créer une irritation lors du déploiement d'un projet de changement au regarde de la culture et des pratiques existantes, cette première étape en amant du projet permet le déploiement des leviers du changement.

-La phase leviers : cette phase permet de mettre en action le changement à travers la communication, la formation et l'accompagnement,

- La communication : parmi ces leviers on retient l'importance de la communication managériale comme acte déterminant de la conduite du changement
- La formation constitue ainsi un autre vecteur renforçant le sens de la communication.
- S'ajoute à cela, l'accompagnement qui constitue ainsi un autre levier aussi déterminant permettant à l'entreprise la mise en œuvre et en valeur la conduite du changement sur le terrain.

- Phase pilotage : dans cette phase on mesure si le changement est en cours de réalisation et si ce dernier a un impact sur l'activité pérenne et récurrente de l'entreprise

Nous retenons ainsi que ces vecteurs ou voies managériale de conduite du changement devraient trouver un terrain adapté au contexte et à la nature du fonctionnement de l'entreprise.

Comme nous l'avons analysé précédemment dans cette recherche, le management ne s'improvise pas et ne se bureaucratise pas ainsi. Le management est l'art de la pratique. Les managers qui réussissent le changement sont ceux qui le perçoivent positivement tout en s'efforçant d'assurer la déclinaison de la philosophie et des idées du changement en question et ce à travers l'ensemble des efforts et politiques de communication, formation et d'accompagnement.

Le domaine de la conduite du changement est bien vaste, depuis notre entrée dans l'ère de la digitalisation les entreprises se trouve contraintes à numériser leurs systèmes d'information et outils de gestion entre autre les ERP que nous tenterons de les aborder en détail dans le prochain titre.

Section 4 : Les ERP

Dans cette section nous allons se pencher sur les projets ERP en définissant cet outil et éclairer son apport pour comprendre les raisons pour lesquelles les entreprises adoptent ce nouvel outil.

4.1 Définition de l'ERP :

(TOMAS,2011) définit les ERP comme : « *un ensemble de modules applicatifs et travaillant en mode natif sur une base de données unique, au sens logique du terme (même si celle-ci est géographiquement distribuée sur un réseau)* »⁹

Une autre définition qui montre les dimensions des ERP est celle de LEQUEUX (2008), selon lui : « *on définit par ERP ou progiciel de gestion intégré, un sous-ensemble du système d'information qui intègre les caractéristiques globale suivantes :*

- 1) Gestion effective de plusieurs domaines de l'entreprise par des modules intégrés ou des progiciels susceptibles d'assurer une collaboration des processus ;
- 2) Existence d'un référentiel unique des données. Le référentiel est défini comme étant l'ensemble des références des données, ainsi que les indications nécessaires pour retrouver les données elles-mêmes sur une base de données

⁹YOSSI GAL TOMAS J-L., P.13, ERP et conduite des changements, 6ème édition, DUNOD, Paris.

- 3) Adaptation rapides aux règles de fonctionnement (professionnelles, légales ou résultant de l'organisation interne de l'entreprise et règles dictées par le marché)
- 4) Unicité d'administration du sous-système applicatif (les applications) ;
- 5) Uniformisation des Interfaces Hommes Machines (IHM) : même ergonomie des écrans, mêmes boutons, même famille de barres menu, mêmes touches de fonctions et de raccourcis ;
- 6) Existence d'outils de développement ou de personnalisation de compléments applicatifs »¹⁰

De ces deux définitions nous retenons qu'ERP est un progiciel qui permet de gérer l'ensemble des activités interne de l'entreprise.

Une fois que le terme ERP est défini, nous allons nous intéresser aux apports de l'ERP pour lesquelles l'entreprise décide de l'adopter

4.2 Les avantages de l'adoption de l'ERP :

Quel que soit le type de structure dont on parle ,qui réfléchit de renouveler son système existant ou d'acquérir un pour la première fois ,est forcée de constaté que la mise en place d'un ERP est souvent déclenchée par la contrainte qui oblige l'entreprise de se munir de nouvelles outils permettant une meilleur productivité de chacun de ses collaborateurs et également une meilleur maitrise de son activité en rationalisant et fluidifiant les processus de gestion ,mais aussi une obtenir une parfaite traçabilité des opérations et en conséquent un meilleur pilotage .

Se doter d'un ERP est avant tout est un choix rationnel ,ce dernier permet de fédérer tous les métiers de l'entreprise autour d'un référentiel unique dans lequel sont concentré toutes les données utiles accessible par tous les collaborateurs qui vont ainsi bénéficier d'une vision partagée et vont pouvoir interagir, grâce à cet outil, dans un cadre structuré .donc il est claire que le bénéfice est opérationnel qui est de permettre une meilleur une meilleur efficacité a toutes les règles de la gestion d'entreprise mais également ,d'obtenir des données plus fiables , il ne s'agit plus de ressaisi, l'information est validée à la source puisque c'est l'une des missions de l'ERP que de contrôler cette information avant qu'elle soit déversée dans le système et enfin elle permet une administration plus simple puisqu'on il ne

¹⁰LEQUEUX J-L., 2008, P.31, Manager avec les ERP, 3ème édition, Groupes EYROLLES, Paris.

s'agit plus d'interface mais plutôt la logique d'un outil unique qu'il est nécessaire d'exploiter qui comprend l'ensemble des données des fonctions utiles.

Les avantages ne se résume pas en diminution des couts en améliorant la performance seulement mais il permet de se mettre dans la posture de mieux répondre à ses clients, réduire les délais de mise à disposition des ressources, améliorer la qualité de service et donc offrir un meilleur engagement qui permet la différenciation de son marché

Tableau N°3 : Exemple de bénéfices attendus d'un ERP

Fonctionnalité	Bénéfices
Prix en temps réel sur les commandes clients	Réduction des erreurs de prix et des efforts manuels
Identification physique automatique des produits à livrer	Réduction des erreurs, élimination de l'identification manuelle des produits
Possibilités d'annuler ou d'inverser une expédition avant facturation	Gain de temps et d'efforts pour procéder aux multiples opérations nécessaires
Disponibilité d'un suivi de commande client, de la cotation à la facturation	Possibilités multiples de recherche et de suivi à n'importe quel moment
Visibilité sur inventaire et fabrication pour planifier les commandes clients .	Réduction de temps et d'effort pour s'engager avec un client
Définition de critères client spécifique pour expédier une révision de produit	Assurance du traitement intégral de la demande spécifique d'un client

Source : ERP et conduite du changement (Tomas,2011)

Une fois que les différents concepts liés à notre thème de recherche sont définis nous allons exposer les différentes les méthodes qui nous permettrons la récolte nécessaire pour effectuer notre analyse.

Chapitre 2 : Cadre méthodologique de la recherche

Dans ce chapitre nous éclairerons dans un premier temps les raisons qui nous ont motivé à réaliser ce présent travail sous l'angle de recherche de la conduite du changement puis nous exposerons la méthodologie de recherche que nous avons jugé adaptée à notre intervention durant la période de stage pour enfin finir avec la présentation du terrain de recherche.

Section 1 : raison de choix du thème

Le choix de notre thème résulte de plusieurs facteurs influençant tel que son actualité, notre intérêt personnel que nous éprouvons suite aux expériences théorique et surtout l'importance de la conduite du changement pour les entreprises de type SSII

1.1 Choix du sujet :

La conduite du changement reste un sujet d'actualité pour toute organisation tant qu'elle existe dans un environnement qui deviens de moins en moins stable pour la plupart, qu'il soit imposé, volontaire, brutal ou progressif, l'entreprise fait face au changement d'une manière permanente et est dans l'obligation d'y faire face si elle veut rester compétitive et pérenne, cette thématique est de plus en plus accentuée avec l'avènement du numérique qui oblige les entreprises à se digitaliser , dans cette optique nous avons jugé nécessaire d'aborder le changement et ce dans le cadre d'implémentation des ERP.

1.1.1 Intérêt personnel :

Ce travail de recherche est une mise en valeur théorique acquises au sein de l'école nationale supérieur de management ou les cours de management du changement ont orienté nos intérêts vers cette thématique et les travaux abordés par D. Autissier et K. Lewin sont venus renforcer ce choix qu'on a voulu le mettre en pratique dans une expérience réelle au sein de l'entreprise AYRADE.

1.1.2 Importance du sujet pour l'entreprise :

Les organisations SSII ont tendance à concentrer leurs efforts sur l'interface techniques des projets d'implémentation des ERP et offrir le meilleur produit en tendant moins d'importance au facteur humain, lui qui subit ce changement mais aussi fait le succès ou l'échec du projet de la métamorphose digitale.

Section 2 : Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche est un processus systématique et rigoureux qui conduit à l'acquisition de nouvelles connaissances, la recherche peut être scindée en différentes fonctions ; décrire, expliquer, comprendre, Contrôler et prédire des faits et des conduites.

La méthode de recherche que nous avons décidé d'adopter est la recherche-action, ce type de recherche comporte une action délibérée de transformer la réalité afin de produire des connaissances concernant cette transformation.

« La recherche-action vise à apporter une contribution à la fois aux préoccupations pratiques des personnes se trouvant en situation problématique et au développement des sciences sociales par une collaboration qui les relie selon un schéma éthique mutuellement acceptable.

» Robert N. RAPOPORT (« Les trois dilemmes de la recherche-action. » Connexions n°7, 1973, p. 115.)

« Dans la recherche-action, le chercheur s'engage en faveur de valeurs et d'objectifs définis, aux implications pédagogiques, psychologiques, sociales et idéologiques plus ou moins marquées. Il reste cependant, en tant que scientifique, le garant d'une certaine objectivité. Il lui faut donc dissocier son influence propre de celle de la réforme scolaire ou de tout autre objet qu'il a mission d'évaluer. » Gilbert DE LANDSHEERE (Dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en éducation. P.U.F., 1979, p. 228.

Nous tenterons également de nous inspirer de l'approche socio-économique, cette approche s'appuie sur une méthodologie de recherche-action transformative,

Il est question de prendre en compte le rôle de l'observation ainsi que l'analyse des difficultés rencontrées en entreprise et des interventions qui sont un succès, cette recherche action est orientée vers l'assistance au changement et met en avant le rôle des expérimentations en profondeur il est donc question de recherche-intervention ; ce type de recherche a pour particularité de laisser apparaître les hypothèses pendant l'intervention sur le terrain.

« La socio-économie n'est pas une discipline, c'est une façon de faire de l'économie en articulant les méthodes classiques de l'économie et certains outils empruntés à d'autres sciences sociales (en premier lieu, la sociologie et l'histoire). Cela permet de socialiser les «

agents économiques » en les considérant comme des acteurs sociaux dont les comportements et calculs s'inscrivent dans des règles, des institutions et des conventions »¹¹

Nous avons en premier lieu identifié les dysfonctionnements dans le but d'éclaircir la situation et de pouvoir recourir à un changement propice au succès d'une implémentation d'un progiciel intégré.

Développée par le centre de recherche ISEOR¹², la recherche intervention fait le diagnostic de l'organisation mais va au-delà de ça, cette démarche intègre le changement dans sa globalité et dans ses trois grandes phases ; le projet, la mise en œuvre et l'évaluation, c'est l'instrumentation du changement globale et la mise en œuvre des progiciels intégrés qui a suscité notre intérêt lors de notre recherche.

2.1. Le raisonnement hybride :

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons opté pour un raisonnement hybride, ce dernier allie induction et déduction.

L'induction et la déduction sont deux procédures de raisonnement, l'induction est un processus qui permet de passer du particulier au général, la déduction pourrait être définie comme le processus inverse en permettant de déduire une affirmation à partir d'une hypothèse.

Ce double raisonnement ainsi que la combinaison des données théoriques et de celles issues du terrain et de la pratique vont nous aider à appliquer les conclusions des recherches précédentes ainsi qu'à arriver à de nouvelles conclusions.

2.2. Approche méthodologique qualitative :

Intégrer le quotidien de l'entreprise était primordial pour nous, cela nous a permis d'en connaître la réalité, les données aux quels nous avons été confrontés se sont distinguées par leur richesse et leur complexité ce qui nous a orienté vers le choix d'une méthodologie de recherche qualitative.

La recherche qualitative est un ensemble de techniques et de méthodes d'investigation de collecte et d'analyse de données, son but principal est de donner un aperçu du comportement

¹¹J. Gadrey, *Socio économie des services*, 2003

¹²ISEOR : Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations

et des perceptions des gens, plus efficace et approfondie qu'un sondage cette recherche prend souvent la forme de discussions en groupe ou d'entrevues individuelles.

2.3. Technique de recueil d'information

Recueillir des informations fait partie intégrante de tout travail scientifique afin d'en assurer la fiabilité et la véracité, les techniques de recueil d'information sont nombreuses et différentes, c'est pourquoi il est nécessaire de se référer à la question et à la nature de la recherche ainsi qu'aux méthodes adoptées et aux caractéristiques du terrain.

Notre choix s'est porté sur quatre techniques de recueil d'information ; la recherche documentaire, l'observation participante, l'entretien semi directif et la matrice pouvoir intérêt et ce en tenant compte des particularités de notre recherche et de notre cas.

Ces techniques nous paraissent les plus adaptées pour répondre à notre problématique.

Ces techniques ont pour but d'apporter de l'objectivité et de la pertinence à notre intervention.

2.3.1. Les entretiens semi directifs :

Cette technique de recueil d'information permet de centrer le discours des personnes interrogées autour d'un thème préalablement défini, l'entretien semi directif n'enferme pas l'interviewé en lui posant des questions prédéfinies, il a au contraire la possibilité de s'exprimer et de développer ses propos et ses idées.

L'entretien semi directif est donc une discussion orientée qui prend compte du cadre social et culturel de la personne interrogée et qui permet de confirmer ou d'infirmer des hypothèses de recherche.

Il existe trois types d'entretiens en méthodologie de recherche :

- L'entretien libre : une seule question ouverte est posée à la personne interrogée, qui a ensuite carte blanche pour s'exprimer librement sur le sujet.
- L'entretien semi directif : Semblable à l'entretien libre, il a pour seule différence d'avoir un degré de liberté un peu plus restreint, cet entretien se repose sur un guide d'entretien qui va orienter la personne interrogée sur l'objectif de la recherche.

- L'entretien directif : ce type d'entretien est celui qui octroie le degré de liberté le plus limité, les questions sont préparées préalablement dans l'unique but de vérifier des points précis.

Notre choix s'est porté sur le second type d'entretien et nous avons élaboré une série de questions, la conduite d'un entretien semi directif se fait par la réalisation d'un guide d'entretien, cette étape est primordiale pour mener à bien les entretiens, ce guide fait guise de support afin d'orienter la discussion vers les objectifs de l'enquête.

Au cours de notre recherche nous nous sommes entretenus avec les employés de 3 entreprises clientes, ces derniers ont décrit le processus de l'implémentation de l'ERP par Ayraide.

2.3.2 La recherche documentaire :

Cette recherche consiste à trouver des sources afin de s'informer sur un sujet particulier, et récolter des informations préalablement disponibles sur ce dernier.

La recherche documentaire nous a été d'une grande aide au cours de notre recherche, nous nous sommes documentés à travers des ouvrages, des travaux universitaires et des articles scientifiques ainsi que des documents internes à l'entreprise.

2.3.3 L'observation participante :

Nous avons eu recours à cette technique de recueil d'information tout au long de notre présence au sein de l'entreprise, l'observation participante est « la compréhension de l'autre dans le partage d'une condition commune »¹³,

Cette technique de recueil d'information nous a permis de faire un état des lieux basé sur des faits, en travaillant sur un nouveau projet d'ERP avec les informaticiens il nous a été permis d'observer de près le déroulement du travail, l'application de la démarche suivie ainsi que les échanges interpersonnels lors de la phase de collecte des données.

2.3.4. Matrice pouvoir intérêt :

Un projet n'est généralement pas isolé, il concerne et impacte un nombre de personnes important, celles-ci peuvent être investies réticentes ou importunées par le projet voire totalement opposées à celui-ci, pour pouvoir mener le projet à bien il est nécessaire de connaître les différentes personnes touchées de près ou de loin par le projet, c'est ce qu'on

¹³ Whyte William Foote, *Street corner society, la structure sociale d'un quartier italo-américain*, Paris, La Découverte, coll. « Textes à l'appui », 1995 (1^{re} éd. 1943)

appelle les parties prenantes, La communication avec ces dernières est un facteur critique de la bonne réalisation d'un projet.

Selon le guide de la 5^{ème} Edition du PMBOK (p395-410) il est primordial de les inventorier d'abord et étudier leurs intérêt et investissement dans le projet, cela va nous permettre d'anticiper certains blocages qui peuvent avoir lieu et de maximiser le support que l'on peut obtenir mais aussi établir un plan de communication pour chaque catégorie. **Inventaire** : Dans cette étude des parties prenantes, la première étape est d'inventorier l'ensemble des personnes qui sont liées au projet ou potentiellement touché par celui-ci on y trouve le commanditaire, l'équipe projet là ou l'entreprise de ces derniers leurs hiérarchie mais aussi l'utilisateurs finale du projet qui peuvent être différent ,les fournisseurs éventuellement les autorités local ou l'administration ,le voisinage ,les concurrents ... le but est d'identifier toute les entités qui peuvent être en contact avec le projet ,qui peuvent avoir un impact sur celui-ci ou que le projet peut impacter

Analyse : une fois l'ensemble des parties prenantes identifiées il est nécessaire de mesurer le niveau d'intérêt et de pouvoir des parties prenantes sur le projet, On entend par l'intérêt le degrés d'importance que la partie prenante accorde à la réussite d'un projet quant au pouvoir c'est le degrés d'influence, positive soit elle ou négative, qu'une partie prenante peut exercer pour l'accomplissement des objectifs du projet ;

Pour trouver les intérêts et les attentes que l'ensemble des parties prenantes ont vis-à-vis du projet mais aussi l'impact ou le soutiens qu'elle peuvent avoir sur celui-ci, on peut réaliser des discussions, des réunions ou des enquêtes pour mieux connaître les parties prenantes et leurs relations vis-à-vis du projet, à partir de là on peut les grouper et les classer pour prévoir l'approche à adopter.

Une des méthodes **la matrice pouvoir-intérêt**, qu'on retrouve dans le PMBOK dès la 5^{ème} édition, (voir annexe B), on évalue grâce à elle l'impact que les parties prenantes sont susceptible d'avoir sur le projet.

La matrice des parties prenantes utilise des échelles de mesure allant de 0 (très faible intérêt et/ou pouvoir) jusqu'à 10 (intérêt et /ou pouvoir très élevé) une

fois que la notation faite nous allons la placer sur la matrice, notre interaction avec une partie prenante va donc dépendre de sa position sur la matrice :

Pouvoir élevé/faible intérêt :il faut s'assurer que cette partie soit satisfaite de l'information qu'elles reçoivent sur le projet, le mieux serait d'augmenter leurs intérêts sur le projet et de les faire passer vers le haut de la matrice car ils constituent des opposants potentiels.

Pouvoir élevé /intérêt élevé (collaborer) : les individus de cette catégorie sont considérés comme étant des partants par leurs forts niveaux d'intérêt et de pouvoir. Leurs collaboration est importante et nécessite une gestion rapprochée pour assurer leurs soutien tout au long du projet.

Pouvoir faible/intérêt élevé (communiquer) : par leurs fort intérêt cette catégorie accorde de l'importance au succès du projet, on pourra se contenter d'informer ces parties prenantes et demander leurs avis et serai bénéfique de les utiliser comme ambassadeurs auprès d'autres parties prenantes

Pouvoir faible/intérêt faible (surveiller) : cette dernière catégorie n'accorde que peu d'importance au succès du projet mais n'ont pas non plus une influence qui puisse menacer l'atteinte des objectifs, cette catégorie ne doit, certes, pas faire l'objet de l'effort intensif de communication mais ne doit pas être négligée non plus au cas où son niveau de pouvoir ou intérêt augmente.

2.4. L'analyse des données :

Nous avons opté pour l'outil de triangulation afin d'analyser nos données, il est toutes fois important d'expliquer l'analyse des entretiens afin de mieux comprendre par la suite les résultats exposés ;

La première étape était la retranscription des entretiens, les phrase témoins exprimées par les personnes interrogées ont été retranscrites, Nous sommes passés en suite à l'extraction des idées clés illustrées par les phrases témoins dégagées des entretiens, nous avons ensuite classé ces idées selon les thèmes du guide d'entretien.

Section 3 : présentation du terrain de recherche

L'objectif de cette partie est de présenter le terrain de notre étude en représentant l'activité de l'entreprise Ayrade, son historique, ses différents départements et son organisation.

3.1. Présentation :

Ayrade est une SARL (société à responsabilité limitée) spécialisé en services SSII (Société de Services et d'Ingénierie en Informatique) spécialisée en intégration des systèmes d'informations de gestion ERP/CRM, hébergement web et digitalisation des entreprises.

Sa mission étant d'accompagner les sociétés à digitaliser leurs structure et conseiller le top management à mieux maîtriser les outils d'aide à la décision

3.1.1 Présentation des prestations :

-L'hébergement web :

Leader dans le domaine, AYRADE propose à ses clients plusieurs plans d'hébergement web qui assurant ainsi une performance et une sécurité remarquable.

-Progiciel de gestion (ERP) :

AYRADE c'est aussi une société qui assure une bonne gestion d'entreprise en proposant les technologies les plus récentes selon les besoins des clients afin de contrôler tous ses pôles d'une manière plus efficace tout en fournissant un minimum d'efforts.

3.1.2. Ses services :

DIGITALISATION :

- Développement web et mobile (Digital) : Figurant parmi les cœurs métiers de AYRADE, la société s'est vite fait remarquée par ses réalisations en termes de développement web en obtenant des références remarquables.
- Community Management (Digital) La société AYRADE élargie son service d'accompagnement des entreprises vers la digitalisation en maintenant et en renforçant son image de marque à travers les réseaux sociaux afin d'être plus proches de ses clients voir d'en recruter des nouveaux et accroître sa notoriété.

3.2. Historique :

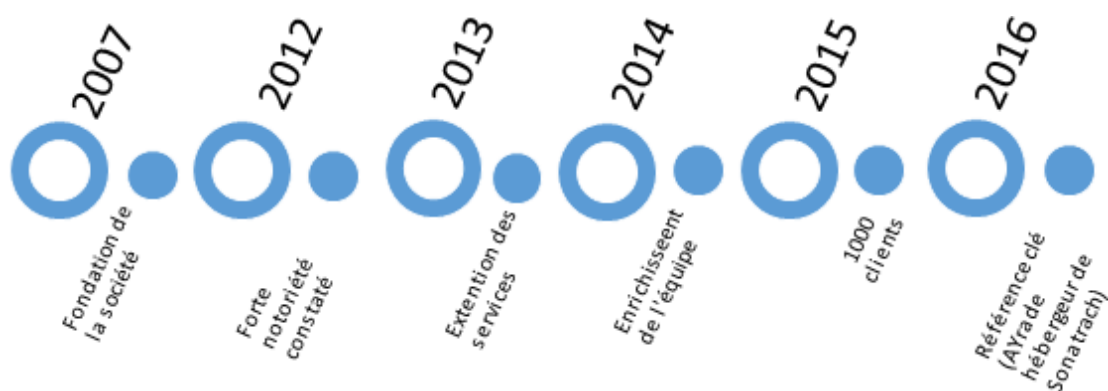
Fondée en 2007 par le directeur général monsieur BELBACHIR Mohamed Lamine, la société AYRADE a pu acquérir une forte notoriété dès 2012 en fournissant un service d'hébergement, sa spécialisation qu'en hébergement à cette époque lui a permis de fournir un service de qualité, l'entreprise décide de s'ouvrir sur de nouveaux services afin de couvrir tout ce dont a besoin une entreprise pour rentrer dans le monde du digital

L'expansion rapide de Ayrade lui imposa d'enrichir son équipe, elle compose une équipe en 2014 pluridisciplinaire afin d'offrir et d'assurer un service et un support de qualité.

L'année 2015 est marqué par l'atteinte de 1000 clients satisfait de la qualité apportée par l'entreprise et ce qu'il lui a permis de devenir en 2016 l'hébergeur de SONATRACH Algérie confirmant ainsi sa réelle ambition d'accompagner les grandes entreprises vers la digitalisation ; après le rachat de l'entreprise DZhoster en 2017 l'entreprise a connu une expansion de son activité ce qu'il lui a permis d'élargir sa part de marché et compte aujourd'hui plus de 2000 clients sur le marché algérien.

Le schéma ci-dessous récapitule son évolution depuis sa création jusqu'à ce jour.

Figure N°4: évolution de Ayrade depuis sa création



Source : Présentation interne de Ayrade

Principaux clients :

- SONATRACH
- CIMA Motors
- Algérie Télécom
- Algérie Poste
- banque Al Baraka
- ESHRA
- ONPS

3.3.1organisation :

regroupant 33 employés spécialisé dans les nouvelles technologies de l'information ,Ayraide bénéficie d'une ressource humaine équilibrée (moyenne âge 31 ans) avec des compétences profondes en développement, management de projets ,conduite du changement et processus métier, cette équipe se divise sur divers postes clés (chef département d'administration, Responsable système et infrastructure , Chef Département des Projets, Chef Département

Commercial, Chef Département Marketing, Chef Département d'Administration, Responsable Système Management et qualité).

3.4. Les département Ayraide :

○ Direction :

Direction se charge d définir la stratégie commerciale de l'entreprise et anticipe les mouvements de son marché. Elle gère différents dossiers au sein de l'entreprise, notamment l'animation des équipes et la gestion des budgets.

○ Administration système et infrastructure :

Le département a pour mission d'administrer et les systèmes d'information et assurer sa sécurité et d'apporter un support aux clients ce qui fait de lui aussi un service d'après-vente. Il se divise en deux sous département : service sécurité et service administration système.

○ Départements projets :

Est chargé de mener un projet et de gérer son bon déroulement. De manière générale, elle chapeaute la réalisation des projets avec la coordination des deux service "Digital" et ERP" pendant la durée du ou des divers projets dont elle a la charge.

○ Département Marketing :

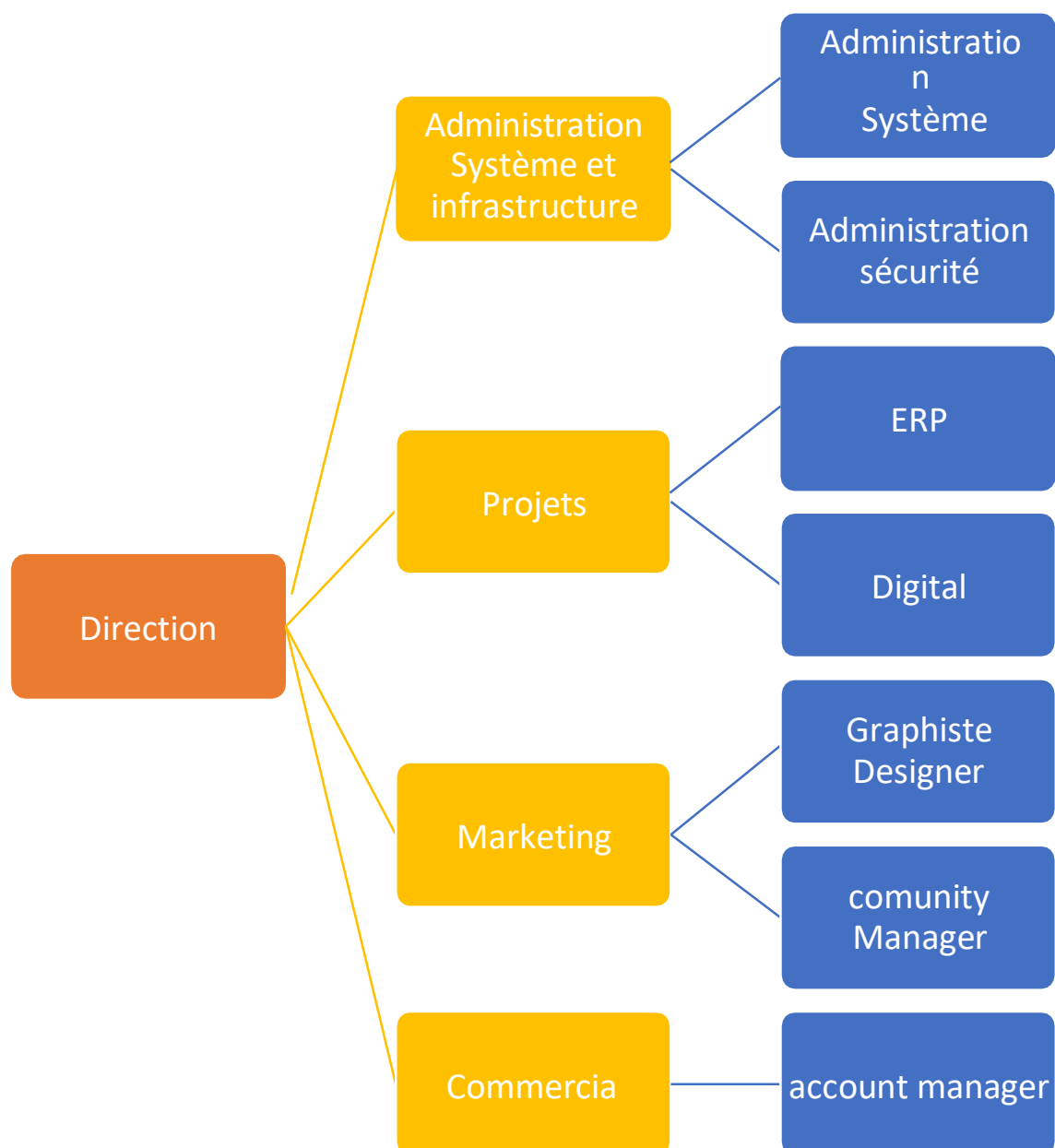
Ce département est chargé de tisser un lien avec les entreprise clientes ou prospects. Le département possède à la fois un rôle d'action et d'analyse dans l'entreprise et se charge de son E-réputation.

○ Département Commerciale :

Assure la prise de contacts avec les entreprise cliente notamment la prospection et intervient avant et après la vente en se mettant à la disposition du client et en écoutant ses remarques.

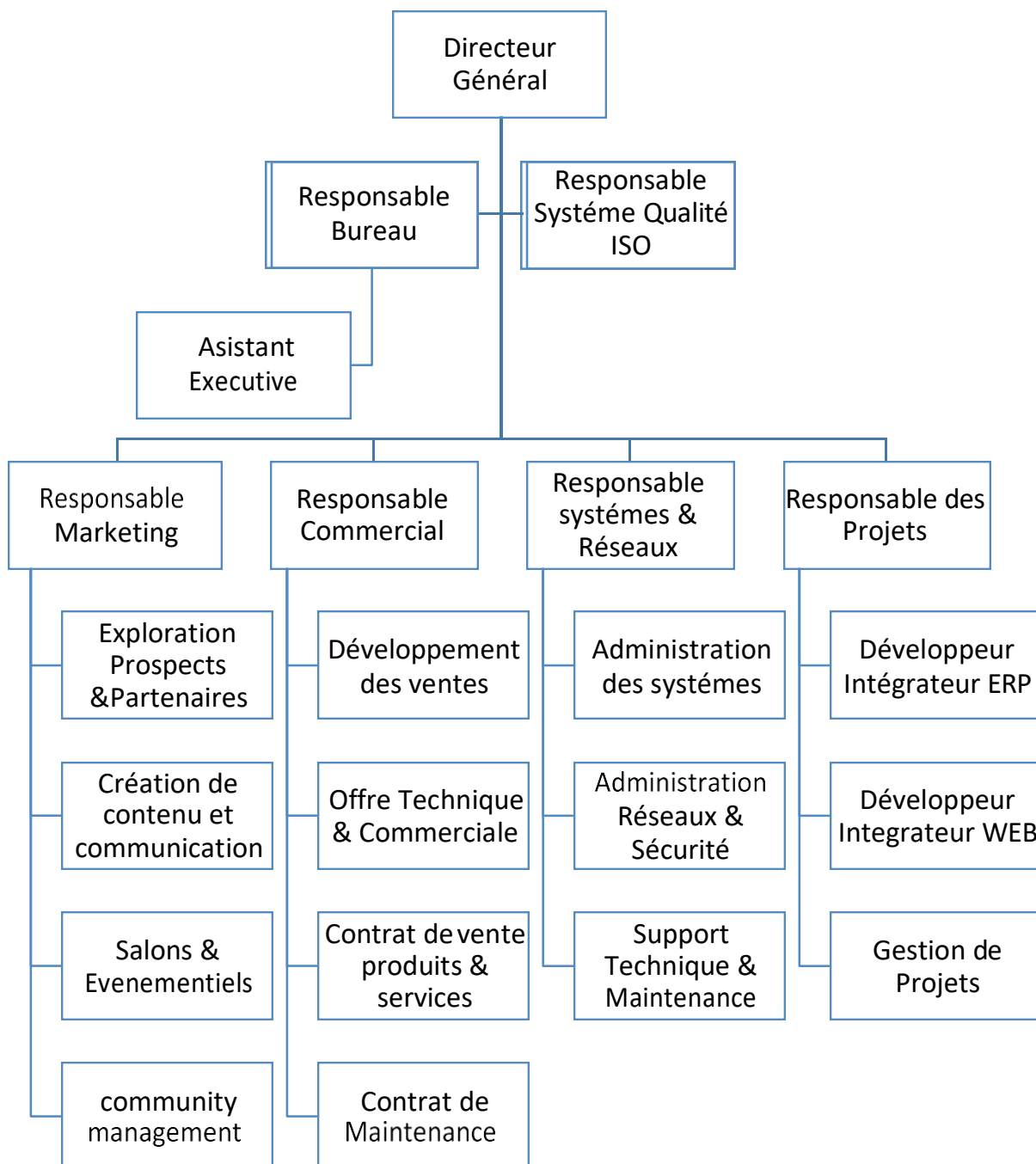
Le schéma suivant récapitule l'organisation professionnelle de l'entreprise :

Figure N°5 : l'organisation professionnelle de l'entreprise Ayrade



Source : Document interne de l'entreprise

Figure N°6 : Organigramme de l'entreprise Ayrade



Source : document interne à l'entreprise

Enfin, dans ce chapitre nous avons présenté notre méthodologie de recherche, qui tend vers une démarche qualitative en suivant une méthode de recherche-action qui a favorisé

notre contribution et implication au sein de l'entreprise objet de notre recherche, en ayant recours aux différents techniques de collectes de données, l'enquête détaillée et les résultats obtenus seront discuté et analysés dans le prochain chapitre.

Chapitre 3 : analyse et discussions

Toute étude théorique doit être soutenue par un appui pratique, dans ce dernier chapitre nous allons présenter la démarche que suit Ayrade pour l'implémentation des ERP chez les entreprises, nous tenterons également de présenter les résultats de notre étude qualitative et analyser les différents entretiens ainsi que notre analyse des parties prenantes soutenue par la matrice pouvoir /intérêt pour enfin pouvoir proposer des suggestions et des recommandations qui peuvent s'avérer utiles à améliorer le processus d'implémentation des ERP et dresser les limites de notre recherche.

Section 1 : Présentation du processus d'implémentation des ERP par Ayrade

Avant d'entamer le processus d'implémentation entrepris par Ayrade, nous allons présenter l'ERP développé

1.1. Présentation de l'ERP Odoo :

Le progiciel de gestion intégré développé par Ayrade est sous l'appellation de Odoo il est destiné à l'intégration des données opérationnelles et réunir la gestion d'entreprise dans une seule base de données accessible depuis une interface web, c'est une solution en open source dont les coûts de son implémentation ne sont pas chers puisqu'il ne conditionne pas des frais de licence, Ayrade prend en considération dans le calcul des coûts d'acquisition total les frais de maintenance, de l'assistance technique et de la formation.

1.2. Processus d'implémentation de l'ERP par Ayrade

Dans une première phase, le Project manager, un développeur ERP ou un commercial se font une prise de contact et échange avec le client. En fait, ce point de départ peut correspondre à la situation du client où ce dernier pose son problème ainsi l'intention de développer son organisme par l'intégration d'un progiciel intégré.

L'équipe d'Ayrade présente l'offre technique et explore le cahier technique afin de délimiter le périmètre de gestion et la faisabilité de l'offre. Une fois que les deux parties approuvent le projet, Ayrade entame le processus d'implémentation décrit par le schéma ci-dessous :

Figure N°7 : processus d'implémentation Ayrade



Source : élaboré par nos soins

Collecte de données : La première phase d'intégration ou nous avons assisté, dans cette partie d'analyse du projet l'équipe se déplace chez le client pour la collecte des données concernant l'architecture et l'organisation technique, et analyser les écarts entre l'existant et la solution.

Paramétrage et intégration : dans cette phase l'entreprise exploite les données collectées afin de modéliser le processus et préparer les fiches scénarios ainsi que les spécifications fonctionnelles détaillées des développements spécifiques et des interfaces et l'intégration des anciennes données.

Validation : à ce stade l'équipe des développeurs exécute les tests d'acceptation et met à jour le système en fonction des résultats de ces tests pour enfin obtenir la validation du système.

Phase de déploiement : c'est la phase ou le déploiement du package se fait et son implémentation s'achève pour enfin passer à la formation des utilisateurs.

Section 2 : Analyse et discussion

Toute étude théorique doit être soutenue par un appui pratique, dans ce dernier chapitre nous allons présenter la démarche que suit Ayrade pour l'implémentation des ERP chez les entreprises, nous tenterons également de présenter les résultats de notre étude qualitative et analyser les différents entretiens ainsi que notre analyse des parties prenantes soutenue par la matrice pouvoir /intérêt pour enfin pouvoir proposer des suggestions et des recommandations qui peuvent s'avérer utiles à améliorer le processus d'implémentation des ERP et dresser les limites de notre recherche.

2.1. Description de l'enquête :

Notre but initial était d'analyser le processus d'implémentation de l'ERP en étant présent tout au long du processus afin de détecter les éventuels dysfonctionnements et anticiper les résistances au changement dès le début d'un projet. Malheureusement, les choses furent plus compliquées par faute de temps étant donné que notre durée de stage n'est que de 3 mois tant que le temps nécessaire pour mener à bien un projet d'implémentation de l'ERP chez l'entreprise d'accueil est de 6 mois, c'est pourquoi nous avons décidé d'effectuer :

- 1) Des entretiens semi-directifs avec 3 entreprises clientes ayant entamé l'usage de l'ERP, quant aux choix des interviewés, il a été porté sur les personnes ayant assisté à l'intégralité du processus d'implémentation à savoir : la phase de collecte des données et analyse, phase paramétrage et intégration, phase validation et enfin la phase de déploiement afin de ressortir les différents dysfonctionnements liés à la formation, l'accompagnement et la communication tout au long de la démarche. Seules les personnes consentantes ont été interrogées, d'autres ont refusé faute de temps ou désintérêt au sujet de l'enquête.

Tableau N° 4 : les personnes interviewées chez les entreprises clientes.

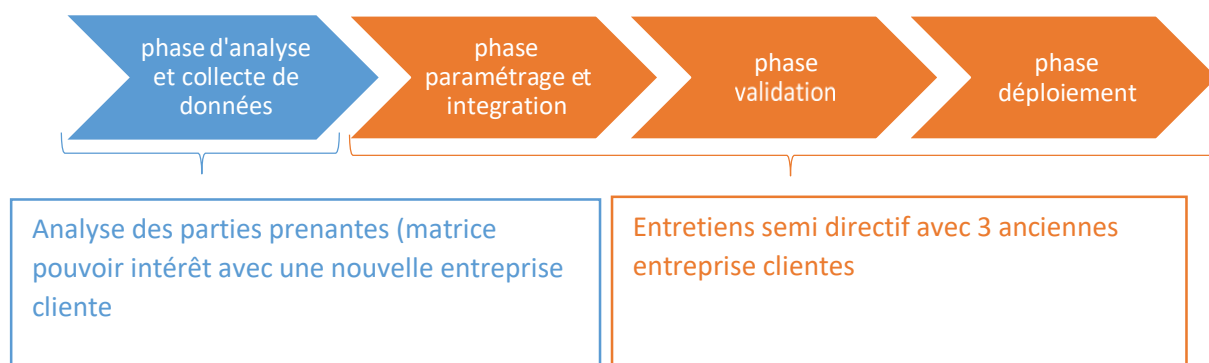
Entreprise cliente	Personnes	durée
Entreprise cliente 1	Responsable marketing	2h 40 min
	Responsable commerciale	1h 15
Entreprise cliente 2	Directeur générale	30 min
Entreprise cliente 3	Responsable logistique	1H50min
	Responsable commerciale	2h13min

Source : élaboré par nos soins.

2) analyse des parties prenantes : D'une autre part nous avons utilisé la matrice pouvoir intérêt, précédemment présenté, auprès d'une nouvelle entreprise cliente ayant initié le projet d'implémentation, notre rôle a été de participer à la collecte des données au niveau du département « achats et approvisionnement » rattaché à la direction commerciale (voir annexe B, l'organisation de la direction commerciale) ;

Le schéma ci-dessous récapitule l'enquête :

Figure N°8 : enquête selon la phase d'implémentation de l'ERP



Source : élaboré par nos soins

2.2. Analyse et discussion de la matrice pouvoir/intérêt :

La communication avec les parties prenantes est un facteur critique dans la bonne réalisation d'un projet d'implémentation d'un système d'information, la gestion des parties prenantes est assez fastidieuse notamment pour définir un plan de communication solide, La matrice pouvoir/intérêt a été utilisée afin d'anticiper les blocages qui peuvent survenir au début du projet et par la suite adapter des plans de communication pour chaque catégorie pour aligner les efforts d'optimisation de l'implémentation;

La facilité d'engagement à fournir les données des employés du département concerné était un indicateur de l'intérêt porté à ce projet. Tant dis que sa position hiérarchique et son influence sur ses pairs (par ancienneté et détiens d'informations) étaient des indicateurs de pouvoir.

Nous évaluons le pouvoir et l'intérêt de chaque partie prenante en sur une échelle de 10.

Cette appréciation se basée sur :

Evaluation du pouvoir :

Nous avons divisé la note dédiée au pouvoir sur deux (10/2) :

- Le pouvoir formel : une note/5 pour position sur l'organigramme et son pouvoir hiérarchique : directeur, sous-directeur, chef de service....
- Le pouvoir informel : une note/5 dans notre cas nous avons pris en considération l'influence des employés du département, ou ceux vers qui nous nous tournions à chaque fois pour communiquer des informations, vu leurs ancienneté et expérience.

Evaluation de l'intérêt :

Notre évaluation de l'intérêt se réfère à la facilité de fournir des informations sur leurs processus,

- La partie prenante atteint la moyenne de 5/10 s'il se contente d'exprimer ce qu'a été demandé
- Au-delà de 5/10 si elle s'engage à fournir plus de documents, se montre collaborative et prête à aider l'équipe des développeurs
- Moins de 5/10 s'il refuse de communiquer les informations données par peur d'atteinte à la confidentialité par exemple.

En réalité l'évaluation du pouvoir ou de l'intérêt est souvent difficile à établir vu la multitude des points à prendre en considération tels que :

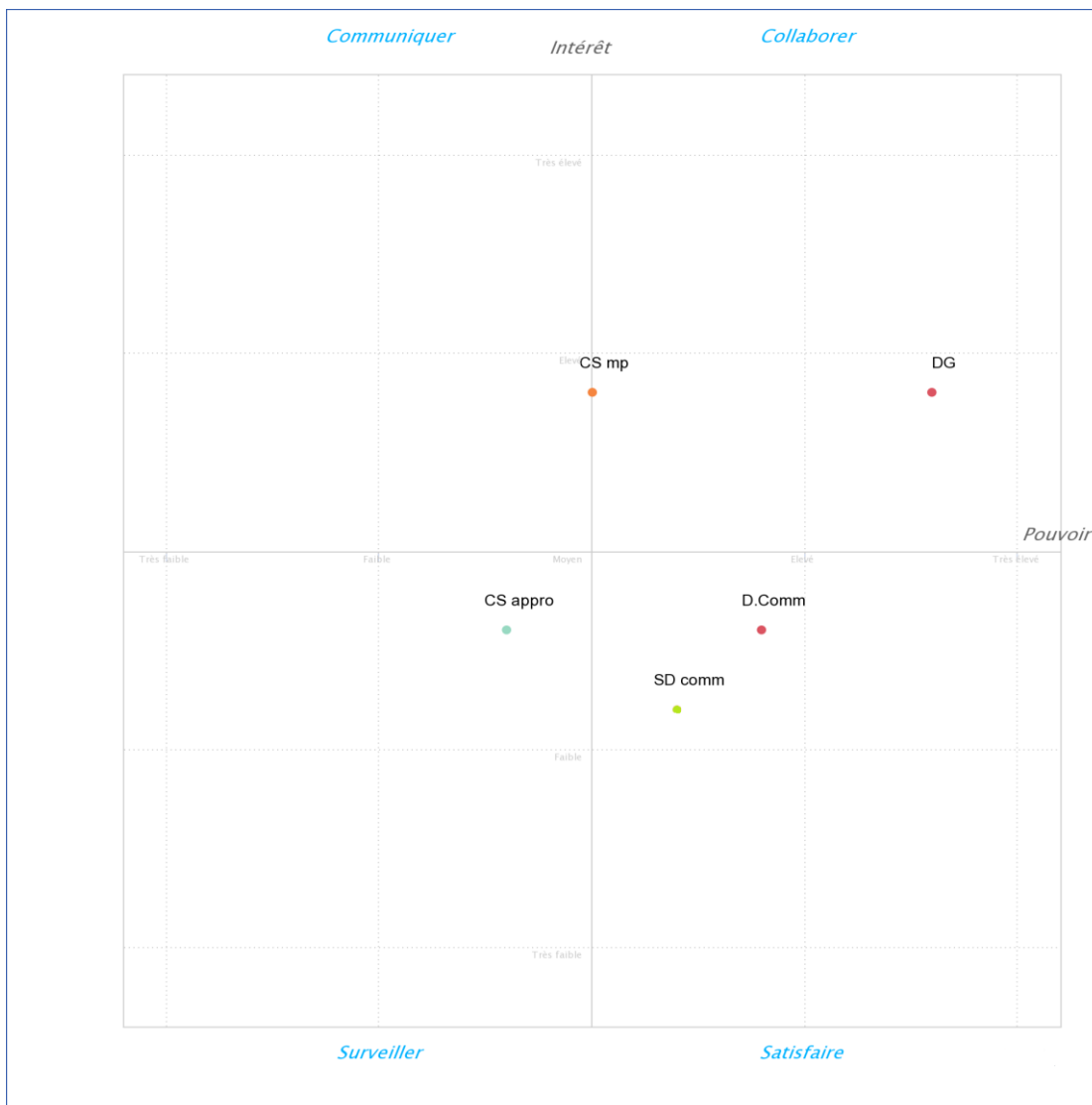
- La Possession des connaissances spécialisées (p. ex. des ingénieurs),
- Position de négociateur (pouvoir par rapport à d'autres intervenants),
- Degré d'organisation, de consensus et de leadership dans le groupe,
- Degré de contrôle sur les ressources stratégiques importantes pour le projet pour le pouvoir et le degré de dépendance par rapport à d'autres intervenants...

Le peu de temps dont nous disposons ne nous a pas permis d'établir cette observation qui nécessite plus de 3 mois et plus de facteur dont nous n'avons pas accès, c'est pourquoi nous nous sommes contentés des indicateurs cités préalablement.

Cette matrice n'est pas statique et donc les notations ne sont pas figées, nous avons actualisé les notations à chaque visite de collecte de données, nous avons pu l'utiliser 3 fois où nous déployons les plans de communication adéquate à chaque catégorie

Présentation des résultats de la matrice et les plans de communication déployé :

Matrice 1 :



Source : élaboré par nos soins

Commentaire : lors du premier contact avec l'entreprise (la 2^{ème} après une réunion de prise de contact), nous avons pu classer les parties prenantes de la manière suivante :

Zone à surveiller : (pouvoir faible intérêt faible)

Le chef de service approvisionnement = pouvoir 4, intérêt 4

Cette partie prenante a refusé de nous fournir des informations concernant la structure du département sans donner d'explication, son pouvoir sur l'organigramme est faible (son pouvoir de décision le montre)

Zone à satisfaire :

Sous-directeur commercial =pouvoir 6, intérêt 3 (codé SD commercial)

Le SD a refusé de recevoir l'équipe chargé du projet en entier et n'a demandé que le chef de projet pour lui expliquer la mission de l'équipe Ayrade, il occupé un poste supérieur au chef des service et inférieur au directeur commercial.

Directeur commercial =pouvoir 7, intérêt 4

La partie prenante s'est contenté de fournir des informations sur son rôle de manière générale sans donner de détails demandé tels que les documents délibérés, ou la procédure qui décrit ses taches, il occupe un poste de décision plus important que les autres parties prenantes vu que c'est le directeur du département ou nous avons effectué notre recherche.

Zone à collaborer :

Directeur Général =pouvoir 9, intérêt 7

Le directeur général a fourni toutes les informations demandées concernant son travail, le processus et les documents délibéré par son post, et s'est engagé à se rendre disponible en cas de besoins, il occupe le poste de responsabilité le plus haut de l'entreprise ce qui lui donne un pouvoir important.

Chef de service matière première= pouvoir 6, intérêt 7

C'est l'employé le plus ancien de l'entreprise qu'a occupé plusieurs postes ce qui lui a donné une expérience approfondie sur les différents processus du département et dont il n'a pas hésité à nous les faire partager et nous présenter les départements de l'entreprise et comment le flux d'information circule.

Plan de communication déployé :

Le rôle de l'intégrateur en première phase de projet (qui se manifeste par le rejet et le refus) est d'informer et impliquer les parties les plus réticentes et favoriser la perception de l'utilité du nouvel outil chez les parties avec le moindre intérêt situé dans les zones à satisfaire et à surveiller c'est dans cette optique que nous avons déployé le plan de communication suivant :

- Présenter, dans une réunion avec le directeur commercial et sous-directeur commercial, le module gestion commercial et comment ce dernier améliore-t-il les procédures standards du département pour se familiariser avec le futur outil et recueillir leurs besoins spécifiques de ces parties prenantes ; la réunion a permis d'expliquer l'utilités des informations demandés dans la conception du module.
- Expliquer, dans la même réunion, la démarche d'Ayrade en présentant un descriptif de sa méthodologie d'implémentation et définir les différentes phases du projet et ses délais respectifs.
- Présenter un rapport de visite aux différentes parties prenantes pour les tenir informés sur l'avancement du projet, ce document sera communiqué à l'ensemble des parties prenantes après chaque visite par email (voir annexe D).
- Organiser une séance de travail avec le directeur commercial et les différentes parties prenantes après la consultation du département en entier afin de présenter les informations récoltées et valider les spécifications fonctionnelles détaillées, le document validé sera la base du paramétrage et la conception de l'ERP (le but est de gagner la confiance des parties prenantes les plus réticentes en montrant qu'aucune modification ne s'effectuera sans leurs validation).

La séance de récoltes de données qui a suivi ce plan de communication a changé les attitudes des parties réticentes, la matrice suivante montre les résultats :

Matrice 2 : analyse des parties prenantes après le plan de communication



Source : élaboré par nos soins.

Commentaire : le niveau d'intérêt des Parties prenantes (qui se manifeste par leurs engagements à fournir les informations demandées par l'équipe Ayraide dont nous étions membre) a visiblement augmenté, nous constatons que les acteurs qui se trouvent dans les zones à satisfaire et surveiller se sont déplacés vers les zones avec un niveau d'intérêt supérieur ($\Rightarrow 5$) pour toutes les parties prenantes :

Ce mouvement positif des acteurs ne signifie pas qu'il n'y aura plus de résistances, cette matrice se réactualise à chaque fois jusqu'à la fin du projet et avec le reste des directions concerné par la métamorphose de l'outil, le rejet au changement ne peut être amortie qu'en déployant les plans de communication approprié à chaque catégorie.

2.3. Analyse et discussions des entretiens :

Les entretiens que nous avons effectués ont été privilégiés aux employés des entreprises clientes ayant assisté à l'intégralité du processus d'implémentation de l'ERP, nous avons élaboré un guide d'entretien (voir annexe C) bien structuré :

Dans un premier temps du questionnaire nous nous sommes intéressés à la vision des interviewé sur l'ERP, les réponses nous ont permis de constater qu'ils le considèrent comme un catalyseur dont le rôle principal est de favoriser l'échange et le partage de l'information

Phrase témoin 1 : « c'est le moyen de travailler et de communiquer entre nous »

Phrase témoin 2 : « c'est l'outil qui nous permet de regrouper les différentes informations et de les diffuser a chacun l'information dont il a besoin

Phrase témoins 3 : c'est l'outil de gestion des activités managériale

Dans un second temps nous nous sommes intéressés à la communication du projet de changement aux employés par leurs hiérarchies respectives. Cette communication, en amant du projet, est un facteur important en conduite de changement notamment dans les projets d'implémentation d'un ERP. Nous avons divisé ce volet en 2 parties :

1) Partage de la vision du projet de changement :

Le but dans cette partie était de comprendre si les utilisateurs ressentait le besoin de changer. Tous les répondants ont affirmé que le besoin n'était pas venu d'une manière subite mais s'est fait ressentis au fur et à mesure de l'évolution de l'activité de l'entreprise. La décision d'adopter un ERP chez les 3 clients a été prise après un consensus des bénéficiaires sur la nécessité d'adopter un outil adapté à leurs taille d'entreprise et à son activité. Les 3 entreprises utilisaient Excel et trouvaient du mal à coordonner entre les membres de leurs équipes.

Besoin du changement :

Phrase témoin 1 : « Avant on n'était pas nombreux y'avais un flux de travail sur Excel entre 2 à 3 personnes qui marchait très bien c'est-à-dire y'avais la coordination, y'avais tout, y'a pas eu de problèmes, au moment où on a commencé à recruter et avoir plus de personnes en entreprise qu'on a ressenti le besoin »

Phrase témoin 2 : « c'est nous qui avons partagé le besoin de l'ERP, l'ancien flux ne pouvait plus marchait quelqu'un avançait d'un côté et le temps que l'information arrive à un autre employé on se retrouvait à un décalage énorme »

Phrase témoin 3 : « nous étions tous d'accord qu'il fallait passer à un autre outil, ce qu'on ne trouvait pas à Excel c'est la connexion entre nous, c'est très important maintenant que tout est connecté, une solution open source était indispensable pour synchroniser nos efforts »

Phrase témoin 4 : « le besoin de l'ERP je dirais plus qu'il a été exprimé et non pas décidé, ce n'était pas pratique du tout pour mon équipe de travailler chacun de son côté, plus l'entreprise grandit plus ce besoin se manifestait »

2) La décision du changement :

La communication est un facteur clés de succès dans la conduite du changement. Elle garantit une meilleure adhésion des parties prenantes et permet de minimiser les coûts des risques humains qui peuvent se manifester. Dans ce deuxième volet, nous nous sommes intéressés à la manière dont a été prise la décision et les parties prenantes l'ont appris. Les réponses collectées montrent que la décision de passer à l'ERP s'est formée après un accord tacite des employés et s'est officialisée (concrétisé) lors des réunions.

Construction de la connaissance au changement :

Phrase témoin 1 : « nous avons fait une réunion pour discuter ces manquements et tout le monde était d'accord qu'il y'a bien un manque qu'Excel ne pouvait plus couvrir et c'est comme ça qu'on a décidé d'opter vers Odoo comme solution open source et pour l'intégrateur c'était notre supérieur qui les a choisis après une étude de marché »

Phrase témoin 2 : « la décision de passer à l'ERP a été officialisé lors d'une réunion des équipes avec le DG, mais c'était juste pour officialiser les choses on le savait déjà suites a des discussions entre nous et après plusieurs dysfonctionnements causés par l'Excel ... »

Phrase témoin 3 : « on avait tellement de problèmes à synchroniser les données avec Excel La décision qui restait à prendre était quelle solution adopter et qui comme intégrateur allons-nous choisir, on n'a pas dédié une réunion spécialement pour ça car ça été exprimé mainte fois, par contre nous avons fait une réunion pour préparer un cahier de charges pour lancer l'appel d'offre et décider quel intégrateur allons-nous choisir ... »

Phrase témoin 4 : « Oui on a été informé, notre supérieur nous a fait part de son intention d'acquérir un ERP et on a commencé à recevoir des devis de la part d'autres fournisseur et il a s'est orienté vers la Solution Odoo »

Cela montre que la détermination d'adopter le nouvel outil a été motivé par le consensus de l'ensemble des employés et n'a pas été pris d'une manière archaïque vu la taille des 3 entreprise (PME) et le mode de management participatif constaté chez les petites entreprises qui favorise l'échange.

Dans la 3ème partie de l'entretien, nous avons essayé de collecter l'avis des utilisateurs sur l'ERP en termes d'apports et de fréquence d'usage. Les différentes entreprises ont affirmé qu'ils ne dépassaient pas les 50% d'exploitation de l'ERP même si ce dernier a apporté quelques améliorations, nous citons notamment le gain de temps et l'effort requis en terme de nombre de cliques pour accéder à l'information qui est jugée raisonnable.

Apport et degré d'usage de l'ERP :

Phrase témoin 1 : « Grosso modo, il a diminué le double travail qu'on avait mais il y'a toujours des manquements, nous ne l'utilisons pas de la manière souhaité car on maîtrise toujours pas toutes ses fonctionnalités, je dirais que le pourcentage d'usage est de 50% ça ne les dépasse pas en tout cas »

Phrase témoin 2 : « Je dirais qu'il est utilisé de 30 à 40% maximum, y'a des modules qui n'ont pas été exploité du tout »

Phrase témoin 3 : « on mettait beaucoup plus de temps pour le traitement des demandes clients par exemple, l'ERP a diminué ce temps e traitement certes mais il y'a des manquements »

Phrase témoin 4 : « on a avancé beaucoup par rapport à EXCEL certes mais il reste des points qui nous bloque de temps en temps »

Pour justifier ce manque d'usage les interviewés ont remis en question la formation établis par Ayrade. Nous rappelons que c'est l'un des leviers les plus important dans tout projet de changement. Elle permet aux bénéficiaires de réaliser le changement de manière opérationnelle dans leurs activités. Toutes les personnes interrogées jugent sa durée trop courte (une totalité de 2 à 3h) et son contenu insuffisant pour utiliser efficacement l'ERP, chose qui les obligent souvent à recourir à l'Excel momentanément ou d'une manière définitive.

L'inadaptation du plan de formation déployé par Ayrade a laissé place à une déception chez les différents acteurs concernés et constitue une entrave à l'utilisation de l'ERP.

Dysfonctionnement lié à la formation : durée courte

Phrase témoin 1 : « pour résumer les choses on nous a livré un ERP sans nous donner le temps d'être formé, nous nous sommes retrouvé devant un outils que nous ne maîtrisons pas assez (voir pas du tout), ce qui constitue un frein pour le développement de la boîte »

Phrase témoin 2 : « on ne peut appeler une présentation de deux heures une formation, c'est impossible d'apprendre l'usage d'un nouvel outil qu'on a jamais utilisé en 2 heures »

Phrase témoin 3 : 2h ne suffisent jamais pour un apprendre ne serait-ce que pour un seul module, pourtant c'est des modules avec une importance majeure »

Phrase témoin 4 : « j'ai assez de connaissance sur la solution odoo pour dire que l'outils est bon mais je ne vois pas son utilité si le reste de l'équipe ne peut l'utiliser »

Phrase témoin 5 : « Sincèrement ce n'était pas une formation, on s'attendait à beaucoup plus »

Les répondants ont jugé le contenu de la formation trop maigre et ne répondait pas à leurs besoins. A cet effet, certains ont fait recour a l'autodidaxie afin de se familiariser avec l'ERP, d'autres ont préféré s'en passer et revenir aux anciennes pratiques.

Cependant, le projet de changement n'a pas vraiment abouti à sa finalité et a même poussé certains clients à songer de changer de prestataire jugeant le service couteux pour son apport.

Dysfonctionnement lié à la formation : contenu maigre

Phrase témoin 1 : « Après presque une année d'utilisation qu'on a appris que finalement y'a des applications et qu'un CRM n'est qu'un module parmi tant d'autres, c'est pas normal qu'après une formation on a même pas l'information qu'un ERP ne contiens pas qu'un CRM »

Phrase témoin 2 : « tout ce que je sais faire avec odoo, je l'ai appris sur internet ou grâce à un séminaire sur odoo, c'est le cas de toute l'équipe, à chaque fois que quelqu'un apprenait une chose, il l'a montré au reste de l'équipe et quand ce n'était plus possible on revenait vers Excel »

Phrase 3 : « on aurait pu gagner beaucoup de temps si on nous avait appris à utiliser l'ERP, on a puisé un temps fous et une énergie colossale pour apprendre les bases en même temps de gérer nos activités »

Phrase témoin 4 : « je songe rajouter des modules, je ne vous cache pas que j'ai eu des offres d'un concurrent, si je suis déjà perdant autant perdre pour gagner, dans le cas ou même les nouveaux modules ne sont pas utilisés je préfère changer de prestataire car l'ERP est un outil stratégique et le nerf de notre entreprise ... »

Dans la 5^{ème} partie de l'entretien, nous avons tenté d'analyser l'accompagnement apporté par Ayrade. A ses clients, Les réponses collectées montrent que seul l'accompagnement technique est assurée, et ce, à la demande du client. En effet, l'équipe technique résolvait les dysfonctionnements qui survenaient dans un court délai et fait preuve de réactivité quand il s'agit de modification ou de bugs du système.

Accompagnement au changement :

Phrase témoin 1 : les modifications qu'on demandais à chaque fois se font, l'accompagnement technique est très efficace dès qu'on demandé une modification ils la font, par fois même si on n'a pas de retour, quand on consulte l'ERP on trouve ce qu'a été demandé »

Phrase témoin 2 : « on a failli perdre notre système d'information 2 fois, à chaque fois on contactait Ayrade et il résolvait le problème rapidement »

Phrase témoin 3 : « Nous avons eu quelques soucis avec l'ERP par exemple quelques Bugs et à chaque fois, on contactait ayrade et celle-ci se chargé de le régler dans un bref délai »

S'ajoute à ce constat, que le suivi n'est pas assuré si le client ne manifeste pas de besoin. Cela montre que les efforts fournis par l'entreprise objet de notre cas d'étude en terme d'accompagnement se résument en actions réalisées à distance en cas de crise, cela reste insuffisant pour mener les acteurs à côtoyer le nouvel outil d'une manière opérationnelle.

En fin de l'entretien nous avons abordés les points à améliorer et leurs évaluations sur le processus intégral pour améliorer l'appropriation du nouvel outil. Leurs suggestions étaient de : revoir le contenu et la durée de la formation et l'adapter au besoin du client mais aussi renforcer la communication avec ce dernier.

2.4. Résultats :

Parmi les résultats constatés sur le terrain :

- L'organisation et le fonctionnement des structures de l'entreprise demeure dominée par des logiques pyramidales loin de l'esprit du partage de la participation et de la collaboration entre partenaire

- Présence d'une hiérarchie de commandement accompagné de procédures rigides.

- La culture dominante dans l'entreprise est d'avantage technocratique et qui ne favorise pas l'esprit d'entreprise voire même l'esprit de coopération, d'interaction, d'interactivité et le management transversal.

- La logique linéaire et technicienne demeure trop chosifiante car la ressource humaine n'est pas perçue encore comme un partenaire producteur de valeur ajoutée organisationnelle.

- Le concept de formation demeure d'après nos observations sur le terrain trop restreint car le chef de projet demeure le centre nerveux des efforts de formation de l'entreprise.

- La formation dans cette entreprise demeure encore dominée par une logique de gestion classique et non pas de management global du projet de formation.

On peut retenir qu'à défaut de pratiques d'écoutes actives entre les partenaires concernés aux projets de conduite de changement, il résulte une certaine défaillance entre les objectifs recherchés et la réalité du terrain même.

- L'écoute demeure et demeurera à notre sens un acte important de conduite de changement et qui n'a pas de prix dans ses multiples dimensions.

-L'entreprise en question dispose quand même de compétences de techniciens ayant le sens du savoir-faire du métier de l'entreprise mais qui n'est pas accompagné de compétences périphériques à savoir le langage commun et le management comportementale et relationnelle

-Aujourd'hui, comme nous le savons, le management est le carrefour des sciences humaines et comportementales il s'agit d'un coté de maitriser la mesure du chiffre à travers les outils techniques et l'écoute réelle des phénomènes visibles et invisibles liés notamment au capitale humain dans ces interactions sociales et culturelles.

Ce décalage mérite des études plus approfondis car il est nécessaire à notre sens de savoir redonner du sens au management comme savoir comportementale et qualitatif et ce pour des fins de modernisation du fonctionnement de l'entreprise notamment sur le plan technologique comme celui lié à l'intégration des ERP.

Section 3 : Synthèse de l'étude et recommandation

Au cours de notre recherche, nous avons mené une étude portant sur la conduite du changement dans le cadre de l'implémentation des ERP, dans ce genre de projets rien ne doit être confié à l'improvisation, il est primordial de suivre une pédagogie particulière qui commence en amont du projet par des diagnostics et des cartographies des partenaires afin de situer les synergies et prévoir des plans de communication adéquats à chaque catégorie.

C'est ce que nous avons tenté de faire à travers la matrice pouvoir/intérêt, ce document interne de l'entreprise n'a jamais été exploité avant notre arrivée, pourtant il a permis d'anticiper la résistance et a démontré son importance à travers les facilités qu'il a pu apporter pour déterminer les actions d'accompagnement.

À cet égard, l'entreprise doit renforcer cette interaction avec les clients en début du projet du changement pour sa bonne réalisation mais également pour le bien-être de l'ensemble des personnes qui y bénéficieront afin de favoriser leurs adhésions.

Les résultats fournis par nos instruments d'étude nous ont permis de déceler des dysfonctionnements liés à la formation, En effet. Ayraide alloue beaucoup de ressources lors de la collecte des données et la conception des ERP pour que ce dernier soit adapté aux besoins des clients, Néanmoins ces efforts perdent leurs valeurs car l'entreprise n'accorde

que peu d'importance à la formation. L'étude et l'analyse des résultats montre que la formation a un rôle décisif dans l'appropriation du nouvel outil par les acteurs, ce déficit constaté ralenti ou freine la transition au changement, les utilisateurs se retrouvent avec un outil qu'ils ne peuvent exploiter et contraints de revenir aux anciennes pratiques.

D'une autre part les réponses collectées affirment que l'entreprise, objet de notre recherche, concentre ses efforts sur l'aspect technique de l'ERP au détriment de l'aspect humain, les investissements fournis en terme d'accompagnement restent insuffisants. Un plan d'accompagnement ne se limite pas à venir en aide les utilisateurs en période de crises mais constitue un réel suivi caractérisé par des actions d'explications, démonstrations, il s'agit donc d'un travail sur terrain avec des petits effectifs ciblés, celles ci permettent d'apprendre aux utilisateurs à travailler avec le nouvel outil et se l'approprier progressivement.

Nous retenons ainsi que l'entreprise puise ses efforts et ressources sur le résultat technique de l'ERP en mettant les attentes des bénéficiaires et leurs besoins en second plan, les investissements fournis en terme de sensibilisation, accompagnement, formation au changement restent insuffisantes pour faire adhérer le changement, car ces acteurs qui subissent le changement sont ceux qui le conduisent le rôle des managers n'est que facilitateur.

Suggestions :

- A notre sens l'entreprise devrait investir plus d'effort en communication notamment en amont du projet, en établissant des diagnostics qui permettent de comprendre la situation de changement afin de déterminer les meilleurs actions d'accompagnement de celui-ci, l'entreprise peut, dans cette première phase du projet, établir des cartographies des partenaires pour pouvoir envisager des actions de manière préalable afin de ne pas subir mais plutôt d'agir sur des situations ,mais aussi anticiper la résistance.
- Etablir un plan de formation avec un contenu plus adapté et susceptible de transmettre aux utilisateurs le langage nécessaire à l'utilisation efficace de leurs outils, et consacrer le temps nécessaire à l'assimilation des informations.
- Mettre en pratique des évaluations sous forme de questionnaire à transmettre aux clients

1- L'évaluation à chaud 2-

Une évaluation à froid

Les retours des clients permettent de ressortir les écarts existant entre les objectifs et les besoins et en faire l'objet d'un plan de l'amélioration continue du processus d'implémentation de l'ERP.

- Elaborer des manuels d'usage pour chaque module pour assurer la pérennisation le plan d'apprentissage et un tutorat ciblé pour chaque module.
- Renforcer le plan d'accompagnement après le déploiement de l'ERP en augmentant l'effectif ou dédier une équipe exclusivement pour cette étape.

Conclusion générale

Conclusion générale :

A l'issue de nos travaux de recherche sur le terrain de l'entreprise et l'étude de la problématique relative à la conduite du changement dans le cadre de l'implantation des ERP par l'entreprise objet de notre cas d'étude et nos résultats, nous retenons globalement que les efforts investis par les acteurs dans ce domaine demeurent limités à une approche trop technicienne et linéaire de la conduite du changement dans son approche systémique

L'entreprise aujourd'hui n'est plus définie comme une simple entité ou un terrain de production tangible et matériel mais d'avantage un espace voire même une terre de changement, d'acquisition, de renouvellement de compétence et d'apprentissage continue et permanent.

La logique linéaire de la conduite de changement ne répond plus aux exigences et aux nouveaux enjeux que fait face l'entreprise. Le recours au management transversal interactif et aux pratiques d'écoutes active deviennent désormais des moyens de réponses stratégiques à ces perpétuelles métamorphoses, Ce qui permet à l'entreprise la proactivité avec son environnement dans tous les sens, la présence de managers interactifs s'impose car tout changement ne peut se transporter ou s'adopter facilement mais doit obéir entièrement aux règles et principes du management dans son approche globale et pluridisciplinaire.

S'agissons de l'entreprise objet de notre étude pratique, nous retenons que cette dernière s'investit dans le cadre de la conduite de changement à travers l'implantation d'un système ERP, il demeure à notre sens que les conditions de mise en œuvre du changement ne sont pas réunies notamment en ce qui concerne l'aspect du projet en question, préparation et investissement du capital humain.

S'ajoute à cela, malgré les efforts investis en matière de communication, il s'avère insuffisant car le concept de communication demeure restreint de sens car il ne met pas en valeur les vrais besoins de sens attendus par les partenaires concernés par le projet

Aujourd'hui pour faire avancer un projet de changement il est nécessaire de le renforcer par des pratiques de communication managériales globale et intégrées

Nos hypothèses de départ ont été vérifiées et confirmées car la réalité de notre entreprise objet de notre cas d'étude demeure spécifique et se caractérise par des dimensions socio

culturelles et comportementales nécessitant des efforts en management plus adaptés aux besoins du terrain étudié.

Le management introduit par des acteurs de l'entreprise a défaut de prise en compte des dimensions qualitatives liées au bon sens de la communication et du développement des compétences notamment dans le sens d'apprentissage global des systèmes ERP n'ont pas permis l'intégration et la concrétisation du système en question.

Les résultats de notre étude nous conduisent à retenir que l'effort investi dans ce domaine demeure inadapté et n'a pas permis en réalité la mise en valeur d'un langage commun entre les managers et les managés, le seul langage existant aujourd'hui est technique car il ne suffit guère la recherche de l'harmonie, de la compréhension et de la clarté du fonctionnement de l'activité de l'entreprise.

Les résultats de notre étude demeurent indicatifs et non exhaustif car il s'agit pour nous des pistes de recherches pour des travaux plus approfondis notamment en matière de formation à l'éthique qui est à notre avis le pilier de la communication que la conduite de changement exige, malheureusement les efforts en matière de recherche qui aborde la formation à l'éthique demeure limités ce qui ouvre la voie à des éventuels études dans ce contexte.

Nos travaux de recherche demeurent une ébauche a d'autres études. Complémentaire et plus élargie en matière de management, d'anticipation de conduite de changement et de maîtrise de processus.

Bibliographie

Ouvrages :

AUTISSIER D. et MOUTOT J-M., 2013, *Méthode de conduite du changement*, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris.

AUTISSIER .D et MOUTOT J-M., 2003, *Pratiques de la conduite de changement, comment passer du discours à l'action*, DUNOD, Paris.

AUTISSIER, D., VVANDANGEON-DERUMEZ, I., & Vas, A. (2014). *Conduite du changement : concepts-clés-2e éd : 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs*. Dunod.

BLONDEL F., 2009, *Bien gérer avec un ERP*, DUNOD, Paris. BRIFFAUT J-P., 2004, *Processus d'entreprise pour la gestion*, LAVOISIER, Paris. CAMPENDHOUDT L.V., QUIVY R., 2011, *Manuel de recherche en sciences*

BRIFFAUT J-P., 2004, *Processus d'entreprise pour la gestion*, LAVOISIER, Paris.

CAMPENDHOUDT L.V., QUIVY R., 2011, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris.

CAUMONT D., 2010, *Les études de marchés*, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris.

DE ROSNAY, J. (2014). *Le microscope. Vers une vision globale*. Le seuil.

FREYSSINET -DOMINJON J., 1997, *Méthodes de Recherche en Sciences Sociales*, Collection AES, Paris.

GRAWITZ M., 2001, *Méthodes des sciences sociales*, 1^{ème} édition, DALLOZ, Paris.

IMBERT, M. (2015). *La Communication managériale : Méthodes et bonnes pratiques*. Dunod.

JOUFFROY P., 2010, *ERP : Méthode pratique de mise en œuvre pour PME et PMI*, Groupes EYROLLES, Paris.

KOTTER, J., & RATHGEBER, H. (2018). *Alerte sur la banquise!: réussir le changement dans n'importe quelles conditions*. Pearson.

Le SAGET, M. (2013). *Le manager intuitif-3^{ème} édition: Vers l'entreprise collaborative*. Dunod.

LEQUEUX J-L., 2008, *Manager avec les ERP*, 3^{ème} édition, Groupes EYROLLES, Paris.

MBENGUE A., 2001, *Posture paradigmatique et recherche en management stratégique*, Vuibert, Paris.

MONGEAU P., 2008, *Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans et côté tenue de soirée*, Presses de l'Université du Québec, Canada.

MORLEY C., GILLETTE Y et BIA FIGUEIREDO M., 2011, *Processus métier et SI : Evaluation, Modélisation, Mise en œuvre*, 2^{ème} éditions, DUNOD, Paris.

ROBBINS S., DECENZO D et GABILLIET P., 2009, *Management (l'essentiel des concepts et des pratiques)*, 6^{ème} édition, NEX HORISON, Paris.

SAVALL H., ZARDET V., 2010, *Maitriser les coûts et les performances cachés*, 5^{ème} édition, Economica, Paris.

SAVALL H., ZARDET V., 2004, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'Objet Complexe ?*, Economica. Paris.

THIETART R., 2007, *Méthodes de recherche en management*, DUNOD, Paris.

VOLCK N., 2009, *Déployer et exploiter Lean Six Sigma*, Groupes EYROLLES, Paris.

WACHEUX F., 1996, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Économica, Paris.

WEICK, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

YOSSI GAL TOMAS J-L., 2011, *ERP et conduite des changements*, 6^{ème} édition, DUNOD, Paris.

2. Les Articles :

BESSION P., 1999, *Les ERP à l'épreuve de l'organisation*, Systèmes d'information et Management, Vol.4, N°4.

BEN AISSA Hazem, 2001, *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?*, Conférence de l'AIMS, juin 2001, Québec.

DAVID Albert, 2000, *La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion?* Conférence de FAIMS, Mai 2000, Paris.

GUY SAINT-LEGER, BETTY BEELER *émergence d'une culture négociée dans le cadre des projets ERP*, l'université de lion, centre de recherche ISEOR.

3. Les Thèses :

BOUTIN Pascal, 2001, *Définition d'une méthodologie de mise en œuvre et de prototypage*

d'un progiciel de gestion d'entreprise (ERP), Thèse pour le Doctorat de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne France.

SAINT-LEGER Guy, 2005, Quel processus de changement peut permettre une mise en œuvre et une utilisation efficace et efficiente d'un système d'information de type ERP dans les moyennes structures de production de biens et de services ? Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion de l'Université Jean Moulin Lyon III. France.

Sites web :

- <https://www.e-marketing.fr/Thematique/etudes-1092/Breves/Quelles-sont-marques-plus-armees-epreuve-futur-334840.htm> consulté le :05/03/2019 à 18:14
- <https://nospensees.fr/la-theorie-des-champs-de-kurt-lewin/> consulté le 08/03/2019 à 11:18
- <https://translate.google.com/translate?hl=fr&sl=en&u=https://change.walkme.com/lewin-change-management-model/&prev=search> consulté le 11/03/2019 à 11:10
- Le site officiel de Ayrade : <https://www.Ayrade.dz/>

Annexes

Annexe A : les causes
multiples de la résistance

Individu	Collectif/culturel	Politique	Qualité de mise en œuvre	Système organisationnel	Change ment
Dispositions psychologiques : Traits, personnalités : préférence pour la stabilité	Perte de droits acquis	Enjeux de pouvoir	Mode d'introduction du changement Scénario de mise en œuvre	structure	Complexité du changement
Causes psychanalytiques : mécanisme de défense	Système sociale systémique	Perte d'autorité, de ressources	Orientation	Intégration interne	Sens accordé au changement
Incompréhension du changement	Normes sociales	Soutien des groupes d'intérêt	Sensibilisation /communication	Culture et valeurs	Cohérence du changement
Caractéristiques personnelles : âge, antécédents	Caractéristiques culturelles	Coalition dominante	Habilitation et formation	Inertie organisationnelle	Légitimité du changement
Peurs (de perdre des acquis et de ne pas être capable)		Influence des personnes valorisées	Temps d'adaptation	Contexte et environnement	Syndrome du changement répétitif
Pertes : sécurité, pouvoir, utilité, compétences,		Pouvoir du syndicat	Disponibilités des ressources	Capacité à changer	

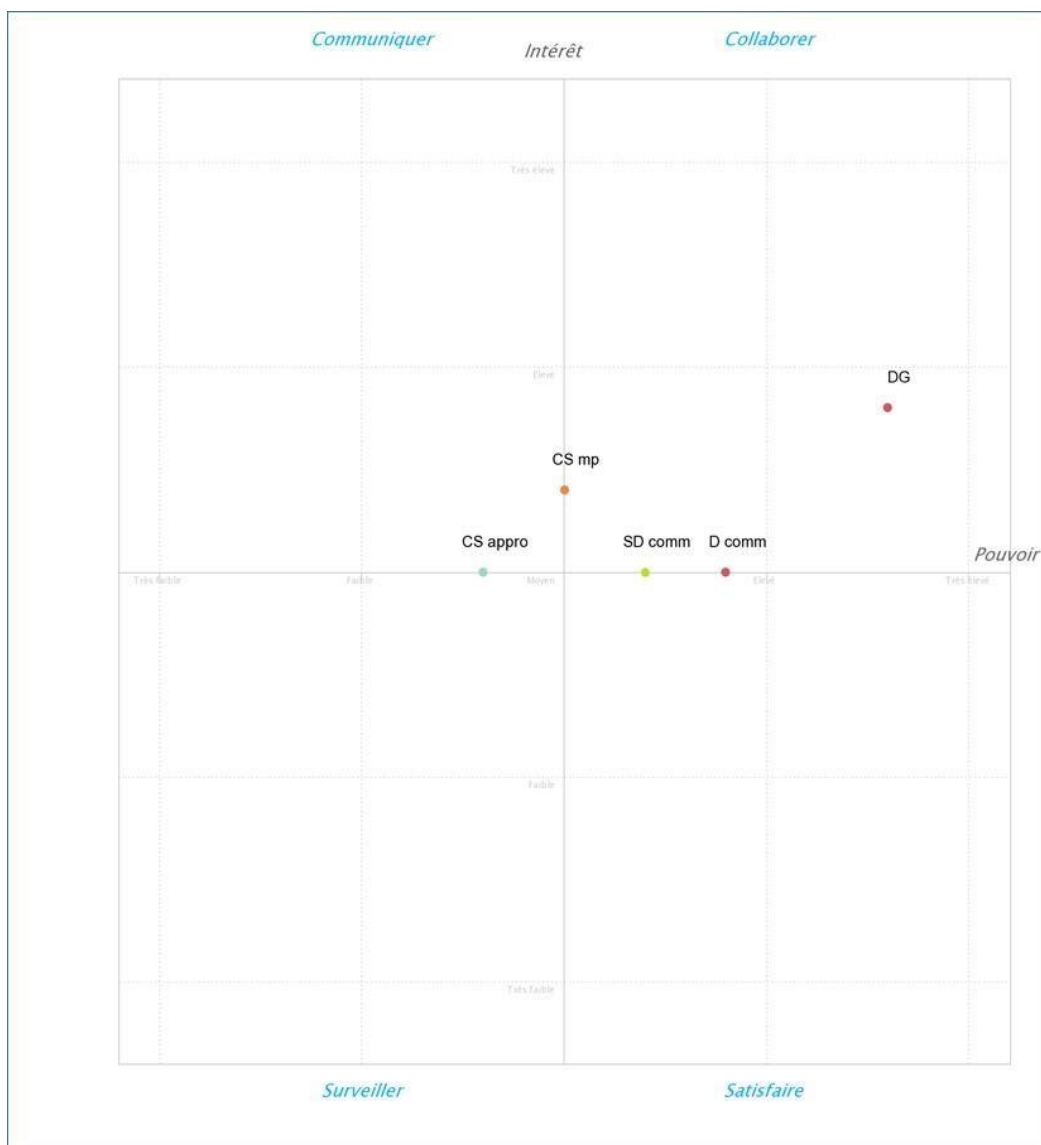
relations, territoire, repères					
Ratio couts /bénéfices			Approche du changement		

**Annexe B : matrices
pouvoir/intérêt**

Matrice 1 : première visite chez l'entreprise cliente



Matrice 2 : visite post déploiement du plan de communication



Annexe C : guide d'entretien

Guide d'entretien :

Je tiens à vous remercier de m'avoir accordé l'occasion d'organiser cet espace d'entretien sachant que votre anonymat est bien gardé

Phase d'introduction

Présentation de la personne interrogée et de l'entreprise

1. Pourriez-vous vous présenter – formation professionnelle, parcours...
2. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? son CA ? son nombre de salariés ?
3. Quel est votre rôle dans l'entreprise ?

Phase de centrage :

Comment l'interviewé perçoit-il l'ERP ?

Selon vous, à quoi sert un ERP ?

La communication au changement

- 1) Avez-vous pris connaissance de l'existence d'un futur projet d'implémentation ERP ? si oui, de quelle manière /par quel biais ?
- 2) Les besoins en ERP ont-ils été partagés au sein de votre entreprise ?

L'ERP et l'utilisateur :

1. Avez-vous déjà travaillé dans un environnement sans ERP ? Si oui, quelles sont les différences que vous avez perçues ?
2. Avez-vous déjà travaillé dans un environnement avec ERP ? Si oui, quelles sont les différences que vous avez perçues ?
3. Considérez-vous votre utilisation de l'ERP comme optimale ?
4. Est-ce que les fonctionnalités offertes par le progiciel couvrent bien le domaine d'application et correspondent aux fonctions demandées par les utilisateurs ?
5. Que pensez-vous de l'effort requis (en nombre de clics, d'écrans, pour le déroulement, par exemple) pour accomplir une action ou accéder à de l'information sur le progiciel ?

Apprentissage au changement :

Avez-vous assisté à la formation ? Si oui comment s'est-elle déroulée ?

Comment avez-vous trouvé son contenu ?

Est-ce que la formation vous a aidé à utiliser efficacement l'ERP ?

Accompagnement au changement :

Que pensez-vous du suivi de votre projet après le déploiement de l'ERP ?

Phase de conclusion

1. À votre avis quels points particuliers seraient à améliorer ?

**Annexe D : rapport
de visite**



AYRADE, votre architecte web
Solutions web | Hébergement web
Applications entreprise, ERP, CRM, GED, E-Learning.

Rapport de visite « AYRADE »

Projet ERP

Déroulement de la visite sur place :

DATE DE VISITE :

SITE VISITE :

DUREE DE LA VISITE :

Organisme concerné :

DEPARTEMENT : DIRECTION COMMERCIAL (DEPART APPROVISIONNEMENT)

SUPPORT COMMUNIQUE :

Type de la visite :

PLANIFIEE

Personnes Interrogés :

NOM	FONCTION



AYRADE, votre architecte web
Solutions web | Hébergement web
Applications entreprise, ERP, CRM, GED, E-Learning.

AUDIT DE L'Organisation Existante

-détailler les procédures du département et suivre le cheminement de la demande d'achat.

Type d'organisation et Outils utilisés

Politique, Procédures et règles de gestion du département

Attentes des parties prenantes