

**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 Marketing Management**

**Proposition d'une stratégie Marketing des ERP  
Cas : HALKORB**

**Élaboré par**

**Arslan MOULOUDI**

**Encadré par**

**Dr. Lamia ELMOKRETAR**

**Année 2019/2020**



# SOMMAIRE

<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>IV</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE .....</b>	<b>5</b>
1. Contexte et objectif de la recherche .....	6
2. Pertinence de la recherche.....	7
2.1. Pertinence théorique .....	7
2.2. Pertinence managériale.....	8
3. Question de recherche .....	8
4. Contexte organisationnel.....	9
4.1. Présentation de HALKORB .....	9
4.2. Mission et objectifs.....	9
4.3. Domaines d’activité stratégique .....	10
4.4. Partenariats stratégiques .....	10
4.5. Solutions proposées .....	11
4.6. Organigramme de l’entreprise .....	12
<b>CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>14</b>
1. Revue de littérature .....	15
1.1. La place de l’ERP dans la recherche scientifique.....	15
1.2. L’ERP et son cycle de vie.....	15
1.3. <i>Cloud computing</i> et le <i>Software as a Service</i> .....	16
1.4. Les résistances au changement face à l’adoption d’un ERP.....	17
1.5. Les PME et l’ERP .....	18
1.6. Le marketing des ERP .....	19
2. Cadre conceptuel.....	20
2.1. Approche épistémologique .....	20
2.2. Concepts de la recherche .....	21
2.2.1. Concepts liés à l’ERP et aux systèmes d’information .....	21
Définition de l’ERP .....	21
Modèle d’acceptation technologique.....	21
Facteurs clés de succès de l’adoption des ERP .....	22

2.2.2. Concepts liés au marketing stratégique.....	24
Le marketing Business-to-business (B2B) .....	24
Conceptualisation des marchés de référence .....	24
Les 7 S de McKinsey .....	25
Analyse de l'environnement de l'entreprise (PESTEL) .....	25
Les 5 Forces de porter .....	26
Analyse SWOT .....	26
Marketing mix .....	26
<b>CHAPITRE 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....</b>	<b>28</b>
1. Approche méthodologique .....	29
2. Méthode de collecte de données.....	29
2.1. Sélection des interviewés .....	29
2.2. Le guide d'entretien.....	33
2.3. Analyse du contenu .....	34
3. Plan d'action.....	34
3.1. Analyse de l'existant .....	35
3.2. Analyse externe .....	35
3.3. Analyse interne.....	35
3.4. Diagnostic SWOT .....	35
3.5. Élaboration de la stratégie marketing .....	35
3.6. Formulation et mise en œuvre .....	36
<b>CHAPITRE 4 : RÉSULTATS ET DISCUSSION.....</b>	<b>37</b>
1. Résultats de l'étude qualitative.....	38
1.1. Associations à la transformation numérique.....	38
1.1.1. Associations à la digitalisation.....	38
1.1.2. Perception de la transformation numérique .....	39
1.1.3. Perception de l'usage des TI en dans les entreprises algériennes .....	40
1.2. Attitudes envers l'adoptions des ERP.....	42
1.3. Attitudes envers le <i>Software as a Service</i> .....	44
1.4. Manifestation des résistances au changement et gestion de conflits.....	45
1.5. Facteurs clés de succès et d'échec .....	48
2. Elaboration de la stratégie marketing.....	51
2.1. Analyse de l'existant .....	51
2.1.1. Vision de HALKORB.....	51
2.1.2. Énoncé de mission de l'activité <i>Business Solutions</i> .....	51
2.1.3. Objectifs.....	51

2.1.4.	Marchés de référence .....	51
2.2.	Analyse externe .....	53
2.2.1.	Analyse PESTEL .....	53
2.2.2.	Les 5 forces de Porter .....	55
2.3.	Analyse interne.....	57
2.4.	Diagnostic SWOT .....	58
2.4.1.	Forces (Strengths) .....	59
2.4.2.	Faiblesses (Weaknesses).....	59
2.4.3.	Opportunités (Opportunities).....	59
2.4.4.	Menaces (Threats).....	59
2.5.	Choix de la stratégie à adopter .....	61
2.5.1.	Positionnement .....	61
2.5.2.	Segmentation .....	61
2.5.3.	Ciblage.....	62
2.6.	Marketing Mix.....	62
2.6.1.	Solution.....	62
2.6.2.	Accès .....	63
	Site web.....	64
	LinkedIn.....	65
	L'emailing .....	65
2.6.3.	Valeur .....	66
2.6.4.	Éducation.....	66
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>67</b>
	<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>70</b>
	<b>ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN .....</b>	<b>74</b>
	<b>ANNEXE B – GRILLE d'ANALYSE .....</b>	<b>78</b>
	<b>ANNEXE C – DIAGRAMME DE MAILING AUTOMATION .....</b>	<b>85</b>
	<b>ANNEXE D – RAPPORT DE PERFORMANCES DE LA CAMPAGNE DE MAILING .....</b>	<b>87</b>
	<b>ANNEXE E – EXEMPLE DE CALENDRIER EDITORIAL POUR LINKEDIN .....</b>	<b>89</b>

## RÉSUMÉ

La transformation numérique voit entreprises algériennes adopter les TIC, notamment les ERP. Les études menées au sujet de l'ERP ont traité principalement la phase post-adoption et ses effets sur les entreprises. Dans notre étude, nous avons abordé le sujet sous une perspective marketing où nous avons mené une étude qualitative explorant les relations entre les différents acteurs impliqués dans la décision d'adoption des ERP et des associations, attitudes qui leurs sont liées. Nous avons ensuite proposé un plan d'action Marketing à HALKORB pour son offre de services.

**Mots clés : ERP, cloud computing, adoption, résistance aux changement, facteurs clés de succès, marketing stratégique**

## ABSTRACT

The digital transformation sees Algerian companies adopting ICT, especially ERPs. Studies conducted on ERPs have mainly dealt with the post-adoption phase and its effects on companies. In our study, we approached the subject from a marketing perspective where we conducted a qualitative study exploring the relationships between the different actors involved in the decision to adopt ERPs and associations, attitudes that are linked to them. We then proposed a marketing action plan to HALKORB for its service offer.

**Key words: ERP, cloud computing, resistance to change, key success factors. strategic marketing**

## ملخص

التحول الرقمي يجعل الشركات الجزائرية تتبنى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة أنظمة تخطيط موارد المؤسسات. تناولت الدراسات التي أجريت على تخطيط موارد المؤسسات بشكل أساسي مرحلة ما بعد التبني وتأثيراتها على الشركات. في دراستنا، تناولنا الموضوع من منظور تسويقي حيث أجرينا دراسة نوعية لاستكشاف العلاقات بين مختلف الجهات الفاعلة المشاركة في قرار اعتماد تخطيط موارد المؤسسات والجمعيات والمواقف المرتبطة بها. ثم اقترحنا خطة عمل تسويقية لشركة HALKORB لعرض خدماتها.

**الكلمات المفتاحية: تخطيط موارد المؤسسات، الحوسبة السحابية، مقاومة التغيير، عوامل النجاح الرئيسية، التسويق الاستراتيجي.**

# REMERCIEMENTS

Avant toute chose, je remercie le Bon Dieu de m'avoir muni du courage et de la patience qui m'ont permis d'accomplir ce modeste travail.

Je tiens à remercier mon encadrante, Dr. ELMOKRETAR Lamia pour son soutien, son dévouement et ses orientations sans lesquels ce travail n'aurait pas vu le jour.

Mes remerciements s'adressent aussi aux membres du jury, qui ont accepté de lire et d'évaluer ce mémoire.

Je tiens à remercier également Mme. BERNOUSSI Nedjma pour ses enseignements, sa générosité et ses conseils précieux, ainsi que l'ensemble des enseignants de l'Ecole Nationale Supérieure de Management qui ont permis que ma formation soit enrichissante autant sur le plan personnel qu'académique.

Je remercie également les équipes de l'entreprise HALKORB, en particulier M. BOUZA Hamid et M. LAKHDARI Ahmed, pour leur confiance et leurs sens de l'écoute et du partage.

Un remerciement particulier à ma mère, ma sœur et Rachid pour leur patience, leurs encouragements et leur amour datant d'aussi loin que je puisse m'en rappeler, ainsi qu'à toute ma famille.

Mes chaleureux remerciements vont à Imene, Mohamed, Dallel, Ramia ainsi qu'à El Bachir qui m'ont accompagné lors de ces longs mois de travail et m'ont témoigné tout leur soutien.

Enfin, j'adresse mes remerciements, les plus sincères à toute personne qui m'a aidé de près ou de loin, et qui a contribué à mener ce modeste travail.

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Solutions proposées par HALKORB (Source : Documents fournis par l'entreprise) .....	12
Tableau 2 : Liste des responsables interviewés.....	31
Tableau 3 : Liste des entreprises des interviewés suivant leurs expériences avec les ERP ....	32
Tableau 4 : Résultats des verbatims de l'association liée à la digitalisation.....	39
Tableau 5 : Résultats des verbatims de la perception de la transformation numérique .....	39
Tableau 6 : Résultats des verbatims liés à la démarche de digitalisation.....	40
Tableau 7 : Résultats des verbatims de la perception de l'usage des TI en dans les entreprises algériennes.....	41
Tableau 8 : Résultats des verbatims des attitudes envers l'adoption des ERP .....	43
Tableau 9 : Résultats des verbatims de l'attitudes envers le <i>Software as a Service</i> .....	45
Tableau 10 : Résultats des verbatims sur la manifestation des résistances au changement.....	47
Tableau 11 : Résultats des verbatims sur les modes de résolutions des conflits.....	48
Tableau 12 : Résultats des verbatims sur les facteurs clés de succès et d'échec .....	50

# LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme de HALKORB (Source : Document fourni par l'entreprise) .....	12
Figure 2 : Cycle de vie de l'ERP. Adapté de Markus et Tanis (2000).....	15
Figure 3 : Modèle d'acceptation des technologies TAM2. Adapté de Venkatesh et Davis (2000) .....	22
Figure 4 : Taxonomie des facteurs critiques de l'adoption de l'ERP. Adopté d'Al-Mashari (2003) .....	23
Figure 5 : Conceptualisation des marchés de références de HALKORB.....	52
Figure 6 : Schématisation des 5 Forces de Porter pour HALKORB.....	57
Figure 7 : Matrice SWOT pour le cas HALKORB .....	60
Figure 8 : Ancien logo de HALKORB. (Fourni par l'entreprise) .....	63
Figure 9 : Logo actuel de HALKORB (fourni par l'entreprise) .....	63

# LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

**ERP** Enterprise Resource Planning

**EURL** Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

**ESN** Entreprise de Services du Numérique

**PGI** Progiciel de Gestion Intégré

**SI** Système d'Information

**TI** Technologie de l'Information

**TIC** Technologies de l'Information et de la Communication

# INTRODUCTION

En 1989, Tim Berners-Lee, chercheur au Centre Européen de la Recherche Nucléaire déclare dans son papier que « Dans dix ans, il pourrait y avoir beaucoup de solutions commerciales aux problèmes que nous rencontrons, pour l'instant nous avons besoin de quelque chose qui nous permettrait d'avancer ». (BERNERS-LEE, 1990)

Il est intéressant de relever deux points importants dans cette déclaration :

En premier, la prédiction de l'auteur selon laquelle de nouveaux produits pour gérer des systèmes d'information verraient inévitablement le jour. En second lieu, le besoin urgent à l'époque de structurer et d'exploiter l'information au niveau du Centre Européen de la Recherche Nucléaire en toute fluidité.

En effet, la sauvegarde, la mise à disposition, le partage et la traçabilité de l'information ont été pour Tim Berners-Lee la motivation fondamentale pour la création du World Wide Web devenu le web tel que nous le connaissons aujourd'hui.

Il est on ne peut plus évident que l'avènement du numérique a profondément bouleversé la manière avec laquelle les individus et les groupes interagissent, communiquent et travaillent.

Si en tant qu'individus, nous prenons l'habitude d'avoir accès à l'information de manière instantanée et d'échanger en toute mobilité, l'entreprise, elle aussi, voit les technologies de l'information et de la communication se greffer à ses activités.

Aujourd'hui, il est crucial à l'entreprise d'avoir la main sur l'information voulue en temps voulu, que cela soit pour acquérir un avantage concurrentiel, pour assurer la prise des meilleures décisions ou encore pour permettre la collaboration fluide entre les employés.

Lors de la rédaction de ce document, le monde rencontre une situation inédite, notamment par la propagation surprenante et globale du COVID-19, contexte dans lequel la notion même de travail est profondément repensée pour des fins d'adaptation à la crise sanitaire.

Ainsi, les entreprises ont recours à des pratiques tout aussi inédites pour assurer leur continuité. A titre d'exemple, le télétravail en Algérie même si déjà régi par la loi depuis plus de vingt ans par le biais du décret exécutif n° 97-474 du 8 décembre 1997 fixant le régime spécifique des relations de travail concernant les travailleurs à domicile (Journal Officiel de la République

Algérienne Démocratique et Populaire, 1997) a été largement adopté par bon nombre d'entreprises - pour la première fois pour certaines - notamment lors de la période de confinement sanitaire.

Cette situation a permis de mettre la lumière sur bon nombre d'éléments sur l'entreprise en tant qu'organisation et de prioriser certains besoins qui jusque-là pouvaient être perçus comme relevant du "luxe", à savoir user de la technologie pour assurer la disponibilité instantanée de l'information, sa centralisation et la mobilité des ressources humaines pour permettre une continuité des activités en toutes circonstances et une meilleure prise de décision. Ceci d'une part. D'une autre part, l'Algérie se tourne de plus en plus vers le numérique, notamment par la décision du gouvernement d'investir sur l'innovation, d'abolir la bureaucratie et de mettre en place des systèmes de gestion permettant d'avoir une visibilité chiffrée des différents secteurs et instances étatiques afin de faciliter la prise de décision. Ces orientations-là offrent un climat favorable à la transformation numérique à tous les niveaux, à celui de l'entreprise en particulier.

Comme prédit par Berners-Lee, il existe aujourd'hui des solutions commercialisées pour la gestion des différentes activités des entreprises permettant centralisation de l'information et un accès distribué au système d'information, à l'instar des progiciels de gestion intégrés, plus communément appelés ERP, qui font l'objet de notre étude.

A travers notre projet qui s'articule autour des ERP, nous espérons que notre humble contribution soit apportée afin de comprendre les mécaniques marketing permettant aux entreprises algériennes d'intégrer les technologies de l'information et de la communication afin de gagner en performance. Notre travail s'articule autour des chapitres décrits comme-suit :

Le premier chapitre porte sur la problématique de la recherche qui comporte le contexte et les objectifs de l'étude, la pertinence de la recherche et la question de recherche, nous y avons présenté l'entreprise HALKORB. L'objectif de cette partie est de formuler la question de recherche et les sous questions.

Dans le second chapitre nous avons réalisé une revue de littérature englobant les travaux antérieurs portés sur les concepts abordés, nous avons ensuite présenté notre cadre conceptuel dans lequel nous avons présenté les concepts de recherche sur les ERP, les résistances au

changement, les facteurs clé de succès de l'adoption des ERP ou encore le marketing B2B et les concepts liés à notre plan d'action marketing.

Dans le troisième chapitre, nous abordons le cadre méthodologique, dans lequel nous avons mis en avant l'approche méthodologique adoptée les instruments et méthodes de collecte de données ainsi que le plan d'action proposé.

Enfin, dans le quatrième et dernier chapitre, nous présentons nos principaux résultats de l'étude qualitative menée auprès des clients de HALKORB et dérouler notre plan d'action pour le compte de l'entreprise.

# **CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE**

## 1. Contexte et objectif de la recherche

Existant sur le marché algérien des technologies de l'information et de la communication (TIC) fondée en 2005, HALKORB est une entreprise de services du numérique (ESN) proposant des services d'ingénierie des systèmes d'information.

Lors du projet d'implémentation d'un ERP, HALKORB intervient en tant que partenaire plutôt qu'en simple prestataire de service puisqu'elle assure la double mission du cabinet de conseil et de la société de développement informatique. Elle intervient à toutes les étapes du projet d'implémentation : De la formulation des besoins à la formation du personnel de l'entreprise cliente en passant par l'adaptation de la solution et la traduction de ces besoins en fonctionnalités.

Aujourd'hui, la société désire conjuguer sa quinzaine d'années d'expertise, concrétisée par pas moins de 500 projets maîtrisés, aux nouvelles tendances en technologies et solutions d'entreprise en mettant sur le marché algérien une nouvelle offre ERP différenciatrice, dont le modèle économique serait novateur et répondant aux besoins que les entreprises pensent spécifiques à leurs métiers, mais considérés par HALKORB comme étant redondants, voire standards.

Cette offre s'adresse aux petites et moyennes entreprises algériennes, souvent marginalisées par les éditeurs et les prestataires de ce genre de services puisqu'un projet ERP requiert une certaine maturité dans les activités au sein de l'entreprise, la capacité à assumer des investissements lourds et des résultats s'inscrivant dans le long terme.

L'ERP faisant l'objet de la proposition commerciale est l'ERP Microsoft Dynamics 365 Business Central, anciennement appelé NAV. Développée par le géant de Redmond et jugé adapté aux petites et moyennes entreprises désireuses de croître.

À travers les années, HALKORB a relevé une certaine résistance du marché quant aux services proposés, notamment au niveau du coût qu'engendrerait l'adoption d'un ERP pour l'entreprise désirant procéder à sa transformation numérique. C'est de cette réflexion qu'est née l'idée de proposer l'ERP Business Central en *Software as a Service* (SaaS) embarquant des fonctionnalités spécifiques aux entreprises algériennes ajoutées à celles fournies par l'ERP de Microsoft et ainsi faire basculer les moyens financiers nécessaires à l'acquisition d'un ERP

d'investissements majeurs à des charges d'exploitation. Ainsi, les entreprises n'ont donc plus à allouer - et surtout bloquer - un budget faramineux au projet dont le cycle de vie varie entre 12 et 36 mois et qui pourrait peser lourd sur la trésorerie mais plutôt payer une charge pour une souscription mensuelle à la solution hébergée dans le *cloud*, l'affranchissant ainsi des coûts d'infrastructures (serveurs, sécurisation, bande passante et supervision humaine) et de mises-à-jour de l'ERP, lui permettant en plus de jouir d'avantages en mobilité puisque l'ERP peut être exploité par les ayant-droit depuis n'importe quel appareil informatique disposant d'une connexion internet et d'un navigateur web.

Le besoin formulé par HALKORB consiste en la nécessité d'apporter une réflexion sous le prisme du marketing pour l'élaboration de cette nouvelle proposition commerciale.

Notre intervention s'inscrit dans ce contexte et vise à mobiliser les travaux de recherche existants et le capital en matière de savoir-faire d'expérience de HALKORB afin de préconiser un plan d'action marketing pour le lancement de sa nouvelle offre ERP destinée aux PME.

## **2. Pertinence de la recherche**

Le choix de notre thème de recherche n'est pas dû au hasard. C'est le fruit d'un intérêt de longue date à l'apport du marketing à l'industrie des technologies de l'information et de la communication et plus particulièrement aux entreprises algériennes. Des implications pertinentes aussi bien sur le plan théorique que sur le managérial pourraient découler de notre travail.

### **2.1. Pertinence théorique**

L'ERP en général est un sujet qui fait couler beaucoup d'encre, que cela soit en sciences de la gestion, en informatique ou en sociologie appliquée (Botta-Genoulaz, Millet et Grabot 2005).

Certains auteurs estiment que l'adoption d'un ERP passe par une efficacité des mécanismes marketing des intégrateurs (Morabito, Pace et Previtali, 2005), mais malgré cela, peu d'intérêt est porté sur ce sujet sous une perspective Marketing comme le constatent El Amrani et Saint Léger (2013) dans leur revue de littérature sur l'état des lieux des travaux francophones ayant pour objet les ERP. Les deux auteurs attribuent cette pauvreté au manque de connaissances

techniques liées à l'ERP de la part des chercheurs en marketing et suggèrent des collaborations interdisciplinaires pour "rattraper ce retard".

En Algérie, lors de nos recherches sur le sujet, nous n'avons relevé aucune recherche marketing sur les ERP. La quasi-totalité de la littérature consultée ou des recherches menées par les éditeurs relève du domaine des systèmes d'information et de l'informatique en général ou encore des travaux en management.

Les travaux existants abordent le sujet du point de vue de l'entreprise adoptant l'ERP, or notre étude se positionne au niveau du l'ESN, donc du prestataire de service pour le compte de la première et adopte ainsi une optique exogène à l'entreprise qui devient donc un client.

## **2.2. Pertinence managériale**

Selon Morabito et al. (2005), « Une partie de la diffusion et du succès des ERP est déterminée par les capacités de marketing des fournisseurs [...] Les compétences marketing des fournisseurs-revendeurs doivent être renforcées afin de permettre aux producteurs d'ERP d'atteindre réellement leur marché. »

Notre recherche, dans la même optique, vise à fournir à HALKORB des recommandations lui permettant de définir son offre de valeur et jouissant déjà de la notoriété et de la crédibilité de Microsoft, éditeur de l'ERP faisant l'objet de notre étude.

Les résultats émanant de notre étude peuvent être déterminants pour les décisions de HALKORB. Dépourvue d'un département marketing, l'entreprise peut donc ainsi profiter de nos recommandations afin d'agir sur les différentes facettes du service proposé et ajuster sa proposition commerciale.

## **3. Question de recherche**

Afin d'atteindre les objectifs fixés pour notre recherche et à partir du contexte présenté ci-dessus, la question suivante s'est naturellement imposée : Quelle stratégie marketing adopter pour la commercialisation d'un ERP destiné aux PME algériennes ?

De ce questionnement émanent les interrogations suivantes nous permettant ainsi de mieux cadrer notre recherche :

- Quelles sont les caractéristiques des PME favorables à l'adoption d'un ERP ?
- Quelles formes peut prendre la résistance au changement freinant la mise en place d'ERP au sein des entreprises ?
- Dans quelle mesure peut intervenir HALKORB dans la prise de décision au niveau de l'entreprise-cliente ?
- Quelles sont les actions marketing les plus efficaces à mener pour réussir la commercialisation de l'offre ERP de HALKORB ?

## **4. Contexte organisationnel**

### **4.1. Présentation de HALKORB**

Eurl HALKORB est une entreprise de services du numérique (ESN) fondée en 2005 à Alger par la volonté d'un professionnel des services informatiques et du conseil d'importer en Algérie un savoir-faire acquis en matière de technologie destinées aux entreprises à travers une longue expérience pour le compte de plusieurs sociétés à l'étranger.

### **4.2. Mission et objectifs**

Étant actrice du numérique algérien depuis quinze ans, HALKORB est consciente de l'essor des nouvelles technologies et de leur quasi-nécessité dans le pilotage des entreprises. Sa mission consiste donc en l'accompagnement des entreprises tous secteurs confondus, aussi bien les publiques que privées, dans leur transformation numérique à travers différentes solutions de gestion d'entreprises et de technologies de l'information avec une approche d'optimisation organisationnelle des clients selon des normes mondiales et en adéquation avec la législation algérienne tout en portant une attention particulière aux activités spécifiques de ces clients.

C'est autour de cette mission que s'articulent ses objectifs que l'on pourrait résumer en :

- L'introduction de l'ERP dans le secteur des PME ;
- L'accroissement de ses parts de marché en volume et en valeur ;
- La maîtrise d'ouvrage de ses projets ;
- La fidélisation de son portefeuille client.

### 4.3. Domaines d'activité stratégique

HALKORB société propose aux entreprises des services et solutions informatiques à travers quatre domaines d'activité stratégique :

- **Consulting en solutions d'entreprise** : Où HALKORB aide ses clients à projets ; travers du conseil à définir les stratégies adéquates en termes de technologies de l'information (TI), de systèmes d'information (SI) ou encore en infrastructure et sécurité informatiques, et à optimiser ses processus et activités.
- **Développement et déploiement de *Business Solutions*** : Les solutions d'affaires, plus communément appelées par leur nom en anglais, les *Business Solutions* prennent la forme de services, de logiciels et d'équipements informatiques que HALKORB propose sur le marché algérien, souvent en tant que représentant des éditeurs de ces solutions. Les solutions de *Business Intelligence* (BI), de gestion de contenu d'entreprises, les CRM et ou encore les ERP, faisant l'objet de notre projet, sont compris dans cette unité d'affaires.
- **Gestion des infrastructures informatiques** : Cette activité consiste essentiellement en la mise en œuvre d'architectures de réseaux informatiques, d'infrastructures physiques et logicielles d'hébergement, notamment en *Cloud*, pour les *Business Solutions* proposées par la société ou encore pour des besoins spécifiques des clients.
- **Sécurité informatique et protection des données** : Les données générées, manipulées ou stockées par les solutions SI étant sensibles, HALKORB concentre ses efforts sur la sécurité informatique des systèmes physiques et logiciels et à la protection, sauvegarde et récupération de données d'entreprise, même en cas de sinistre.

### 4.4. Partenariats stratégiques

Le parcours de HALKORB est ponctué par l'établissement de partenariats stratégiques avec des éditeurs de solutions informatiques. Partenariats autour desquels s'articulent les services de la société, à l'instar de Microsoft dont l'entreprise algérienne est Gold Partner depuis 2008 pour la distribution et le déploiement des ERP, dont Business Central qui fait l'objet de notre étude.

En 2009, concrétisant son lancement dans la sécurité informatique, HALKORB adhère au réseau de partenaires et distributeurs de la multinationale américaine Fortinet, fournisseur d'équipements et de logiciels de sécurité.



Ensuite, pour répondre aux besoins de ses clients en matière de virtualisation, de mise en réseau et de mobilité, la société s'allie au suisse Veeam Software et à l'américain Citrix Systems.

Ces partenariats n'étant conclus qu'en répondant aux exigences strictes des éditeurs en matière d'objectifs commerciaux et de taux de réussite d'intégration des solutions de chacun permettent à HALKORB, en plus de qualifier les compétences de ses employés dans les différentes technologies utilisées, de jouir d'une crédibilité prouvée sur le marché et d'assurer ses maîtrises d'ouvrages dans les meilleures conditions.

#### 4.5. Solutions proposées

HALKORB propose aujourd'hui, en plus de ses services de développement informatique spécifique et son activité de conseil, six principales références pour ses solutions d'entreprise, et ce, grâce aux partenariats conclus avec les éditeurs, comme expliqué ci-dessus.

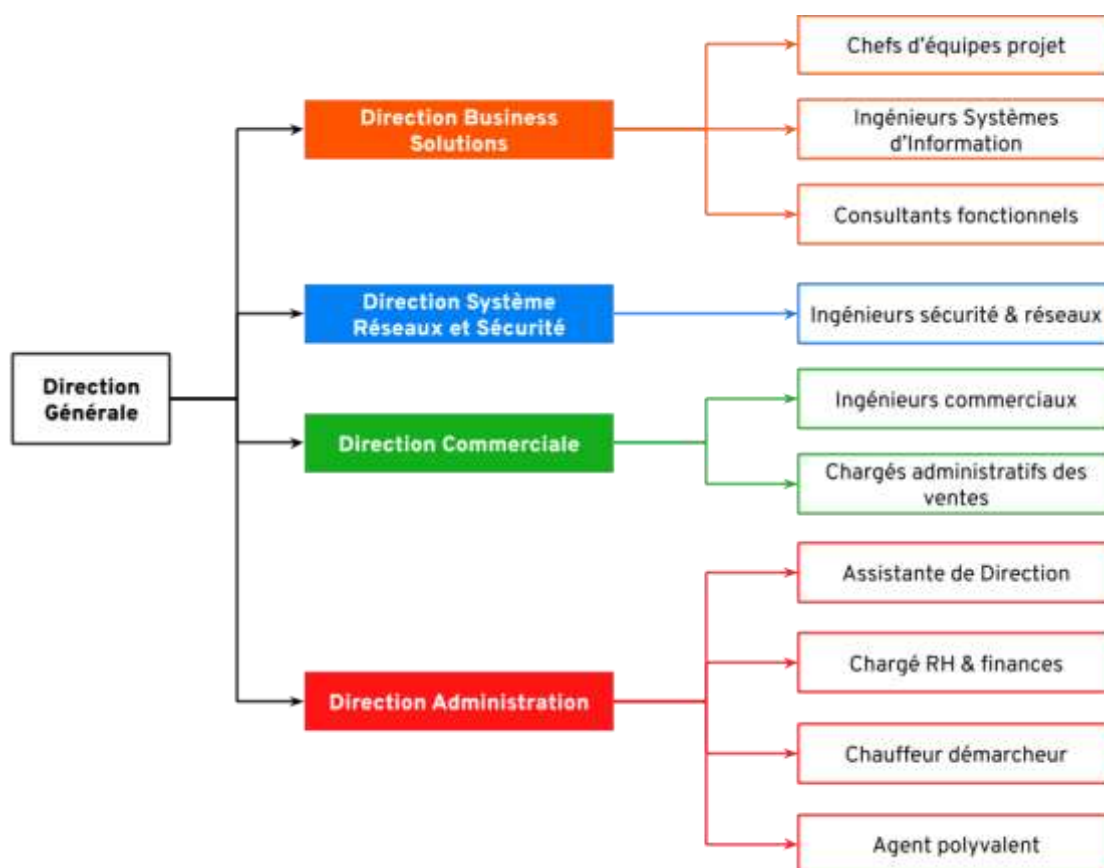
Le tableau (Tableau 1) suivant présente les six solutions commercialisées par l'entreprise.

Editeur	Services fournis	Description
 Microsoft	Dynamics 365 Business Central	Solution ERP destinée aux PME commercialisée en <i>SaaS</i> ou <i>on-premise</i> .
	Dynamics 365	Solution ERP destinée aux moyennes et grandes entreprises, essentiellement commercialisée <i>on-premise</i> .
	Power BI	Solution <i>Business Intelligence</i> destinée aux entreprises munies d'un ERP et voulant une solution d'aide à la décision.
	Office 365	Evolution de la suite bureautique Office, désormais collaborative en <i>SaaS</i> embarquant des solutions mail, de communication et rapports statistiques.
 FORTINET	Sécurité des applications	Une ligne de solutions des applications d'entreprise pour renforcer la sécurité sur les réseaux principaux, les appareils distants et le <i>cloud</i> .
	Sécurité <i>Cloud</i>	Des pare-feux virtuels peuvent être déployés sur des <i>cloud</i> .
	Sécurité NOC et SOC	Solution permettant au centre d'opérations réseau (NOC) de l'entreprise et à son centre d'opérations de sécurité (SOC) de partager des informations, d'intégrer et d'inter-corréler les données de chaque centre d'opérations.
	Intelligence avancée sur les menaces informatiques	La solution de Fortinet permet de détecter et d'atténuer les menaces, connues et inconnues, et de partager ces informations localement pour fournir une défense coordonnée.

<b>CITRIX</b>	Citrix Virtual Apps	Logiciel permettant d'accéder à distance à des applications à partir de clients légers. Il s'agit d'un logiciel serveur permettant de distribuer des applications ou des services sur un réseau et d'y accéder.
<b>VEEAM</b>	Hyper-V, vSphere, VMWare	Solutions de virtualisation informatique.
	Veeam backup et Réplication	Permet la sauvegarde et restauration de fichiers, machines virtuelles et applications.

**Tableau 1 : Solutions proposées par HALKORB (Source : Documents fournis par l'entreprise)**

#### 4.6. Organigramme de l'entreprise



**Figure 1 : Organigramme de HALKORB (Source : Document fourni par l'entreprise)**

Comme le présente l'organigramme de l'entreprise (Figure 1) ci-dessus, sous la direction générale de HALKORB se trouvent, en plus de la direction administrative assurant les activités de support, trois directions pilotant les activités de l'entreprise. Nous en détaillons les missions comme suit :

- **Direction générale** : Assure le rôle du pilotage consistant à tracer les objectifs globaux et les orientations stratégiques à adopter de l'entreprise.
- **Direction *business solutions*** : Étant constituée d'ingénieurs en SI et consultants fonctionnels, cette équipe sous la coupe du directeur *business solutions*, est en charge d'assurer la bonne traduction des besoins des clients en fonctionnalités en assumant les fonctions de support et de formation de ces derniers. Suivant un système de rotation, chaque employé de ce département est amené à être chef d'équipe lors de la réalisation d'un projet. Un projet étant généralement la conception, le développement, mise en place d'une solution d'entreprise pour les clients à l'instar d'un ERP ou une solution CRM.
- **Direction système réseaux et sécurité** : Cette direction, en plus de supporter la direction *business solutions* dans ses projets, a pour mission de concevoir et de mettre en place des architectures et solutions réseaux, l'hébergement et le stockage de données et assure le déploiement de solutions de sécurité informatique.
- **Direction commerciale** : La mission principale de la direction commerciale est l'acquisition des marchés et l'entretien des partenariats avec les éditeurs. Elle est également en charge de prospection et veille concurrentielle, l'élaboration et soumission des offres commerciales.

Il est à noter qu'une direction marketing n'est pas présente au sein de l'organisation de HALKORB, et puisque l'entreprise est de taille humaine, notre intervention s'est déroulée au niveau de la direction *business solutions* en étroite collaboration avec la direction commerciale sous la supervision de la direction générale.

# **CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL**

## 1. Revue de littérature

### 1.1. La place de l'ERP dans la recherche scientifique

Notre recherche à travers la littérature nous a permis de remarquer une mobilisation importante de la communauté scientifique pour traiter le sujet de l'ERP, et ce dans plusieurs disciplines. En observant l'évolution du nombre d'articles publiés sur le sujet lors de la période allant de 1996 à 2004, Botta-Genoulaz et al. (2005) attribuent cet intérêt à la croissance en matière d'adoption des ERP au sein des entreprises.

Pour El Amrani et Saint Léger (2013) l'engouement peut s'expliquer entre autres "Par les nouvelles opportunités qu'ils engendrent dans la sphère organisationnelle, les systèmes ERP ont soulevé de nouvelles interrogations sur l'articulation entre la technologie et l'organisation."

Face à cette abondance de littérature, afin de répondre à nos objectifs de recherche, nous avons estimé pertinent de nous concentrer essentiellement sur une sélection d'articles abordant le cycle de vie de l'ERP avec un intérêt particulier à la phase d'adoption et d'implémentation pour en saisir les enjeux, les implications et son impact au sein de l'entreprise. Ce choix nous permet de comprendre les différentes phases de l'adoption d'un ERP et d'en décomposer le processus pour tenter d'envisager les possibilités actionnables afin de pallier aux freins possibles.

### 1.2. L'ERP et son cycle de vie

En 2000, Lynne Markus et Cornelis Tanis dans leur approche processus de l'adoption des ERP proposent de scinder le projet en quatre phases distinctes afin d'en déceler les facteurs critiques de succès.

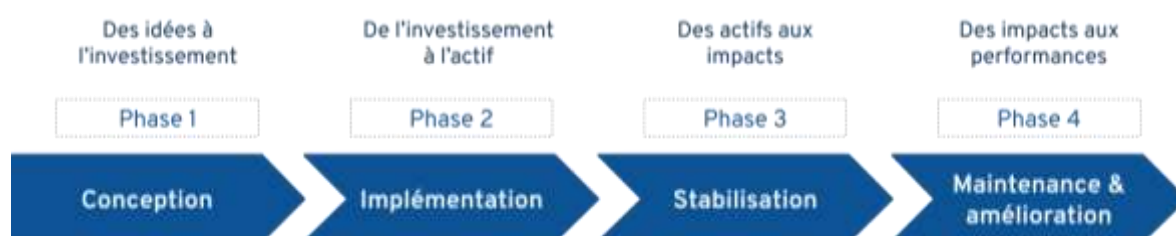


Figure 2 : Cycle de vie de l'ERP. Adapté de Markus et Tanis (2000)

Ces quatre phases se distinguent par les actions qui les constituent :

1. **La conception (*Project chartering*)** : Cette première phase constitue celle de la planification où la sélection de l'ERP est faite, où la constitution de l'équipe de projet, les budgets et le plan de réalisation du projet sont validés
2. **L'implémentation (*The project : Configure & rollout*)** : Lors de cette phase, on installe le système qu'on relie aux solutions déjà existantes au sein de l'entreprise et en impliquant ses utilisateurs finaux dans la démarche.
3. **La stabilisation (*Shakedown*)** : Cette phase, dite de rupture, est marquée par le basculement de l'ancien système de gestion de l'entreprise vers le nouvel ERP. C'est également la phase où la nouvelle solution est "peaufinée" en y éliminant des *bugs* et en y apportant les ajustements nécessaires
4. **La maintenance et amélioration (*Onward and upward*)** : Dernière du processus d'adoption, cette phase est celle de maintenance et de l'amélioration continue où l'on ajoute de nouvelles fonctionnalités au système, où l'on profite des résultats fournis par l'ERP que l'on peut désormais mettre à jour.

Ce modèle est largement répandu dans la littérature pour traiter des facteurs critiques de réussite ou d'échec quant à l'adoption des ERP au sein des entreprises mais aussi pour détecter les résistances générées par le processus.

### 1.3. *Cloud computing* et le *Software as a Service*

“Le *cloud computing* consiste à rendre le traitement informatique, le stockage des données et les services logiciels disponibles via l'internet. Il permet d'offrir des services à la demande à moindre coût et avec une plus grande évolutivité. Les services en *cloud* peuvent être considérés comme un ensemble de solutions de services basées sur le *cloud computing*.” (Wein-Wen Wu, 2011, traduction libre)

Wu (2011) observe que les services permettent de faire émerger de nouveaux modèles pour la distribution et la vente de technologies de l'informations.

Dans son article, il dégage trois catégories de services dont le *Software as a Service* (SaaS) qu'il décrit comme permettant, à travers un abonnement, aux utilisateurs d'applications informatiques d'y accéder à via Internet.

Cette étude n'a pas pour but de définir le *cloud computing* ou le SaaS mais de définir les facteurs significatifs de l'adoption de logiciels et applications basées sur ce modèle.

L'auteur encourage d'un point de vue méthodologique d'utiliser le modèle d'acceptation technologique (TAM) pour étudier les facteurs liés à l'adoption des technologies en SaaS. Nous définissons ce modèle plus loin dans ce document.

#### **1.4. Les résistances au changement face à l'adoption d'un ERP**

Reconnaissant l'ampleur du changement induit par l'adoption d'un ERP au sein d'une entreprise, Régis Meissonnier, Emmanuel Houze et Nassim Belbaly (2007) déplorent le manque d'intérêt de la communauté scientifique sur le sujet qui est, selon eux, souvent perçu comme une "boîte noire".

Les auteurs mènent une étude sur la résistance aux projets d'implantation des technologies de l'information en étudiant le cas d'une PME de hautes technologies pendant une année lorsque celle-ci a décidé d'adopter un ERP. Se reposant sur la littérature existante proposent une classification des facteurs de résistance (psychologiques ou sociopolitiques) ainsi qu'une typologie des conflits engendrés par ces résistances, à savoir des conflits sur les tâches ou les compétences métiers pour les résistances d'ordre psychologique ou des conflits de valeurs ou liés à la perte de pouvoir pour les conflits d'ordre sociopolitique. Les auteurs proposent également un modèle de la résolution des conflits basé sur les travaux de Barki et Hartwick (2001). Selon ce modèle, la gestion des conflits se divise en cinq stratégies, à savoir : la résolution des problèmes, l'atteinte de compromis quand le problème n'est pas soluble, l'affirmation où une décision autoritaire est imposée aux utilisateurs, l'accommodation où l'entreprise sacrifie ses préférences au profit de ses employés (en l'occurrence les utilisateurs de la TI) et enfin, l'évitement où les gestionnaires n'interviennent pas dans le conflit.

L'étude dégage bon nombre de résultats et met la lumière sur "la nécessité pour les gestionnaires de traiter les résistances potentielles des utilisateurs dès les premières phases du projet d'implantation de TIC, et ce, avant même que l'analyse des besoins et que le choix du dispositif ait pu être faits".

Autre observation émanant du cas d'étude étant la possibilité qu'un conflit de "valeurs" cache en vrai un conflit de "pouvoir" et recommandent donc de ne pas se contenter des simples déclarations officielles faites par les utilisateurs dans l'identification des résistances.

Les auteurs recommandent également d'aborder le projet d'implantation TIC dans une entreprise de manière à accorder de l'attention à une analyse sociopolitique de celle-ci pour tenter d'identifier les individus pouvant faire entrave à l'adoption de la nouvelle technologie.

Concernant la gestion du conflit, dans le cas étudié, la direction a adopté une démarche d'évitement du conflit et que contrairement aux « Travaux antérieurs (Barki et Hartwick, 2001) selon lesquels un style de gestion de type « évitement » était associé à des situations de blocage ayant conduit à l'échec ou à l'abandon du projet. Dans notre cas, les partisans et les détracteurs ont eux-mêmes trouvé un compromis en choisissant un logiciel dont les fonctionnalités utilisées par les premiers ne remettaient plus en cause le mode de fonctionnement des seconds. En s'appuyant de la sorte sur la capacité de ses employés à coopérer, la direction a évité d'avoir à faire un choix qui risquait d'être impopulaire chez au moins une des deux parties opposées. »

### **1.5. Les PME et l'ERP**

Une étude menée par (Yuanqiang Xia, Peter Lok, et Song Yang, 2009) donnant un aperçu de du marché des ERP dans les PME chinoises conclut « Sur la base de l'analyse des conditions des PME chinoises, les 6 facteurs critiques de succès de la mise en œuvre de l'ERP ont été suggérés : le soutien de la direction, une équipe de projet de grande compétence, une bonne portée de la mise en œuvre, un changement de programme de gestion, une précision dans les données, la sensibilisation et la formation. » L'étude met l'accent sur le soutien de la hiérarchie comme facteur principal dans la réussite de l'adoption de l'ERP dans la PME chinoise vu le style de management répandu.

Les auteurs insistent également sur l'importance des budgets dédiés à l'adoption de l'ERP mais également de la compétence des acteurs du projet, notamment de l'équipe chargée de le réaliser notamment « dans la situation d'absence d'ingénieurs informatiques au sein de la PME. »

Pour ce qui est de l'Hexagone, une étude menée sur un échantillon de 10 entreprises de 250 salariés menée par Deltour, Farajallah, et Lethiais (2014) a dégagé un certain nombre de résultats quant aux facteurs favorisant l'adoption des ERP par les PME.

Les auteurs affirment que plus la taille de l'entreprise est grande, plus elle est susceptible d'adopter un ERP. Donc, conformément aux travaux antérieurs, la taille de l'entreprise joue positivement sur la probabilité d'adopter un ERP. Le secteur d'activité est également un facteur décisif puisqu'une PME ayant une activité industrielle est plus propice d'adopter un ERP qu'une PME de services.

« D'une manière générale, l'influence relativement faible des priorités stratégiques sur le choix d'adopter un ERP peut être mise en perspective par rapport à la situation des PME. Leur taille modeste et leur orientation vers des préoccupations opérationnelles plutôt qu'une réflexion stratégique (Mourrain, 2007) éclairent nos résultats. »

Un autre résultat émanant de cette étude est le niveau de qualification des salariés de la PME puisque selon les auteurs, des PME employant un dixième ou plus de salariés de ayant un niveau d'instruction supérieur au baccalauréat double ses chances d'adopter un ERP.

Enfin, Deltour et al (2014) abordent l'informatisation de la PME comme facteur. Selon eux, la maturité technologique de l'entreprise, la diffusion des usages et la présence de compétences informatiques au sein de la PME favorisent grandement la probabilité de celle-ci d'adopter un ERP.

## **1.6. Le marketing des ERP**

Dans leur étude au sujet du marketing des ERP auprès des PME italiennes, Morabito et al. (2005), après avoir approché 3 éditeurs d'ERP, ont mené une enquête en deux phases : La première reposant sur des focus groups avec 30 distributeurs à valeur ajoutée (intégrateurs de solutions ERP) partenaires des éditeurs sélectionnés, ceci a permis l'élaboration d'un questionnaire à propos des meilleures pratiques appliquées par les distributeurs à valeur ajoutée dans la commercialisation des ERP. En second lieu, un sondage auprès de 140 PME clientes des distributeurs sélectionnés entre 1999 et 2004 a été mené.

Selon les auteurs « Un intégrateur doit être en mesure de proposer des solutions de gestion d'entreprise de bout en bout qui répondent aux exigences du marché et doit être en mesure de fournir à ses clients un solide réseau de soutien nécessaire pour servir le client, avant et après la mise en œuvre de la solution. » et recommandent d'investir dans des compétences marketing même si cela peut représenter un investissement important pour un distributeur à valeur ajoutée

qui est souvent une PME et surtout que la décision peut être perçue comme une pratique allant à contre-courant de celles répandues dans le domaine secteur. Adopter une démarche de réseautage impliquant dans les processus marketing d'autres acteurs, tels que consultants en management, consultants IT, voire des concurrents afin de passer d'une logique transactionnelle à une logique relationnelle, de la concurrence à la coopération. Intensifier l'utilisation des best practices en proposant des solutions de pointe et gagner en proximité avec les PME pour être tenu au courant de leurs avancées et passer du statut de partenaire technologique à celui partenaire stratégique.

Les auteurs notent que la fonction commerciale et la fonction marketing sont confondues chez les intégrateurs alors que les ventes sont un résultat et une partie du marketing. Ils notent que le marketing stratégique ne peut rien accomplir de réel sans les ventes (et le mix marketing adéquat) mais également que les ventes ne peuvent pas se réaliser sans une stratégie marketing.

Les auteurs terminent leur conclusion sur une recommandation adressée aux éditeurs de logiciels comme Microsoft, SAP et Oracle qui, selon les premiers, doivent investir davantage pour comprendre le marché italien et par conséquent répondre aux besoins des distributeurs à valeur ajoutée et les clients finaux, à savoir les PME qui utilisent les ERP dans leurs activités quotidiennes.

## **2. Cadre conceptuel**

### **2.1. Approche épistémologique**

Ce travail de recherche s'inscrit dans une posture épistémologique de type constructiviste qui implique que "le chercheur doit se positionner au plus près des acteurs de terrain et des problèmes qu'ils se posent dans la vie quotidienne. Pour cela, il doit délaissier la position de l'observateur neutre et détaché et s'impliquer au plus près de la vie de l'organisation" (Perez, 2008). Notre démarche induit un raisonnement abductif qui confronte des effets prédits par la théorie aux des effets observés dans un matériau empirique. (Hervé Dumez, *Méthodologie de la recherche qualitative*, p 201)

Notre revue de littérature et le cadre conceptuel nous ont conduit, afin de proposer un plan d'action marketing, à tenter de voir sous la perspective marketing les ERP ainsi que les différentes résistances au changement qui, selon la théorie, sont un facteur important dans la

décision d'adoption de la solution de gestion, notamment par la nature de cette dernière qui vient se greffer au cœur des activités de l'entreprise et en quelques sortes imposer une nouvelle manière de travailler aux employés et une nouvelle façon de décider aux gestionnaires. (Markus, Axline, Petrie et Tanis, 2000).

## **2.2. Concepts de la recherche**

### **2.2.1. Concepts liés à l'ERP et aux systèmes d'information**

#### ***Définition de l'ERP***

Un Progiciel de Gestion Intégré (Enterprise Resource Planning ou plus communément ERP) est « un ensemble intégré de programmes qui fournit un soutien aux activités organisationnelles de base telles que la fabrication et la logistique, les finances et la comptabilité, les ventes et le marketing, et les ressources humaines. Un système ERP aide les différentes parties de l'organisation à partager des données et des connaissances, à réduire les coûts et à améliorer la gestion des processus d'entreprise. » Al-Adwani (2001)

#### ***Modèle d'acceptation technologique***

Introduit en 1989 par Davis, le modèle d'acceptation technologique (Technology Acceptance Model ou TAM) est une adaptation de la théorie de l'action raisonnée qui explique l'acceptation et l'utilisation des technologies de l'information. Dans ce modèle, l'acceptation de la technologie est définie par l'intention d'utilisation comportementale. Celle-ci est à son tour affectée par l'attitude envers l'utilisation et les effets directs et indirects de la facilité d'utilisation et l'utilité perçues. Bien que ces deux dernières influent directement l'attitude envers l'utilisation, la facilité d'utilisation perçue a une influence directe sur l'utilité perçue.

Dans le but de fournir une prédiction plus solide, de nombreux chercheurs ont suggéré d'ajouter des variables au modèle TAM initial. C'est pourquoi une mise à jour a été proposée par Venkatesh et Davis (2000) appelée TAM2. Dans cette version, l'attitude envers l'utilisation est supprimée pour faire place à une nouvelle variable, à savoir la norme subjective qui capture l'influence sociale.

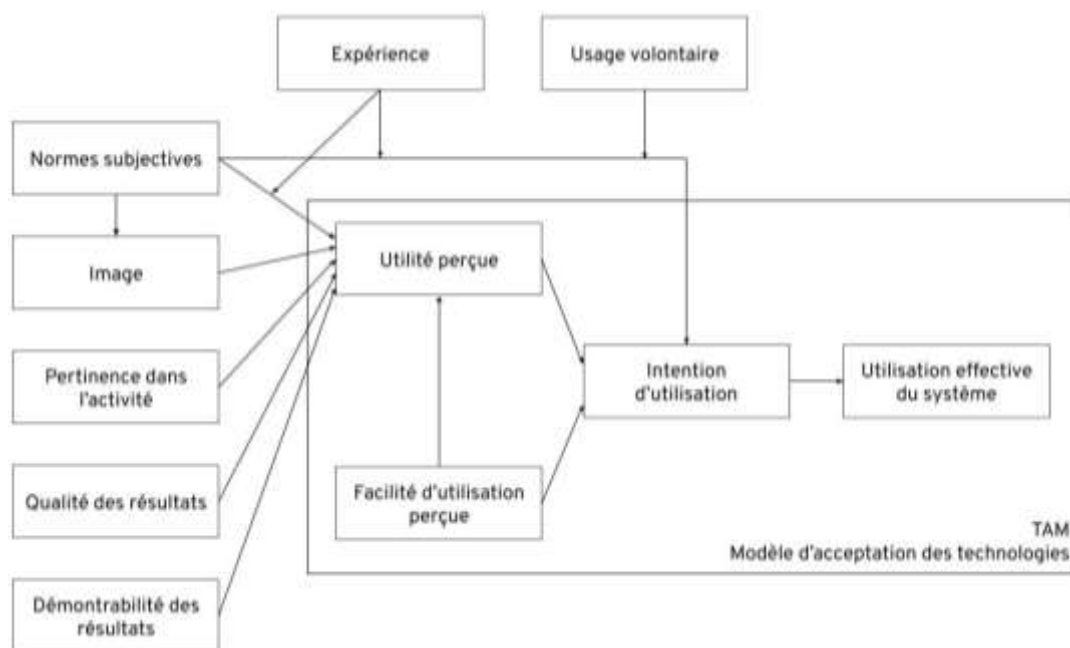


Figure 3 : Modèle d'acceptation des technologies TAM2. Adapté de Venkatesh et Davis (2000)

### *Facteurs clés de succès de l'adoption des ERP*

Al-Mashari (2003) propose une taxonomie pour les facteurs clé de succès de l'adoption des ERP par une entreprise. Cette taxonomie est largement utilisée tant par les praticiens que par les académiciens. Elle permet d'évaluer le succès de l'adoption d'un SI à travers des facteurs de chaque étape de son adoption à savoir, à sa configuration, son implémentation et l'évaluation de ses performances.

La figure ci-dessous (Figure 4) synthétise ce modèle, que nous avons choisi d'utiliser pour notre étude.

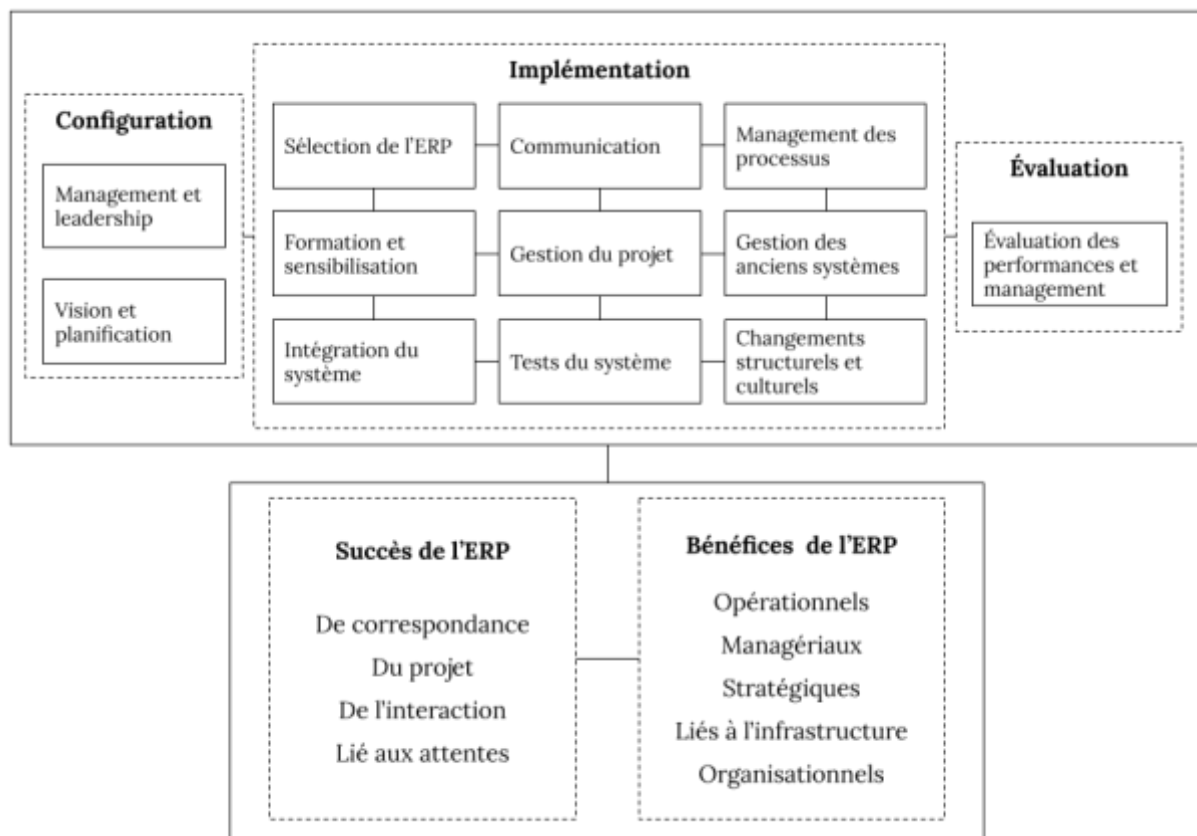


Figure 4 : Taxonomie des facteurs critiques de l'adoption de l'ERP. Adopté d'Al-Mashari (2003)

Le succès de l'ERP prend quatre formes selon Al-Mashari :

1. **Le succès de correspondance**, où il existe une correspondance entre le système déployé et les objectifs spécifiques de prévu.
2. **Le succès du projet**, quand il y a achèvement du projet dans les délais et le budget.
3. **Le succès de l'interaction**, lorsque les attitudes des utilisateurs à l'égard de l'ERP sont positives.
4. **Le succès lié aux attentes**, où le système déployé correspond aux attentes des utilisateurs finaux.

Ces formes de succès peuvent être liées à des bénéfices perçus de l'ERP, et donc l'auteur propose une typologie de ces bénéfices comme suit :

1. **Bénéfices opérationnels**, relatifs à la réduction des coûts, la réduction du temps de cycle, l'amélioration de la productivité, de la qualité et des services à la clientèle.
2. **Bénéfices managériaux**, se rapportant à une meilleure gestion des ressources, l'amélioration de la prise de décision, la planification et des performances.

3. **Bénéfices stratégiques**, en ce qui concerne le soutien la croissance de l'entreprise, en soutenant l'alliance commerciale, la construction d'innovations commerciales, le développement du leadership des coûts, générer la différenciation des produits et la création de liens externes.
4. **Bénéfices liés à l'infrastructure informatique**, permettant de la flexibilité de l'entreprise, la réduction des coûts informatiques et une capacité accrue des infrastructures informatiques.
5. **Bénéfices organisationnels**, relatifs à l'appui des changements organisationnels, ce qui facilite l'apprentissage des affaires, l'autonomisation et la construction de visions communes.

### 2.2.2. Concepts liés au marketing stratégique

#### *Le marketing Business-to-business (B2B)*

« Le marketing business to business est le marketing des organisations qui vendent des biens ou des services à d'autres organisations. Ces organisations peuvent être des entreprises, des administrations, des associations, etc. » (Baynast, Lendrevie, Lévy, 2017, p. 856)

#### *Conceptualisation des marchés de référence*

Selon Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose (2008, p. 191), définir le marché de référence permet à l'entreprise de se mettre à la place de son client en se posant les trois questions suivantes :

1. Quelles sont les solutions à apporter ou les besoins à satisfaire (Quoi ?)
2. Quels sont les différents groupes de clients dont il faut combler ces besoins (Qui ?)
3. Quelles sont les solutions déjà existantes et les technologies qui peuvent répondre aux fonctions définies (Comment ?).

Graphiquement, cette conceptualisation peut être traduite par un schéma en trois dimensions, où chaque axe représente la réponse à l'une des questions citées précédemment. Chacune de ces dimensions est définie comme suit :

1. **Les besoins ou combinaisons de besoins auxquels doit répondre le produit.** Le besoin doit faire intervenir des fonctionnalités de base qui seront définies dans le panier d'attribut.

2. **Les groupes de clients** : Il s'agit de définir les caractéristiques générales du groupe de clients susceptibles d'acheter le produit. On parle de macro-segmentation.
3. **Les solutions** : C'est l'ensemble des "solutions" technologiques pouvant répondre aux besoins. Elles sont en évolution constante.

### *Les 7 S de McKinsey*

Le concept des sept S de McKinsey a été introduit simultanément dans les ouvrages respectifs de Peters et Waterman (1982), Pascale et Athos (1981) et Waterman, Peters et Philips (1981) à savoir "Structure is not organization", "The art of Japanese management" et "In search of excellence."

Ce schéma est élaboré afin de faire correspondre la perspective stratégique de l'organisation à la réalité dans le but d'en faire un outil de réflexion stratégique. Elle introduit pour cela sept concepts qui sont : la stratégie, la structure, les systèmes, le staff (le personnel), le style (de management), les skills (les compétences) et les Shared values (les valeurs partagées).

### *Analyse de l'environnement de l'entreprise (PESTEL)*

L'analyse PESTEL est un complément indispensable à l'étude d'un marché. Réalisée dans le cas d'innovation afin de valider l'attractivité et les freins environnementaux, mais aussi dans le cas d'étude d'une activité stratégique, elle vise à anticiper l'ensemble des conditions pouvant agir d'une façon plus ou moins directe sur le marché. Cela passe par l'analyse de six aspects de son environnement qui sont comme suit :

6. **Politique** : Stabilité, orientation, protection du consommateur.
7. **Économique** : Croissance, taux d'inflation, pouvoir d'achat.
8. **Socio-culturel** : Démographie, climat social, niveaux d'éducation.
9. **Technologique** : Transfert de technologie, télécommunication, innovation.
10. **Écologique** : Catastrophes naturelles, modifications climatiques, météorologie.
11. **Légal** : Lois, règlements, jurisprudence, droit d'auteur.

### ***Les 5 Forces de porter***

Ce sont un outil de diagnostic stratégique externe élaboré par Michael Porter (1979). Proposant une analyse de l'intensité concurrentielle d'un secteur, qui permet de mesurer les 5 forces de concurrence à l'œuvre sur un secteur donné, qui sont :

- Les nouveaux entrants potentiels.
- Le pouvoir de négociation des clients.
- Les produits de substitution.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- Le niveau rivalité entre concurrents.

### ***Analyse SWOT***

De l'acronyme Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats c'est à dire forces, faiblesses, opportunités et menaces, c'est une analyse qualitative qui définit les concepts d'attractivité, donc forces et faiblesses de l'entreprise, et de compétitivité soit les opportunités et menaces de l'environnement. Lambin et Moerloose (2008, p. 316) notent que les opportunités et menaces devraient émaner de l'analyse PESTEL ainsi que dans le fonctionnement du marché lui-même. Et que l'analyse des forces et faiblesses permet d'identifier les ressources et les compétences dont l'entreprise dispose.

### ***Marketing mix***

Le marketing mix, appelé en français plan de marchéage, regroupe l'ensemble des décisions et actions marketing prises pour assurer le succès d'un produit, service, marque ou enseigne sur son marché. On considère traditionnellement que les décisions et actions du marketing mix sont prises essentiellement dans 4 grands domaines qui sont : la politique produit, la politique de prix, la politique de communication et la politique de distribution.

Ces univers d'actions du marketing mix sont également appelés 4 P à cause des initiales de ces 4 termes en anglais (Product, Price, Promotion, Place). (Bathelot, 2020)

Le modèle développé à l'origine par Jerome McCarthy en 1960 a été largement populaire auprès des praticiens et des académiciens, mais est tout autant critiqué par ces derniers. (Anderson et Taylor, 1995)

Ces critiques s'étendent aux praticiens puisque Eduardo Conrado, directeur marketing chez Motorola reproche au modèle des 4 P de ne pas être adapté à la réalité du marketing B2B. Avec Jonathan Knowles et Richard Ettenson, ils développent le modèle SAVE (*Solution, Access, Value, Education*). (Ettenson, Conrado et Knowles, 2013) qui, selon les auteurs, réinterprète pour les professionnels du marketing industriel le classique des 4 P du marketing comme ceci :

**Solution** : Au lieu de présenter les propriétés des produits, il s'agit là de valoriser l'offre par les bénéfices que peut percevoir le consommateur et des besoins comblés. Ajouté à cela, la mise en avant de la valorisation post-achat.

**Accès (*Access*)** : La distribution ayant considérablement muté ces dernières années, il s'agit là de multiplier les canaux, considérer le cycle d'achat du client dans sa globalité et d'intégrer les parcours consommateurs au cœur de la réflexion.

**Valeur (*Value*)** : Formuler le bénéfice du prix plutôt que de l'expliquer en fonction des coûts de production ou à celui pratiqué sur le marché. La valeur ici est reliée à l'avantage.

**Éducation (*Education*)** : Au lieu de la promotion, il est question de mettre l'accent sur l'éducation et la fourniture d'informations utiles, personnalisées et adaptées aux besoins spécifiques des clients à chaque étape du cycle d'achat, et à chaque point de contact plutôt que de concentrer ses investissements sur de la communication.

# **CHAPITRE 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

## **1. Approche méthodologique**

Nous avons choisi d'opter pour une approche de recherche-intervention afin de répondre à nos objectifs de recherche. Cette démarche s'inscrit dans une posture épistémologique de type constructiviste. Ce choix est motivé par notre position par rapport à l'objet de notre recherche puisque nous intervenons à toutes les étapes de l'étude et que les connaissances produites et actions menées proviennent essentiellement du terrain de recherche. Pour rappel, il s'agit de découvrir et de comprendre les spécificités du marketing particulier aux ERP afin de proposer un plan d'action pour l'offre de services de HALKORB.

## **2. Méthode de collecte de données**

Nous avons commencé notre collecte de données en rassemblant différents documents (livres, thèses, articles scientifiques ou de presse ... etc.) et effectué des brainstormings au niveau de l'organisme d'accueil qui nous a fourni divers documents et informations.

En second lieu, nous avons observé les activités de HALKORB en matière de communication et de prospection commerciale. On a pu remarquer la complexité de la tâche et de délimiter le champ de notre étude.

Enfin, à partir de la recherche documentaire et de nos observations, pour mener à bien notre étude qui, pour rappel, adopte une approche de type recherche-intervention visant à explorer les comportements des professionnels vis-à-vis de l'adoption de l'ERP en général, nous avons opté pour une série de 5 entretiens d'une durée moyenne de 46 minutes, centrés sur les expériences lors de leur adoption de l'ERP avec HALKORB et leurs perceptions en général des TI et de la transformation numérique en Algérie. Les entretiens étaient semi-directifs pour permettre aux interviewés d'exprimer leurs idées librement.

### **2.1. Sélection des interviewés**

Dans le choix de nos interlocuteurs, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage à choix raisonné selon la démarche préconisée par Thiétart et al (2014, p233). Selon l'auteur, cette méthode s'appuie sur le jugement du chercheur dans la sélection des interviewés et peut être tout aussi efficace que la méthode probabiliste sur les échantillons réduits.

Le choix de nos interviewés s'est donc fait minutieusement avec l'organisme d'accueil qui a contacté une dizaine de dirigeants et cadres d'entreprises clientes de HALKORB. Cette sélection s'est faite sur deux principaux critères :

1. Que l'interviewé ait participé à au moins un projet d'adoption d'ERP puisque l'entretien porte sur l'expérience d'implémentation, de la décision d'adopter un ERP jusqu'à son exploitation.
2. Que le poste occupé par l'interviewé à l'époque de l'adoption soit celui de cadre ou de manager de l'entreprise, puisque nous voulons savoir comment l'adoption se décide et découvrir comment elle touche les différentes parties de l'organisation qui implémente un ERP.

Ainsi, quatre clients se sont donc prêtés à l'expérience, et au fil des entretiens nous avons jugé nécessaire d'avoir la perspective de l'intégrateur quant aux axes que nous avons abordés, de ce fait, le cinquième entretien s'est effectué avec le directeur général de HALKORB. Les entretiens ont été réalisés par visioconférence et enregistrés sur ordinateur avec l'accord des interviewés.

Par souci d'éthique, nous avons anonymisé les interviewés et les entreprises citées dans l'étude, hormis HALKORB, mais des brefs descriptifs de ces dernières permet d'en dresser des images. Le tableau ci-dessous (Tableau 2) récapitule donc le profil de nos interviewés : Leur identifiant, les cas d'entreprises citées au long de l'interview, le poste occupé par l'interviewé à l'époque, ainsi que les détails liés à l'entretien.

Interviewé	Entreprises	Postes occupés	Détails de l'entretien
I1	E1 : PME algérienne de production de panneaux en métal, Panneaux en bois, Architectes et cabines de chantier lancée en 2000. Effectifs : 160 employés	Directeur général	Réalisé le : 05/08/2020 / Durée : 26 minutes
I2	E2 : Groupe français de matériaux de construction (4 Filiales en Algérie : E2F1, E2F2, E2F3, E2F4)	Responsable financier	Réalisé le : 10/08/2020 / Durée : 57 minutes
	Plusieurs entreprises	Consultant en finances	
I3	E3 : Groupe international allemand spécialisé dans les domaines du Gaz et Ingénierie. Présent en Algérie dans le cadre d'un partenariat avec le ministère de l'industrie et des mines algérien avec 9 sites de production et un siège social	Directeur financier	Réalisé le : 11/08/2020 / Durée : 53 minutes
	E4 : Entreprise allemande présente dans trois domaines d'activités : les détergents et l'entretien domestique, les cosmétiques, et les colles et adhésifs. Présente en Algérie depuis 2000, la filiale compte 2000 employés.	Adjoint du directeur financier	
	E5 : Entreprise américaine activant dans les hydrocarbures. Filiale présente en Algérie.	Responsable de contrôle financier	
I4	E6 : Groupe algérien d'industries diverses : Electronique (E6F1), bâtiment, immobilier et produits métalliques	Directeur des systèmes d'information	Réalisé le : 06/10/2020 / Durée : 55 minutes
I5	<b>HALKORB</b>	Directeur général	Réalisé le : 10/10/2020 / Durée : 42 minutes

**Tableau 2 : Liste des responsables interviewés**

Quant au tableau suivant (Tableau 3), il complète le profil dressé des interviewés avec leurs expériences d'adoption de l'ERP avec ou sans HALKORB, les détails du déroulement des projets d'adoption cités.

Interviewé	Entreprises	Postes occupés	Expériences de projets ERP au sein de l'entreprise	Déroulement des projets
I1	E1	Directeur général	E1P1 : Une implémentation ERP Microsoft Dynamics NAV 2018 en partenariat avec HALKORB	Durée prévue : 8 mois. Réalisé en 14 mois. Mise en route : 2019
I2	E2	Responsable financier	E2P1 : Implémentation ERP Microsoft Dynamics NAV 2009 pour les 4 filiales du groupe avec HALKORB.	Implémentation pilote pour EF1 durée prévue : 7 mois / Projet réalisé à temps et modèle dupliqué pour les filiales E2F2, E2F3 et E2F4 à temps. Mise en route : 2012
	Plusieurs entreprises	Consultant en finances	Accompagnement des entreprises dans leur transformation digitale et l'implémentation de TIC pour les finances	/
I3	E3	Directeur financier	E3P1 : Implémentation de l'ERP Microsoft Dynamics NAV 2013 avec HALKORB	Durée prévue : 10 mois. Réalisé en 10 mois. Mise en route : Janvier 2014
	E4	Adjoint du directeur financier	E4P1 : Implémentation de l'ERP SAP en interne sur 4 pays dont l'Algérie avec une priorité de centralisation de l'information au niveau de la maison mère (Allemagne).	Projet réalisé en 2 ans. Mise en route : 2007
	E5	Responsable de contrôle financier	ERP implémenté avant l'intégration de l'interviewé dans l'entreprise, simple usager	/
I4	E6	Directeur des systèmes d'information	E6P1 : implémentation de l'ERP Microsoft Dynamics NAV 2010 avec HALKORB, installation d'infrastructure technologique. Par la suite, ajout d'une solution Microsoft Dynamics CRM pour E6F1	E6P1 : Accompagnement et implémentation de l'ERP et de l'infrastructure, entre 2009 et 2012. 2009-2012. Ajout du CRM en 2014
			E6P2 : Migration vers l'ERP SAP avec la transformation de E6 en groupe, réalisé avec un partenaire étranger	Migration et projet maîtrisé en 2 ans entre 2018 et 2020. 2018-2020
I5	HALKORB	Directeur général	Une cinquantaine de projets d'implémentations pour le compte des clients de son entreprise	/

Tableau 3 : Liste des entreprises des interviewés suivant leurs expériences avec les ERP

## 2.2. Le guide d'entretien

Notre guide d'entretien est structuré de la manière suivante :

- **Introduction** : Présentation de l'enquêteur et du contexte général de l'étude et du but de l'entretien.
- Conditions de déroulement de l'entretien : Déclaration de la confidentialité de l'entretien et agrément des conditions, notamment l'enregistrement.
- **Thème 1 : Associations à la transformation numérique** : Contient quatre questions ouvertes portées sur les perceptions générales de l'interviewé à propos de la transformation numérique en tant que décideur au sein de son entreprise et tant qu'acteur économique en général.
- **Thème 2 : Raisons de l'adoption de l'ERP** : Cette rubrique est composée de quatre questions ouvertes où il est demandé à l'interlocuteur de raconter ses motivations pour l'adoption de l'ERP, un récapitulatif du procédé d'adoption et les changements induits par la démarche.
- **Thème 3 : Retour d'expérience de l'adoption** : Abordant le retour d'expérience après l'implémentation de l'ERP au sein de l'entreprise de l'interviewé, la rubrique est constituée de deux questions ouvertes : La première portée sur les bénéfices perçus au niveau des performances de l'entreprise, quant à la seconde, elle aborde les difficultés rencontrées par les utilisateurs et l'organisation en général et la possibilité que HALKORB puisse y remédier.
- **Thème 4 : Attitude envers l'évolution des TI** : La quatrième rubrique aborde les attitudes de l'interviewé vis-à-vis de l'évolution des technologies de l'information destinées aux entreprises et l'implication que cela pourrait avoir au sein de la sienne. Ces interrogations sont formulées en deux questions ouvertes.
- **Thème 5 : Perceptions liés à l'offre ERP de HALKORB** : Ici, l'offre ERP en SaaS imaginée par HALKORB est présentée et ses propriétés et avantages décrits. Ensuite, cinq questions ouvertes sont posées à l'interviewé concernant ses différentes perceptions et son avis en tant que professionnel et ancien client de l'entreprise sur les propriétés présentées et des freins que l'offre pourrait rencontrer sur le marché algérien.
- **Clôture** : Enfin, l'entretien est clôturé par des remerciements et une dernière question ouverte afin de susciter des remarques supplémentaires de la part de l'interviewé.

### 2.3. Analyse du contenu

A l'issue de nos cinq entretiens et après avoir collecté les informations dont nous avons besoin, la phase d'analyse de cette information s'est naturellement imposée pour traiter notre matériau (Vermette, 2017, p.42).

Le procédé de notre analyse est composé de cinq phases (Vermette, 2017, p.42,43). :

1. **Transcription des entretiens** : Cette première étape est ce qui nous permet d'avoir des données brutes de notre enquête. Elle consiste en la copie sur support papier les entretiens enregistrés dans leur intégralité.
2. **Catégorisation** : Commencant par une première lecture par attention flottante qui consiste en la lecture de l'ensemble du matériau en s'interdisant de prendre des notes ou de relever tel ou tel élément et fait surgir des thèmes ou des points saillants (Hervé Dumez, Méthodologie de la recherche qualitative, p 87), cette seconde phase permet de détecter les thèmes, les sous thèmes et les mots clés les plus répétés. Ces éléments forment les catégories et sous catégories de notre enquête.
3. **Codification** : Les catégories émergent de la phase précédente constituent la grille d'analyse qui sert à regrouper les thèmes voisins ou synonymes dans une même catégorie.
4. **Quantification** : Dans cette phase, il s'agit de calculer les fréquences d'apparition de chaque thème. Deux types d'analyse sont possibles (Vermette, 2017, p.43). :
  - a. L'analyse horizontale où l'on quantifie le nombre d'évocation d'un thème parmi tous les entretiens menés.
  - b. L'analyse verticale qui poursuit le même objectif mais à l'échelle d'un seul entretien. Ainsi, nous établissons la hiérarchie des thèmes abordés pour un seul individu.
5. **Synthèse** : Pour conclure l'analyse de contenu, cette étape permet, comme son nom l'indique, de synthétiser l'ensemble des résultats obtenus.

### 3. Plan d'action

L'élaboration de la stratégie marketing suit un plan d'action dont nous détaillons les différentes étapes dans cette partie. Ce plan d'action, exploitant différents outils définis dans notre cadre conceptuel, s'appuie sur nos observations et documents fournis par l'entreprise, des sessions de

brainstorming réalisés en son sein ainsi que les informations récoltées lors de notre étude qualitative.

### **3.1. Analyse de l'existant**

Lors de cette première étape notre objectif est de comprendre la situation de l'entreprise, sa vision, ses activités et la mission de l'activité faisant l'objet de notre étude, à savoir la proposition de *business solutions* pour en identifier les objectifs parmi les objectifs globaux de HALKORB.

Nous synthétisons, cette étape avec la conceptualisation du marché de référence de l'entreprise.

### **3.2. Analyse externe**

Dans cette étape, à l'aide de l'analyse PESTEL et l'analyse des 5 forces de Porter, nous étudions, respectivement, le macro-environnement et l'environnement concurrentiel dans lesquels évolue l'entreprise.

### **3.3. Analyse interne**

Il est question ici d'évaluer l'entreprise elle-même et d'en examiner, la structure, les compétences et les ressources dont elle dispose à l'aide des 7 S de McKinsey.

### **3.4. Diagnostic SWOT**

Déduit principalement de l'analyse externe pour détecter les menaces et opportunités, et de l'analyse interne pour comprendre les forces et faiblesses de l'entreprise, le diagnostic SWOT nous permet de déterminer les options offertes en termes de stratégie marketing et préciser les objectifs de l'entreprise.

### **3.5. Élaboration de la stratégie marketing**

Lors de cette étape, à la lumière des analyses précédentes, nous procédons à une segmentation industrielle (profil de la clientèle, comportement d'achat et avantages recherchés) comme préconisé par Lambin et Moerloose (2008, p215).

Ensuite, le ciblage est fait dépendamment de l'attractivité des segments et de la compétitivité possible sur ces segments, nous sélectionnons le ou les segments cibles.

Enfin, nous définissons la stratégie de positionnement de HALKORB pour les segments cibles par rapport à sa concurrence.

### **3.6. Formulation et mise en œuvre**

Cette dernière étape catalyse toute la réflexion menée au long de notre étude et apporte les orientations marketing sur lesquelles devrait se concentrer l'entreprise pour proposer ses solutions. Pour cela, l'outil que nous avons choisi d'utiliser est le modèle SAVE (*Solution, Access, Value, Education*) proposé par Ettenson, Richard & Conrado, E. & Knowles, J. (2013)

# **CHAPITRE 4 : RÉSULTATS ET DISCUSSION**

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats de notre étude qualitative ainsi que la stratégie marketing proposée pour HALKORB.

## 1. Résultats de l'étude qualitative

Dans cette section, nous allons présenter nos résultats selon notre grille d'analyse thématique (Annexe B). Nous exposerons les verbatims et les propos évoqués par nos interviewé autour des thèmes abordés lors de nos entretiens.

Il est à noter que les thèmes structurant notre guide d'entretien nous ont servi de base pour la catégorisation des sujets abordés mais au fil des entretiens et lors de l'analyse du contenu, une catégorisation plus adéquate à nos objectifs a émergé et se constitue comme suit :

### 1.1. Associations à la transformation numérique

#### 1.1.1. Associations à la digitalisation

À notre demande, les interviewés nous ont donné leurs perceptions de la digitalisation. Les réponses divergent plus ou moins, puisque spontanément I1 et I2 évoquent l'impact de la digitalisation sur le marché, et I2 poursuit en portant un constat sur le retard qu'il perçoit en Algérie dans ce domaine. I3 évoque tout de suite la dématérialisation et la disparition du papier dans les entreprises. Cela vient rejoindre I1 pour qui, la digitalisation passe par la dématérialisation, qu'il associe à la facilité. Quant à I4, il donne une définition empirique, selon lui "C'est l'utilisation des outils informatiques et des logiciels pour gérer les différentes activités de l'entreprises."

I5 vient étoffer ces déclarations en apportant une perception différente selon laquelle la digitalisation serait une prise de conscience et aborde la notion de transformation et considère la digitalisation comme une adaptation au présent.

<b>I1</b>	« La digitalisation est un moteur du progrès, de la modernité, de la rapidité, de l'interconnexion et de la facilité. » ; « Quand on pense dématérialisation, facilitation, ça passe par la digitalisation. »
<b>I2</b>	« La digitalisation c'est un marché prometteur mais on reste encore loin de la généralisation.

<b>I3</b>	« Le premier truc qui me vient à l'esprit c'est que les papiers disparaissent et qu'on reste sur un truc virtuel et que tout ce qui est stockage et documents devient électronique. »
<b>I4</b>	« C'est l'utilisation des outils informatiques et des logiciels pour gérer les différentes activités de l'entreprises. »
<b>I5</b>	« La digitalisation c'est d'abord une prise de conscience. » ; « La numérisation n'est qu'une adaptation au contexte actuel. »

**Tableau 4 : Résultats des verbatims de l'association liée à la digitalisation**

### 1.1.2. Perception de la transformation numérique

Si la première question était générale et abordait la digitalisation d'un point de vue global, la seconde place l'interviewé dans un rôle impliqué dans la démarche de transformation numérique.

À ce sujet, les réponses des clients portent sur l'intérêt de la transformation numérique pour l'entreprise. Dans ce sens, I1 pense que la transformation numérique d'une entreprise est un signal de son ouverture vers le monde en plus de lui permettre de se positionner à l'international, ce dernier point est partagé par I4. Pour I2 et I4, c'est une démarche essentielle et en évoquent les utilités perçues, à savoir la fiabilité de l'information et l'amélioration des performances entreprises.

I5 aborde la dimension stratégique de la transformation numérique en insistant sur la réflexion stratégique avant l'action opérationnelle. Pour lui “ [La transformation numérique] passe par la réflexion de toutes les activités de l'entreprises et après ajouter le bon outillage.”

<b>I1</b>	« Synonyme de progrès et de gain en performances. Signe d'ouverture vers l'international. » ; « Ça permettra à notre économie d'être plus performante et plus insérée dans l'échiquier mondial et d'être plus à la page. »
<b>I2</b>	« Nécessaire pour la fiabilité de l'information et la performance. »
<b>I3</b>	« Consolidation de l'information, interopérabilité des différents département et transparence. »
<b>I4</b>	« C'est une chose essentielle pour l'entreprise, et pour faire avancer l'entreprise et pour s'adapter aux nouvelles technologies et tout ce qui se passe dans le monde. »
<b>I5</b>	« Ça passe par la réflexion de toutes les activités de l'entreprises et après ajouter le bon outillage. »

**Tableau 5 : Résultats des verbatims de la perception de la transformation numérique**

Nous avons eu l'occasion de relancer avec la question "quel serait le premier pas d'une entreprise vers sa transformation numérique ?" avec trois des cinq interviewés. I4 a abordé la question d'un point de vue projet qu'il a déroulé en quatre étapes "l'état de l'art, l'existant chez l'entreprise et définir des cibles, les objectifs, et faire des plans d'actions."

I3 a tout de suite évoqué la vision de l'entreprise et sa culture comme des facteurs clés pour la transformation numérique. On retrouve ces points-là formulés différemment par I5 pour qui, la transformation numérique serait d'abord de repenser sa gestion, de s'entourer de partenaires technologiques aussi bien renseignés sur les technologies que sur les activités de l'entreprise et de se donner les moyens financiers d'assumer cette transformation.

<b>I3</b>	« Ce sont les personnes qui vont faire fonctionner le système. Si eux ne sont pas dans cette optique ou ont été dans un environnement public à 100%, cette transformation ne pourra pas se faire. »
<b>I4</b>	« Analyser l'état de l'entreprise par rapport aux différentes technologies qui existent et sortir les manquements et faire les feuilles de route pour une digitalisation sur 3 - 5 années. »
<b>I5</b>	« Avant la technologie c'est les process. » « Repenser sa gestion et faire appel à de vrais professionnels du business de l'entreprise »

**Tableau 6 : Résultats des verbatims liés à la démarche de digitalisation**

### **1.1.3. Perception de l'usage des TI en dans les entreprises algériennes**

Lorsque nous avons demandé aux interviewés de porter un constat sur l'Algérie en matière de digitalisation, les réponses ont été unanimes sur le manque d'adoption des technologies des entreprises. Ce constat est moins sévère pour les entreprises privées que pour les sociétés et institutions publiques. En effet, tous les interviewés constatent que les entreprises algériennes sont plus ou moins en retard, comparées au reste du monde, mais les facteurs et les raisons évoquées spontanément divergent.

Là où I3 et I1 attribuent ce manque de digitalisation au cadre légal des affaires et citent le manque de dématérialisation comme facteur décourageant l'adoption des TI, I2 évoque l'âge des dirigeants et leur familiarité avec les usages numériques et l'intérêt porté aux apports de ces technologies. Une déclaration similaire chez I5 selon lequel entreprises considèrent les TI comme un "Nice to have". Pour lui, les entreprises se contentent de leurs priorités opérationnelles : " [Les entreprises algériennes] ont des vendeurs ; elles produisent, [leurs

vendeurs]font des tournées et ils vendent”. Nous retrouvons ici la conclusion de Deltour et al (2014, p.167), à savoir que les priorités opérationnelles priment sur la réflexion stratégique dans les entreprises, I5 déplore cet écart entre la réflexion stratégique et opérationnelle comme déterminant de la maturité d’une entreprise qu’il illustre ainsi : “les patrons algériens ne sont pas encore matures là-dessus, ou prêts à mettre une informatique avec 5 à 10% par an du budget de l’entreprise.”

I4 justifie la digitalisation à deux vitesses entre les entreprises publiques et privées à la lenteur des procédures décisionnelles et les politiques budgétaires auxquelles les premières sont soumises, facteurs auxquels ne sont pas soumises les entreprises privées, ce qui leur confère un avantage en termes de prise de décision.

<b>I1</b>	<p>« Si on se place par rapport à un pays très développé, on est très en retard et si se place par rapport à un pays en voie de développement, on est moins en retard. » ;</p> <p>« On en souffre beaucoup en Algérie avec le peu de digitalisation en économie » ;</p> <p>« Maintenant, on est assez en retard au niveau des entreprises dans leurs systèmes d’information et les ERP. » ;</p> <p>« On a une absence profonde de dématérialisation. »</p>
<b>I2</b>	<p>« En matière d’ERP, on n’a pas une maîtrise en Algérie » ;</p> <p>« Ça commence à être un peu général même si le pas est vraiment court et modeste » ;</p> <p>« Ça commence à se généraliser parce que la majorité des cadres dirigeants sont des jeunes. » ;</p> <p>« Il y a par exemple celui qui cherche la bonne solution pour fiabiliser les chiffres et la prise de décision et il y a celui que ça n’intéresse pas et qui cherche à rentabiliser son année »</p>
<b>I3</b>	<p>« Vous savez, en Algérie tout se valide sur papier et demain en procédure judiciaire c’est le papier qui fera toute la différence. »</p> <p>« Les algériens ne sont pas encore dans l’optique de dépenser de l’argent pour un ERP. »</p> <p>« C’est assez compliqué en Algérie parce qu’il faut par exemple envoyer une facture avec le cachet humide »</p>
<b>I4</b>	<p>« Je pense que la plupart des entreprises ont commencé la phase de digitalisation. » ;</p> <p>« Pour les entreprises étatiques, je pense que le changement est un peu lent » ;</p> <p>« La prise de décision est lente par rapport au secteur privé »</p>
<b>I5</b>	<p>« Les patrons algériens ne sont pas encore matures là-dessus, ou prêts à mettre une informatique avec 5 à 10% par an du budget de l’entreprise »</p>

**Tableau 7 : Résultats des verbatims de la perception de l’usage des TI en dans les entreprises algériennes**

## 1.2. Attitudes envers l'adoption des ERP

Quand nous leur avons demandé quelle a été leur motivation principale pour l'adoption de l'ERP, trois des quatre clients interviewés, à savoir I1, I3 et I4 ont évoqué des insuffisances des systèmes d'information déjà existant. Pour I1 et I4, il était nécessaire de migrer vers une nouvelle solution suite à l'échec de la précédente à supporter la croissance des deux entreprises E1 et E6, cette dernière ayant intégré un groupe industriel.

Dans le cas de E3, la motivation était le besoin de centraliser l'information pour pouvoir la traiter, à ce sujet I3 déclare : "Vous savez, il n'y avait pas de contrôle de gestion". Quant au cas de E5, il attribue l'adoption d'un nouvel ERP à la décision de la maison mère de centraliser à son niveau les opérations de l'ensemble de ses filiales, notamment l'algérienne.

Concernant le choix de la technologie (Microsoft Dynamics 365 NAV), I2, évoque sa familiarité avec les produits de l'éditeur comme un facteur de décision, ce qui est soutenu également par I4 pour lequel ce choix "a permis aux employés de s'habituer à travailler avec un ERP, parce que c'est Microsoft".

Concernant les freins, les interviewés ont relevé bon nombre d'éléments, à savoir les coûts de telles solutions, la complexité des projets d'implémentation notamment sur les procédures spécifiques à une ou plusieurs activités de l'entreprise, ce qui nécessite des investissements supplémentaires.

A ce niveau, deux résultats ont particulièrement retenu notre attention.

En premier, le recours des entreprises aux transactions informelles qui sont selon I3 répandues, voire des pratiques courantes. A ce sujet, il déclare : "En Algérie, en dehors des multinationales, il y a toujours un registre, une caisse noire en parallèle au système d'information. En Algérie aujourd'hui, le "noir" n'est pas dissociable des activités de l'entreprise.". Selon lui, cette pratique se place à l'opposé de ce qu'offre l'ERP en matière de transparence et de persistance de l'information. Une alternative que prennent les entreprises selon lui, c'est par exemple l'acquisition de "petits logiciels" de comptabilité où il est possible d'effacer à souhait les écritures comptables.

Le second point saillant est la méconnaissance des ERP et leur confusion par les chefs d'entreprises avec des logiciels "métiers"<sup>1</sup> pour chaque département de l'entreprise. Cette confusion pourrait laisser supposer un impact sur la valeur perçue de l'ERP comme l'exprime I4 : "Pour un chef d'entreprise il voit l'ERP comme tout autre logiciel, donc en voyant combien il lui coûtera, il préférera investir dans des équipements de production."

<b>I1</b>	<p>« Améliorer les performances de son entreprise et avoir de la visibilité sur activités pour l'aide à la décision. »</p> <p>« On a toujours été très ouverts à la technologie et aux outils de travail collaboratif. »</p> <p>« Les mentalités des dirigeants ne sont au même niveau que le progrès technologique »</p>
<b>I2</b>	<p>« La fiabilité de l'information, puis la sécurité des données que ça soit dans la sauvegarde ou la transformation de l'information du métier vers quelque chose de numérique. »</p> <p>« Je suis très porté sur les produits Microsoft. »</p> <p>« Le point bloquant entre un client et un fournisseur c'est tout ce qui est spécifique à l'entreprise. »</p>
<b>I3</b>	<p>« Vous savez, il n'y avait pas de contrôle de gestion. »</p> <p>« Le besoin de centraliser l'information et d'y accéder en temps réel »</p> <p>« En Algérie aujourd'hui, le "noir" n'est pas dissociable des activités de l'entreprise. »</p> <p>« Ils préfèrent des petits logiciels où par exemple il est possible d'effacer une écriture comptable. »</p>
<b>I4</b>	<p>« Le volume de flux d'informations et la complexité des différentes activités. »</p> <p>« [Microsoft Dynamics 365 NAV] a permis aux employés de s'habituer à travers avec un ERP parce que c'est Microsoft. »</p> <p>« Avec la création d'un groupe industriel, NAV a montré ses limites et on a dû basculer vers une solution plus adaptée »</p> <p>« Un chef d'entreprise voit l'ERP comme tout autre logiciel »</p> <p>« Il préférera investir dans des équipements de production. »</p> <p>« Beaucoup d'entreprises réfléchissent à l'ERP mais en voyant le coût abandonnent l'idée »</p>

**Tableau 8 : Résultats des verbatims des attitudes envers l'adoption des ERP**

---

<sup>1</sup> Nous pouvons citer à titre d'exemple le logiciel PC Compta qui assure la gestion financière et comptable.

### 1.3. Attitudes envers le *Software as a Service*

Nous avons présenté une offre de service élaborée par HALKORB avant notre intervention (voir Annexe A) qui propose l'ERP en mode SaaS et nous avons demandé à l'ensemble de nos interviewés de nous donner leurs opinions.

L'ensemble des clients interviewés a relevé en premier lieu la propriété de l'ERP en SaaS.

Si attitudes divergeaient en termes d'utilité perçue, les interviewés ont tout de suite distingué deux valeurs différentes selon la nature de l'entreprise à savoir les PME d'un côté et les grandes entreprises ou multinationales de l'autre.

Ce mode a été perçu comme affranchissant les entreprises des coûts importants en termes d'infrastructure informatique (serveurs, infrastructure réseaux, maintenance, etc.). Pour I1 : "Une petite entreprise n'a aucun intérêt à avoir un serveur." Il voit également ça comme un atout pour les grandes entreprises pour optimiser leurs coûts : "Beaucoup de grandes entreprises préfèrent se dire ce n'est pas la peine de mobiliser des sommes faramineuses pour des achats [de serveurs]. Ils préfèrent aller dans d'autres directions comme louer des espaces. [Cloud]" à l'inverse de I4 pour lequel "les grandes entreprises éviteront le *cloud* parce qu'elles sont les moyens d'investir dans des infrastructures".

En termes de frein, à l'unanimité, clients hormis I2 qui n'a rien évoqué à ce sujet, ainsi que I5 déclarent que la faible qualité de la connexion internet en Algérie pourrait fortement décourager les entreprises à utiliser des solutions en *cloud*. Les interviewés ajoutent que des lois relatives à la souveraineté de données interdisent le recours à des services en *cloud* dont les serveurs seraient à l'étranger mais que cette pratique est quand même assez courante. "L'utilisation du *cloud computing* en Algérie qui est un tabou, c'est surtout le privé qui est réticent à cette technologie. La réglementation n'est pas claire et contre-productive".

<b>I1</b>	<p>« Disponibilité des données même en cas de sinistre. »</p> <p>« Beaucoup de grandes entreprises préfèrent ne pas mobiliser des sommes faramineuses pour des achats. Ils préfèrent aller dans d'autres directions comme louer des espaces. »</p> <p>« Une petite entreprise n'a aucun intérêt à avoir un serveur »</p> <p>« Il y a beaucoup [d'entreprises] qui ne font pas confiance [au <i>cloud computing</i>] »</p> <p>« La qualité de notre débit internet qui peut être très faible à certains endroits où on n'a aucune possibilité de recours. »</p>
<b>I3</b>	<p>« [l'acquisition d'ERP] coûte cher, alors la solution [de HALKORB] est de vous accompagner en vous donnant la possibilité de l'exploiter en vous acquittant de mensualités pour votre système d'information. »</p> <p>« Une des discussions qu'on a avant de penser à un projet, c'est "combien ça va coûter ?". »</p> <p>« La législation algérienne est en retard sur ces pratiques d'opérations numériques. »</p>
<b>I4</b>	<p>« Moi je suis pour les solutions en <i>cloud</i> » « [Une solution en SaaS chez E6] nous décharge de toute partie maintenance logicielle ou matérielle. »</p> <p>« Une fois la solution [ERP] installée et stable, il faut commencer à réfléchir à la maintenance [...] parce qu'il y a de nouvelles versions sorties entre temps. Alors qu'en <i>cloud</i>, toutes ces considérations sont automatiquement gérées et on peut se concentrer sur les besoins des activités de l'entreprise. »</p> <p>« Les grandes entreprises éviteront le <i>cloud</i> parce qu'elles sont les moyens d'investir dans des infrastructures. »</p> <p>« L'utilisation du <i>cloud computing</i> en Algérie qui est un tabou »</p> <p>« La réglementation [du <i>cloud computing</i>] n'est pas claire et contre-productive. »</p>
<b>I5</b>	<p>Répondant à la question « quelles sont les faiblesses de cette offre en SaaS ? » :</p> <p>« La connexion internet en Algérie et ses limites, c'est un facteur exogène. »</p>

**Tableau 9 : Résultats des verbatims de l'attitudes envers le *Software as a Service***

#### 1.4. Manifestation des résistances au changement et gestion de conflits

En échangeant avec les interviewés sur leurs expériences d'adoption, nous avons pu distinguer dans les discours des évocations de résistances au changement à la phase d'implémentation. Nous nous y sommes intéressés.

Pendant la phase d'implémentation, l'intégrateur et le client forment une équipe dédiée composée de compétences de chaque société, jugées nécessaires pour conduire le projet. I4 évoque à ce sujet "En matière de ressources, c'était 8 consultants de HALKORB qui défilaient chez E6".

L'implémentation est essentiellement composée d'échanges, d'une part du client qui explique ses procédures opérationnelles (*process*) et de l'autre, l'intégrateur qui propose des adaptations de l'ERP à ces procédures ou préconise des optimisations de ces dernières pour s'adapter au standard de la TI.

Cette particularité laisse place à des résistances au changement de la part de l'entreprise cliente qui souvent n'adopte un ERP qu'après plusieurs années d'activité. Comme le déclare I1 : "on était ancré depuis longtemps dans ce schéma. Et pour changer le schéma, on n'était peut-être pas ouvert à trop de changements".

Les interviewés évoquent des résistances agressives, à l'instar de I5 qui parle "sortir les crocs", I3 qui évoque une résistance agressive de pouvoir de la part de son directeur général au sein de E3 ou encore I1 qui avoue que les résistances manifestées ont pu causer des heurts entre l'intégrateur et E1.

Pour les employés, les conflits sont pour la majorité des conflits de tâches ou de pouvoir, notamment au niveau des département de comptabilité, ce qui semble être une remarque commune de la part de l'intégrateur qui déclare "Généralement les comptables parce qu'eux perdent dans l'implémentation d'un ERP leur pouvoir un peu bureaucratique de contrôle, de blocage." ou encore I4 : "Il y avait des résistances au niveau de la comptabilité," mais aussi des cadres dirigeants en général.

<b>I1</b>	« Il y a eu des adaptations qu'il a fallu peut-être faire » « Il faut être flexible ce qui a été difficile pour nous avec HALKORB parce qu'on était ancré depuis longtemps dans ce schéma. »
<b>I2</b>	« Quelqu'un qui s'habitue à travailler sur un fichier devient expert dans son fichier. » « [L'employé est] Habitué à se déplacer pour avoir l'information et parler avec ses collègues. » « Lui imposer un changement voudra dire qu'il devra tout réapprendre. » « Il y a aussi la monopolisation de l'information. »
<b>I3</b>	« Les différents directeurs qui vont dire "ça c'est chez moi." » « [...] Le commercial qui veut que certaines tâches restent chez lui à tout prix. » « [l'ERP] fera place à beaucoup de transparence, il ferait ressortir les lacunes des gens. » « Si le directeur DG n'a pas du bon sens ou qu'il est influencé, il peut essayer de vous faire changer de trajectoire [Lors de l'implémentation]. »
<b>I4</b>	« Il y avait des résistances au niveau de la comptabilité, des achats ou les RH » « Pour eux la comptabilité est quelque chose de confidentiel alors que l'ERP vient apporter de la transparence à ce niveau-là. »
<b>I5</b>	« Vu que c'est perçu comme des projets informatiques, les gens du métier de l'entreprise se sentiront plus ou moins concernés ou pas concernés du tout [par l'implémentation]. » « Les comptables parce qu'eux perdent leur pouvoir un peu bureaucratique de contrôle, de blocage. » « Il sortira les crocs et bloquer ce changement en disant que les activités de l'entreprises se gèrent de façon spécifique »

**Tableau 10 : Résultats des verbatims sur la manifestation des résistances au changement**

En matière de gestion des conflits, E1 et E2 sont arrivées à résoudre les conflits en atteignant des compromis avec l'intégrateur et les employés. Dans E3, la direction s'est pliée à la volonté des employés en adoptant une méthode de type accommodation ce que I3 a dû gérer par la suite avec une affirmation.

HALKORB déclare tenter de pallier à ces résistances en favorisant les compromis.

<b>I1</b>	« On l'aurait peut-être été au début, ça aurait été facile de façonner d'un côté. » « HALKORB a fait des efforts à un moment pour répondre un peu plus à notre organisation ce qu'ils ne faisaient peut-être pas avec d'autres. »
<b>I2</b>	« Échanger beaucoup plus et consacrer plus de temps ou fournir plus d'efforts [Pour réussir les projets] » « Choisir l'équipe projet qui doit être formée autant de chez le client que de chez l'intégrateur. »
<b>I3</b>	« Le directeur financier n'a pas d'autre choix que d'exécuter parce que s'il rentre dans un conflit » « Les dossiers d'achat par le passé se faisaient au niveau de la finance, mais avec l'ERP aujourd'hui c'est au niveau du département Achats. » « Les process étaient clairs, il y avait des spécialistes du groupe qui intervenaient à chaque écart et corrigeaient les façons de travailler. »
<b>I4</b>	« Communication interne et sensibilisation. Support de la DG. »
<b>I5</b>	« L'intégrateur n'impose rien de supplémentaire, mais quand un responsable d'un département demande des développements spécifiques demandant un effort supplémentaire il faut qu'il soit validé par sa hiérarchie pour assumer ses coûts. » « C'est très compliqué de trouver un équilibre sur ce volet-là. » « On essaye d'y palier avec des contrats très détaillés mais derrière ça n'empêche pas les tensions. »

**Tableau 11 : Résultats des verbatims sur les modes de résolutions des conflits**

### 1.5. Facteurs clés de succès et d'échec

Quand nous avons demandé aux interviewés quel a été l'apport de l'ERP dans leurs entreprises, nous avons eu une divergence de réponses différentes selon les conditions dans lesquelles le système a été adopté par chacune.

Pour E1, le directeur a manifesté une satisfaction de pouvoir centraliser son information donc un succès lié aux attentes, malgré un manque de succès en termes de correspondances.

Pour E3, il y avait un succès lié aux correspondances puisque l'entreprise a pu intégrer l'ERP et percevoir des bénéfices opérationnels, mais pas de bénéfices liés à l'organisation puisque certains employés n'utilisaient pas le système, notamment pour facturer. Ceci dit, I3 a pu configurer le système pour mieux en bénéficier dans son aide à la décision, donc un bénéfice managérial. Aujourd'hui, au sein de E5 qui a adopté un ERP bien avant l'intégration de I3 dans ses équipes, celui-ci déclare que la totalité des opérations de l'entreprises sont intégrées dans l'ERP, ce qui lui a permis de poursuivre son travail à distance de manière fluide même pendant le confinement imposé par le COVID-19.

Quant à E6, à la première implémentation avec HALKORB (E6P1), a été une réussite quant aux attentes des managers et les utilisateurs ont adhéré à la solution et en ont perçus les bénéfices opérationnels.

Au second projet d'implémentation, (E6P2) avec l'intégration de E6 dans un groupe industriel, le projet qui n'a généré aucune résistance a permis à l'entreprise d'entamer quelques projets autour de l'ERP comme noyau central de sa gestion.

En marge des verbatims relatifs à la taxonomie proposée par Al-Mashari (2003), les interviewés ont évoqué l'importance des compétences en SI des intégrateurs dans le succès des projets ERP, mais aussi de leur connaissance de l'environnement et des métiers spécifiques aux entreprises qui font l'adoption de la solution ainsi que des enjeux managériaux qu'implique un tel projet.

<b>I1</b>	<p>« On n'a pas encore suffisamment de retours parce qu'on n'a pas mis suffisamment les tableaux de bord »</p> <p>« L'essentiel, c'est que moi je sais que l'information y est. »</p> <p>« HALKORB a fait des efforts à un moment pour répondre un peu plus à notre organisation ce qu'ils ne faisaient peut-être pas avec d'autres. »</p>
<b>I2</b>	<p>« [L'intégrateur] doit expliquer que le client a tort dans sa manière de faire, ou bien il essaie de faire un développement pour s'adapter à la manière de faire de l'entreprise. »</p> <p>« Tout repose sur l'intégrateur. »</p> <p>« La différence entre un intégrateur et un autre c'est sa capacité à comprendre les besoins du client et ses besoins spécifiques surtout et ce savoir-faire vient avec des années d'expérience. »</p>
<b>I3</b>	<p>« On a amélioré beaucoup de choses, on a pu avoir l'information à temps et pu clôturer à temps. »</p> <p>« On est restés sur une optique d'exceptions »</p> <p>« Avec le temps on a commencé à améliorer les choses parce que j'ai commencé à mettre des verrous. »</p> <p>« 15 j'y suis depuis quatre mois je suis parti au bureau 3 fois. »</p> <p>« Dans mon équipe aujourd'hui, je fais du contrôle et de l'affectation des opérations. »</p> <p>« J'ai tous les documents nécessaires au moment T pour prendre mes décisions. »</p>
<b>I4</b>	<p>« Les utilisateurs ont senti l'avantage du système intégré et tout le monde a fini par adhérer. »</p> <p>« Dès qu'on était arrivé à la phase de stabilisation [E6P2], la situation du pays a été gelée. »</p> <p>« Nous avons quelques projets en cours de déploiement et d'autres en réflexion. »</p> <p>« Côté métier, [...] un intégrateur local connaît les aspects liés à la législation algérienne. »</p> <p>« Cette migration de l'ERP n'est pas un projet de la DSI, donc pas un projet informatique, mais un projet de l'entreprise »</p> <p>« Avec l'appui de la DG, tout le monde a adhéré au projet. »</p>

	<p>« Pour passer à SAP, on a pu mieux préparer le terrain pour la migration. Donc on a revu nos process. »</p> <p>« À tous les niveaux, il y avait plus une motivation qu'une crainte du changement. »</p> <p>« D'ailleurs on a pu investir en termes de formation »</p>
<b>I5</b>	<p>« Si une entreprise ne se projette pas sur l'avenir, l'implémentation d'un outil ne donnera pas les résultats escomptés. »</p> <p>Répondant à la question : Est-ce qu'il y a eu des cas où les entreprises n'avaient pas de département IT ou un département IT inapte à conduire un projet d'une telle envergure ? : « Quasiment dans 99% des cas, n'y a pas cette puissance de feu du côté IT ou SI des entreprises. »</p> <p>« Les ingénieurs en SI avec une bonne connaissance des métiers facilitent considérablement les choses »</p> <p>« Les clients pensent que quand ils ont payé quelque chose, ils peuvent demander tout »</p>

**Tableau 12 : Résultats des verbatims sur les facteurs clés de succès et d'échec**

## **2. Elaboration de la stratégie marketing**

Dans cette section, afin de pouvoir proposer une stratégie marketing à HALKORB, nous déroulons notre plan d'action marketing en tenant compte de la démarche définie dans le cadre méthodologique ainsi que des informations récoltées lors de notre étude qualitative.

### **2.1. Analyse de l'existant**

#### **2.1.1. Vision de HALKORB**

A travers nos dix semaines d'insertion au sein de HALKORB, de nos échanges avec les différents acteurs de l'entreprise, notamment lors de l'entretien mené avec son directeur général, l'énoncé de vision de l'entreprise que nous proposons serait comme suit :

« Le business d'aujourd'hui et de demain ne peut pas se faire sans des outils et surtout une stratégie. La numérisation n'est qu'une adaptation au contexte actuel au monde de demain. Chaque entreprise mérite d'asservir la technologie pour assurer sa pérennité et permettre à ses décideurs de se concentrer sur leur cœur de métier ».

#### **2.1.2. Énoncé de mission de l'activité *Business Solutions***

« Nous croyons fermement que la technologie doit être au service de l'Homme pour améliorer son quotidien. Le progrès que nous vivons aujourd'hui est assuré par des hommes et des femmes et la technologie en est l'outil. Nous existons pour accompagner les dirigeants de demain à s'adapter au progrès technologique dès aujourd'hui pour en tirer profit. »

#### **2.1.3. Objectifs**

La direction *Business Solutions de HALKORB* a pour objectifs aujourd'hui de :

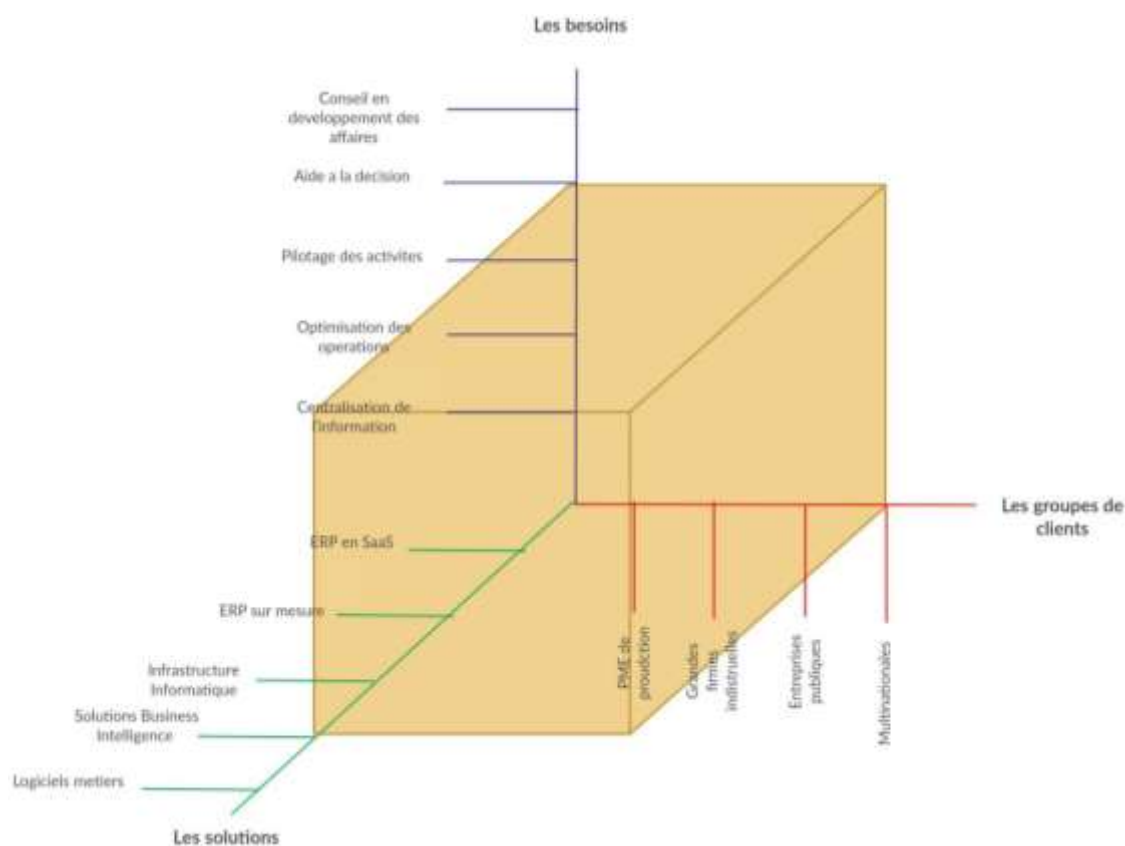
- Gagner une nouvelle clientèle marginalisée jusque-là par les ESN, à savoir les PME ;
- Accroître son réseau de partenaires technologiques ;
- Consolider ses équipes de compétences fortes en développant sa marque-employeur ;

#### **2.1.4. Marchés de référence**

Aujourd'hui HALKORB propose des services de conseil et de déploiement des solutions technologiques que nous spécifions ci-dessous :

- Déploiement des ERP, de solutions d'aide à la décision ainsi que des infrastructures informatiques (serveurs, maintenance, sécurisation et protection de données) pour les PME, grandes firmes industrielles et les institutions publiques et les groupes internationaux implantés en Algérie.
- Accompagnement et fourniture d'équipements pour la sécurisation et protection de données pour les entreprises disposant d'infrastructures informatiques.
- De l'aide à maîtrise d'ouvrage et de l'accompagnement en développement des affaires pour les groupes internationaux et les grandes firmes industrielles.

Réalisée à partir l'analyse de l'existant et des verbatims récoltés lors de nos entretiens, la figure ci-dessous synthétise notre conceptualisation des marchés de références de HALKORB et sa portée aujourd'hui.



**Figure 5 : Conceptualisation des marchés de références de HALKORB**

## 2.2. Analyse externe

### 2.2.1. Analyse PESTEL

L'analyse PESTEL, nous permet d'examiner le macro-environnement dans lequel évolue HALKORB. A partir de cette analyse, nous déduisons les facteurs environnementaux qui ont une influence sur l'entreprise et en distinguons les plus importants

**Politique :** L'Algérie est un pays de l'Afrique du nord marqué aujourd'hui par les mutations politiques depuis 2019 et une restructuration des institutions étatiques. Touché de plein fouet par la crise pétrolière de 2014, le pays œuvre à travers divers plans politico-économiques pour négocier une sortie de la dépendance aux rentes des hydrocarbures et miser sur les industries minières, de production agricole mais également une attention particulière portée au secteur tertiaire dont une initiative en cours favorisant l'économie de la connaissance et la création de startups.

Les atouts qu'offre l'Algérie aujourd'hui sont : Une stabilisation politique et sociale en cours ; Un environnement géographique stratégique dans la région qui offre des potentialités économiques importantes ; Une ouverture de la population sur les tendances de consommation actuelles ; Une volonté politique de transition de l'administration bureaucratique vers l'administration numérique.

**Économique :** L'Algérie jouit d'une superficie de 2.381.741 km<sup>2</sup> pour une population de 43 millions d'habitants (en 2019). Ses principales ressources économiques sont les hydrocarbures qui lui valent la place de 15<sup>e</sup> pays au monde en matière de réserves pétrolières et la 12<sup>e</sup> place en exportation. En plus du pétrole et du gaz, l'Algérie encourage aujourd'hui l'investissement dans les industries minières, agroalimentaires ainsi que le secteur des services. Aujourd'hui, le tissu économique manque de compétitivité mais les initiatives étatiques et des organisations patronales font de sa diversification une priorité.

**Socioculturel :** Selon les chiffres de la banque mondiale, le taux croissance démographique en Algérie s'élève à 2.0% (en 2018). L'Office National des Statistiques avance taux de natalité : 24.39% (en 2018) contre un taux de mortalité de 4.53% (en 2017) avec une espérance de vie de 77.7 ans (en 2018) une densité moyenne de 16,72 hab./km<sup>2</sup> et un PIB par habitant de 15 622 \$ (en 2018) et un taux d'urbanisation de de 73% (en 2018)

**Technologique :** En termes de technologie, l'Algérie connaît d'importantes évolutions dans le secteur des télécommunications, notamment liés à l'évolution des technologies et l'ouverture du marché aux constructeurs internationaux. Depuis l'introduction en 2013 de l'internet mobile, le taux de pénétration à internet connaît une forte croissance pour atteindre 34,6 millions d'abonnés à internet (en 2017). Le secteur continue de connaître un développement important, ce qui présente des potentialités économiques intéressantes, notamment pour les sociétés de services et activant dans le secteur des technologies.

**Écologique :** Au niveau environnemental, l'Algérie dispose d'un cadre légal ainsi que d'institutions régissant l'exploitation des ressources naturelles et suivant les indicateurs environnementaux dans le pays considérant l'environnement marin, les sols, les forêts, la pollution atmosphérique où les autorités poussent à la consommation des carburants propres, ou encore des traitements de déchets par les industriels et ménagers.

**Légal :** Sortant de la crise politique de 2019, l'Algérie va vers une profonde révision de la constitution du pays en novembre 2020. La dernière loi de finances en date est celle de 2020 prévue pour atténuer les dettes publiques, elle prévoit des baisses des dépenses et recettes budgétaires ainsi que des dépenses de fonctionnement de l'état. Pour les acteurs économiques et les ménages, la loi prévoit de légères augmentations de taxes sur les véhicules particuliers et de transport, l'assemblage des appareils électroniques et de l'importation des services.

Pour le secteur des TIC, l'Algérie dispose d'un cadre légal régissant les questions de la signature électronique ainsi que l'administration électronique et l'utilisation des TIC pour laquelle des règles particulières pour lesquelles a été créé en 2009 un organe national de prévention et de lutte contre les infractions liées aux technologies de l'information et de la communication. Les fournisseurs de services de communication électroniques, dont l'hébergement et stockage en *cloud computing* se réfèrent à l'autorité de régulation de la poste et des communications électroniques.

En conclusion, émanent de cette analyse trois facteurs environnementaux décisifs dans le cadre des activités de HALKORB, à savoir : économique, technologique et légal.

### 2.2.2. Les 5 forces de Porter

Afin de comprendre l'environnement concurrentiel de HALKORB et établir sa stratégie concurrentielle, l'analyse des 5 forces de Porter s'avère un outil adapté.

**L'intensité de la concurrence :** Des informations fournies par HALKORB, le nombre de concurrents directs, à savoir des sociétés de services du numériques n'est pas bien important, les annuaires en répertorient moins d'une cinquantaine sur le marché.

Ceci dit, la faible demande en technologies de l'information, notamment dans les implémentations d'ERP, ce nombre relativement réduit d'acteurs se ruent sur les avis d'appels d'offres et la baisse des coûts est activité courante, quitte à annuler sa marge bénéficiaire pour décrocher le marché et fidéliser ensuite le client.

Les éditeurs des ERP ne sont pas présents sur le marché algérien mais sont représentés par sociétés locales par le biais des partenariats parfois exclusifs.

Cela étant dit, l'intensité de la concurrence est considérée comme forte.

**Les nouveaux entrants :** L'orientation de l'Algérie vers l'économie de la connaissance et l'encouragement de l'Etat à la création de startups innovantes peut être un facteur qui risque de faire accroître le nombre de concurrents. Ceci dit, les coûts d'acquisition de licences d'exploitation des ERP ainsi que celles des infrastructures informatiques impliquent aux entreprises voulant activer dans le secteur des investissements lourds, ce qui pourrait en dissuader certaines.

En somme, nous pouvons dire que la menace des nouveaux entrants pourrait être faible

**Les produits de substitution :** l'existence sur le marché de solutions ERP libres et *open-source*<sup>2</sup>, sont un facteur encourageant les petites sociétés de développement informatique à

---

<sup>2</sup> À l'opposé d'un logiciel dit « propriétaire » développé par une entité à but lucratif, qui disposerait de la propriété de son code source et choisit de ne pas le divulguer, un logiciel « *open-source* » publie son code source librement et peut permettre à quiconque le veut d'en disposer, de l'adapter et de l'utiliser à souhait, le plus souvent gratuitement.

s'improviser en intégrateur de SI, qui souvent répondent à une demande immédiate d'implémentation mais n'assurent pas la maintenance, la formation ou les services de mise à jour.

Par ailleurs, comme l'a dégagé notre étude qualitative, il existe sur le marché des logiciels dits métiers qui répondent à une certaine demande. Ces logiciels consistent en des programmes informatiques assurant la gestion d'une ou plusieurs activités des entreprises, à savoir la production, la gestion commerciale, les ressources humaines ou encore la comptabilité.

Ces produits constituent une menace forte comme nous l'avons vu dans l'étude, puisqu'elles sont synonymes de coûts bas et répondent aux besoins de clients non avertis ou non soucieux des considérations stratégiques de leurs entreprises.

**Le pouvoir de négociation des fournisseurs :** HALKORB adopte une logique de partenariats à moyen ou long terme avec ses fournisseurs, notamment les éditeurs de solutions informatique, à l'instar de Microsoft pour le cas des ERP. Dans le cadre de ces partenariats, HALKORB s'engage à acquérir un certain volume de services et produits de la part des éditeurs et bénéficier d'avantages en matière de prix pratiqués, de priorité de traitement de services et de support.

Dans les conjonctures actuelles, à savoir une baisse d'activité considérable de l'entreprise due à la crise sanitaire de 2020, ce facteur est une menace très importante puisque HALKORB peut perdre son statut privilégié auprès de ses fournisseurs.

**Le pouvoir de négociation des clients :** Les clients de HALKORB étant des industries de production et des institutions publiques, les cycles d'achats peuvent s'avérer longs et prendre des mois, puisque comme mentionné dans notre étude, il arrive que les clients considèrent l'ERP comme un simple logiciel de gestion et soient découragés par les coûts. Pour pallier à ce malentendu, HALKORB se charge d'informer et de sensibiliser ses prospects quant aux apports des ERP et l'implication de telles adoptions pour leurs organisations.

Nous pouvons considérer ce facteur comme ne présentant pas une forte menace.

En somme, l'analyse des 5 forces de Porter dégage de fortes menaces de la part des concurrents, des produits de substitutions ainsi que de la force de négociation des clients et c'est ce qui vient synthétiser l'intensité de la concurrence.

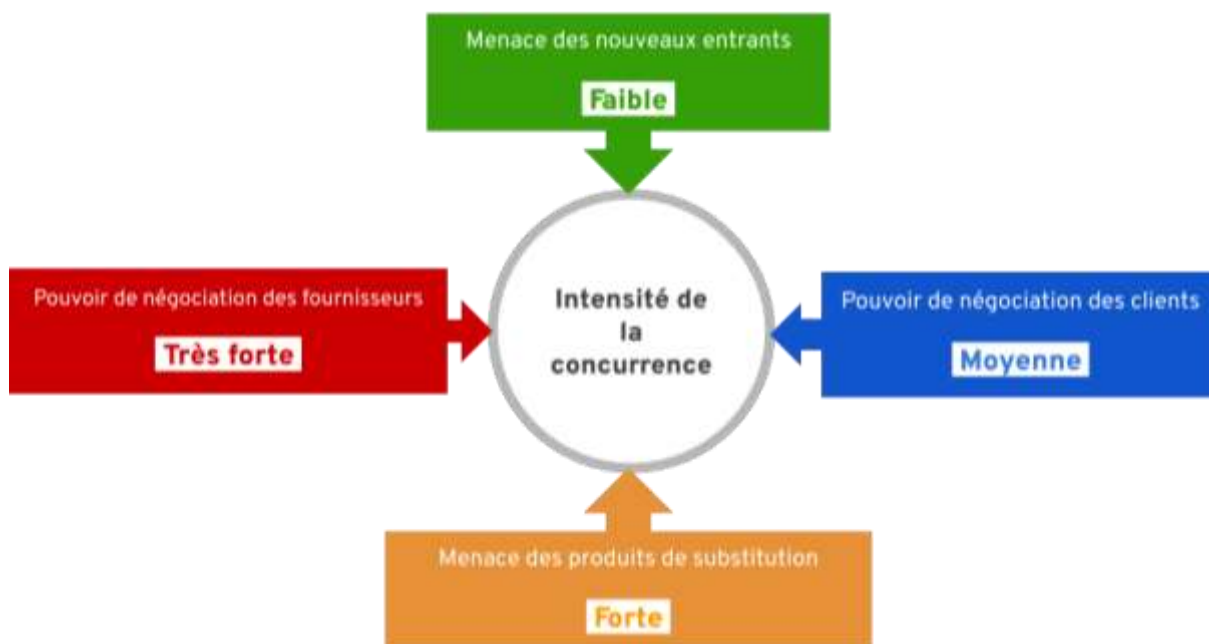


Figure 6 : Schématisation des 5 Forces de Porter pour HALKORB

### 2.3. Analyse interne

Ici, nous nous intéressons aux caractéristiques internes de l'entreprise, et pour ce faire, nous nous reposons sur les 7 S de McKinsey, un outil que nous avons présenté précédemment dans ce document.

**Structure** : L'entreprise est organisée selon un organigramme présenté précédemment, où les employés sont affectés à une des quatre directions de l'entreprise, sous la coupe de la direction générale. Dans le cadre de notre intervention, nous avons observé que les responsabilités étaient concentrées au niveau des directeurs qui œuvrent à concevoir et déployer les stratégies et opérations de l'entreprise avec leurs équipes respectives.

**Stratégie** : La stratégie adoptée au niveau de HALKORB repose essentiellement sur de la prospection de nouveaux prospects, l'entretien de la relation client et une veille concurrentielle et sectorielle accrues. Le service étant le cœur de métier de l'entreprise, celle-ci veille à maintenir une qualité de service constante et être à l'écoute de ses clients pour leur proposer des solutions sur mesure.

**Systèmes** : La direction commerciale se charge de faire de la prospection, de la relance et de la génération d'opportunités. La direction *business solutions* s'attelle à poursuivre les projets

d'implémentation en cours et assurer la maintenance des projets réalisés. La direction générale entame les négociations avec la direction commerciale dans le cas de génération d'une opportunité pour formuler une offre adéquate aux prospects.

**Compétences (Skills)** : La polyvalence est maître-mot chez HALKORB, en effet les ingénieurs en SI, les consultants fonctionnels mais aussi le personnel commercial est amené à connaître des notions propres à différents secteurs industriels, que cela soit pour les fonctions principales ou de supports, notamment les lois et cadres réglementaires régissant ces différentes activités. Cette polyvalence permet de se projeter dans la peau des prospects et clients et d'anticiper leurs besoins.

**Style** : Induit par la structure et la taille de l'entreprise, le style de management au sein de HALKORB tend vers un management participatif dont résulte une ambiance de convivialité qui favorise la collaboration des équipes à la définition d'objectifs communs. Ce style encourage vivement les initiatives individuelles ou collectives des employés.

**Personnel (Staff)** : Les équipes participent dans une certaine mesure aux prises tactiques et opérationnelles, la politique de recrutement de HALKORB est basée sur les potentialités des profils et les compétences relationnelles des candidats amenés à intégrer la société.

**Valeurs partagées (Shared values)** : Les valeurs partagées par le personnel de HALKORB découlent essentiellement de la vision de l'entreprise et des six facteurs décrits ci-dessus.

HALKORB met en avant le facteur humain dans les services de technologies et œuvre à offrir des solutions adaptées à ses clients pour les décharger des considérations technologiques et leur permettre de se concentrer sur l'essentiel de leurs métiers.

## 2.4. Diagnostic SWOT

Ici l'objectif du diagnostic SWOT est de synthétiser les analyses précédentes dans une matrice mettant en avant les potentialités des marchés de l'entreprise ainsi que ses moyens de mise en œuvre.

### **2.4.1. Forces (Strengths)**

L'analyse de l'existant et celle de l'entreprise nous a permis de distinguer cinq points saillants qui peuvent représenter la force de HALKORB, qui sont cités comme suit :

- La forte culture du service au sein de l'entreprise
- L'empathie du personnel envers les considérations des clients
- La fluidité de la communication entre les employés
- L'ouverture de la direction aux idées novatrices
- L'expérience de l'entreprise dans le secteur

### **2.4.2. Faiblesses (Weaknesses)**

De par la nature de l'entreprise à taille humaine, les compétences dont elle dispose et compte tenu de sa situation financière, HALKORB pourrait avoir des difficultés à mettre sur le marché son offre ERP en SaaS notamment à cause des points suivants :

- La faiblesse de la force de proposition commerciale
- L'écart entre la réflexion stratégique et les actions opérationnelles menées
- La focalisation de l'entreprise sur des moyens de conversion immédiats plutôt que la mise en place d'une base stratégique en marketing
- Le style de management pouvant ralentir les prises de décision

### **2.4.3. Opportunités (Opportunities)**

- L'orientation générale de l'économie nationale vers les TIC
- La démocratisation des usages des TIC chez les particuliers et les professionnels
- La faible menace de nouveaux entrants sur le marché des SI
- La possibilité de développer la marque de l'entreprise qui la différencierait sur le marché

### **2.4.4. Menaces (Threats)**

- La faible demande causée par la crise sanitaire du COVID-19 et un avenir incertain
- La rigidité des lois et textes régissant le secteur des TIC et les activités économiques en général

- La forte dépendance de l'entreprise aux éditeurs, notamment Microsoft qui pourrait changer ses conditions de partenariats. Cette dépendance peut également se manifester dans le fait que les compétences techniques de HALKORB, notamment de ses ingénieurs en systèmes d'information se spécialisent depuis plus de dix ans sur les technologies Microsoft exclusivement.
- Les produits de substitutions existants sur le marché, à l'instar des ERP *open-source* et des solutions métiers. Là où les ERP *open-source* se différencient principalement par le prix puisque les logiciels sont gratuits, la faible maîtrise des prestataires de ce type de solutions en termes de sécurisation ou de déploiement spécifique pourrait être un facteur renforçant la réfraction du marché envers les ERP en général. Concernant les logiciels métier, leur coût pouvant être à dix fois moins important que celui d'un ERP pourrait être perçu comme avantageux si l'entreprise désire développer un système d'information pour un ou quelques départements seulement.
- La figure ci-dessous résume en la matrice SWOT les points traités.

<p style="text-align: center;"><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture du service</li> <li>• Empathie envers les problèmes des clients</li> <li>• Fluidité de la communication</li> <li>• Ouverture aux idées novatrices</li> <li>• Expérience de 15 ans dans le domaine</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Force de proposition commerciale</li> <li>• Écart entre stratégie et action</li> <li>• Rentabilité immédiate au dépend du marketing</li> <li>• Prise de décisions lente</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation économique vers les TIC</li> <li>• Démocratisation des usages des TIC</li> <li>• Faible menace de nouveaux entrants</li> <li>• Distinction par l'identité de l'entreprise</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible demande à cause du COVID-19</li> <li>• Rigidité des lois et textes légaux</li> <li>• Dépendance aux fournisseurs</li> <li>• ERP open-source et logiciels métiers</li> </ul>

**Figure 7 : Matrice SWOT pour le cas HALKORB**

## **2.5. Choix de la stratégie à adopter**

Dans cette partie, nous décrivons le positionnement désiré de HALKORB, de la segmentation de son marché et enfin au ciblage pour identifier le segment faisant l'objet de notre étude.

### **2.5.1. Positionnement**

HALKORB totalise aujourd'hui 15 ans d'expérience sur le marché des solutions informatiques mais a connu une inertie entre 2018 et 2020. Et souhaite aujourd'hui se repositionner sur le marché des systèmes d'information. L'objectif pour l'entreprise aujourd'hui est de modifier les croyances des chefs d'entreprises algériens selon lesquels un ERP n'est accessible qu'aux grandes firmes et aux multinationales. Dans cette optique, l'entreprise veut proposer une offre différenciée.

### **2.5.2. Segmentation**

A partir de l'analyse, réalisée lors de la première étape de notre plan d'action, nous pouvons construire une grille de macro-segmentation. Cette grille contiendrait (4 x 4 x 4), donc 64 combinaisons de produits-marchés possibles.

Produire autant de segments serait, à notre sens, contre-productif, vu les capacités de l'entreprise, et notre sujet d'étude porte uniquement sur une offre de service. Donc dans un souci de cohérence, nous nous focalisons sur le groupe de clients qui fait l'objet de notre étude, à savoir les PME, et en matière de solutions, nous concentrons notre attention sur l'ERP en SaaS. Cela réduit nos produits-marchés au nombre de quatre. Cela représente notre macro-segment.

Pour rappel, les segments choisis sont les PME recherchant l'un ou plusieurs des avantages suivants : Centralisation de l'information, organisation des opérations, pilotage d'activités ou en quête d'outils d'aide à la décision. HALKORB proposera de combler leurs besoins à travers une offre de service d'ERP en SaaS.

Une segmentation descriptive a été réalisée par HALKORB avant notre intervention à partir d'une base de données professionnelle.

Les critères selon lesquels cette segmentation a été faite, sont comme suit :

- La localisation géographique : Les entreprises doivent être actives en Algérie
- Le secteur d'activité : Ont été prises en compte les entreprises activant dans le bâtiment, travaux public et génie civil, l'industrie agroalimentaire, l'industrie pétrochimique et industries manufacturières.
- La taille de l'entreprise : ayant entre 10 et 250 employés.
- Le chiffre d'affaire annuel : environs 100 millions de dinars algériens.

Nous avons décidé de croiser les deux approches pour affiner notre ciblage.

### **2.5.3. Ciblage**

Induite par la segmentation effectuée, la cible choisie de HALKORB est constitué d'environ 500 entreprises algériennes. L'ENS adopte donc une stratégie de ciblage concentré, adaptée à ses moyens, étant une PME elle-même.

## **2.6. Marketing Mix**

Dans cette partie, nous concluons notre plan d'action avec le marketing-mix à proposer à HALKORB pour sa nouvelle offre. Comme expliqué précédemment, le modèle que nous utilisons est le modèle SAVE.

### **2.6.1. Solution**

Observant les mutations des marchés depuis une quinzaine d'années et la marginalisation des PME par les éditeurs et intégrateurs des ERP, HALKORB propose d'accompagner les chefs d'entreprises ambitieux dans leur transformation numérique à travers une solution de gestion intégrée pensée pour les PME algériennes.

Profitant de son partenariat avec Microsoft, HALKORB propose l'ERP Microsoft Dynamics 365 Business central déployé sur des serveurs *cloud* permettant ainsi aux gestionnaires de suivre les activités de leurs entreprises en temps réel, de travailler partout et à tout moment. La solution est aussi pensée pour le personnel puisqu'elle permet de gérer l'ensemble des activités de l'entreprise et permet une parfaite interopérabilité entre les différents départements. La solution permet ainsi un gain de temps considérable, toute la visibilité nécessaire aux différents acteurs de l'entreprise et une optimisation des ressources pour assurer de meilleures performances et des avantages concurrentiels.

### 2.6.2. Accès

La stratégie adoptée par HALKORB repose essentiellement sur le développement d'une présence sur le web, et donc à se placer là où les chefs d'entreprises seraient susceptibles de manifester leur intérêt pour la solution offerte.

L'entreprise a bénéficié en début d'année 2020 d'une refonte de son identité visuelle qui n'a pas été revisitée depuis la création de l'entreprise. La figure ci-dessous représente l'ancien logo de HALKORB



Figure 8 : Ancien logo de HALKORB. (Fourni par l'entreprise)

Afin de confirmer son repositionnement HALKORB opte pour des attributs visuels témoignant de plus de sobriété et d'assurance et l'adoption d'une signature qui sert de rappel de la mission et de la vision de l'entreprise. Ce slogan est « Le futur aujourd'hui ».



Figure 9 : Logo actuel de HALKORB (fourni par l'entreprise)

Ainsi, forte de cette nouvelle identité, HALKORB veut développer et diversifier ses points de contacts en adoptant les canaux de communication suivants :

### ***Site web***

Le site de HALKORB est le canal de communication principal, de l'entreprise. Il se veut informatif mais remplit également objectif de convertir les visiteurs en prospects.

Développé en interne, activité à laquelle nous avons pris part, on peut retrouver sur le site les différents services proposés par l'entreprise, les différents partenariats stratégiques et les références clients sont mis en avant. Le parcours des visiteurs a été pensé de sorte à ce que la consultation d'une page aboutisse vers une prise de contact via un formulaire. Il y est donc possible de prendre rendez-vous avec un consultant pour une séance de démonstration gratuite des solutions proposées par l'entreprise.

Les bénéfices de ces solutions et leurs propriétés sont présentés sous format de livres électroniques téléchargeables gratuitement depuis le site web : Le visiteur entre son adresse e-mail sur laquelle il reçoit automatiquement le livre désiré. L'objectif de ce parcours est non seulement d'offrir un livre, mais de promouvoir l'offre de HALKORB et garder un point de contact avec le visiteur qui reçoit un e-mail de la part de l'entreprises quelques jours après le téléchargement du livre pour avoir ses impressions quant au contenu consulté et entamer un échange avec lui pour le qualifier en tant que prospect.

Un autre volet du site est un blog dans lequel les cadres de l'entreprises rédigent des études de cas de projets réalisés, donnent des conseils stratégiques et abordent des réflexions sur les tendances des technologies autour des systèmes d'information et des solutions d'entreprise.

Le blog a pour objectif d'améliorer le référencement du site par les moteurs de recherche, notamment Google en positionnant HALKORB parmi les premiers résultats de recherche sur les mots clés liés à ses activités. Ce contenu se voulant intemporel et générique, il peut capter un dirigeant qui construit une réflexion à propos de l'adoption d'un ERP par exemple et le convertir en visiteur sur le site.

Des tableaux de bords permettent de voir le comportement des internautes et leurs actions sur les différentes pages, cela permet d'avoir des informations précieuses pour optimiser l'expérience des visiteurs sur le site web.

### ***LinkedIn***

Le premier réseau social des professionnels rassemble quelques millions de dirigeants, cadres et employés algériens. Il est donc évident que HALKORB se positionne dessus. A travers une stratégie *social media* et du *Community management*, un contenu abordant des thématiques liées aux conseils, aux réflexions favorisant l'interaction avec les utilisateurs du réseau social, HALKORB engage la conversation avec les professionnels sur des sujets gravitant autour de son métier et du paysage numérique algérien en général. Cette démarche n'exclut pas des publications renvoyant vers son site web.

En termes de tâches, le calendrier éditorial est élaboré chaque semaine par le chargé marketing, abordant les thématiques souhaitées, ce calendrier est constitué d'une infographie ainsi que d'un texte appelé « *wording* » qui servira de légende à la publication et qui a pour but d'initier la conversation avec les utilisateurs de LinkedIn ou les pousser à prendre action, notamment visiter le site web de HALKORB. Une page du calendrier éditorial que nous avons proposé à l'entreprise en juillet 2020 est à retrouver en annexe (Annexe E).

Un rapport de performances est fourni à la fin de chaque mois pour résumer l'activité de l'entreprise sur LinkedIn et ajuster sa communication future.

### ***L'emailing***

Dans l'objectif de qualifier les entreprises figurant dans sa base de données, HALKORB lance une campagne d'emailing informant des bénéfices et de l'utilité d'adopter un ERP, mais également et surtout de l'éligibilité des petites et moyennes entreprises, souvent exclues par les fournisseurs, à cette offre.

Ce levier est actionné avec un plan de relance automatique, dit de « *retargeting* » où des messages rédigés au préalable sont envoyés lorsque le destinataire ciblé interagit avec le mail ou lorsqu'il l'ignore. Cette action est détaillée en annexe (Annexe C).

Des rapports de performances sur les taux d'ouverture des mails et des comportements des destinataires permettent d'ajuster les messages et d'anticiper la prochaine prise de contact. (Annexe D)

### 2.6.3. Valeur

La solution ERP est offerte avec un modèle économique peut répandu sur le marché puisque d'habitude, comme nous l'avons vu lors de notre étude qualitative, l'adoption d'un ERP implique inévitablement des investissements lourds en matière d'infrastructure informatique, ce qui peut geler la trésorerie d'une PME.

Le modèle SaaS permet aux clients de profiter de tous les bénéfices de l'ERP sans avoir à considérer les questions de serveurs, de sécurisation, de maintenance ou de mise à jour de sa solution. Tout cela est pris en charge par HALKORB puisque la solution est hébergée en *cloud*.

Ainsi, la solution proposée par HALKORB devient une charge mensuelle dont devra s'acquitter le client qui devient donc un abonné. Selon une estimation faite en interne, l'adoption de l'ERP de manière classique, c'est-à-dire une implémentation qui comprend l'achat de serveurs, d'infrastructure et des licences utilisateurs de l'ERP en plus des coûts de prestation et d'accompagnement, pourrait coûter le même montant que 5 à 10 ans d'abonnement à la solution en SaaS.

De ce fait, l'offre proposée décharge non seulement des considérations techniques, permet un gain de temps pour la transformation numérique mais aussi permet d'alléger la trésorerie de ses investissements en solutions informatiques.

### 2.6.4. Éducation

Les ERP étant souvent confondus avec les logiciels métiers ou juste méconnus, HALKORB propose sur son site web, qui pour rappel est son canal de communication principal, un contenu informatif, des livres électroniques gratuits ainsi que la possibilité d'organiser des sessions de démonstration privées assurées par les consultants de l'entreprise.

Par ailleurs, HALKORB compte organiser des séminaires en ligne pendant les participants inscrits avec leurs adresses mail, pourraient découvrir les avantages fournis par l'ERP, par le modèle SaaS ou encore de la digitalisation des entreprises en général.

Il est également possible sur le site de HALKORB d'entrer en contact directement avec les employés à travers une messagerie instantanée pour demander toute information nécessaire.

# CONCLUSION

Notre étude a eu pour but de proposer une stratégie marketing ERP pour le compte de HALKORB. Nous avons choisi cet organisme pour sa connaissance du marché et des possibilités qui nous ont été données en tant que marketeurs.

Pour mener à bien cette étude, nous avons d'abord élaboré une étude qualitative où nous avons abordé avec nos interlocuteurs plusieurs facteurs décisifs dans l'adoption des ERP mais également des conditions dans lesquels l'implémentation se fait et des apports perçus. Cette démarche nous a permis de comprendre les particularités de l'ERP, des comportements des entreprises face à cette technologie.

Ensuite, notre plan d'action nous a permis de poser plusieurs constats quant à HALKORB, au marché dans lequel elle évolue mais aussi des conditions macro-environnementales qui conditionnent son activité.

Nous avons pu conclure que les PME, malgré des moyens financiers souvent limités peuvent être ciblées par des services de technologies de l'information si les dirigeants portent un intérêt à la réflexion stratégique dans leurs décisions. Nous avons pu également identifier les types de résistances au changement pouvant faire entrave aux projets d'adoption et apporté des suggestions à travers notre recherche qualitative sur les moyens de résoudre les conflits engendrés.

Nous en savons plus sur le rôle de HALKORB dans la prise de décision d'adoption des ERP de la part des entreprises. Le fournisseur n'étant pas légitime à imposer une décision, il peut néanmoins suggérer l'idée d'adoption et contribuer à vulgariser les solutions proposées pour attirer l'attention et l'intérêt sur elles.

Enfin, nous avons pu proposer à l'entreprise un plan marketing à déployer afin de mettre sa solution sur le marché.

Pour les limites de notre étude, nous citons les conditions dans lesquelles elle a été réalisée, notamment la difficulté de joindre les personnes qui nous intéressaient, cela étant dû essentiellement au confinement imposé par le COVID-19 et la lente reprise des activités des différentes entreprises.

Les résultats de notre étude ne s'appliquent qu'aux cas que nous avons étudié et ne prétend pas leur généralisation. Un prolongement possible serait la mesure des performances de l'entreprise ayant adopté la stratégie proposée.

# RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

## A. Livres

- 1 **Lambin, J., & Moerloose, C. D.** (2016). *Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation-marché* (7e éd.). Malakoff : Dunod.
- 2 **Autissier, D., Giraud, L., & Johnson, K. J.** (2015). *Les 100 schémas du management : La matrice BCG, les 5 forces de Porter, la roue de Deming, la carte des alliés... et 96 autres* (1e éd.). Paris : Eyrolles.
- 3 **Laethem, N. V., & Durand-Mégret, B.** (2019). *La boîte à outils du marketing : 68 outils clés en main* (3e éd.). Malakoff : Dunod.
- 4 **Thiétart, R.** (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Paris : Dunod
- 5 **Vernette, E.** (2017). *Techniques d'étude de marché : Synthétique et opérationnel*. Paris : Vuibert.
- 6 **Baynast, A. D., Lendrevie, J., & Lévy, J.** (2017). *Mercator : Tout le marketing à l'ère digitale*. (12e éd.). Malakoff : Dunod.
- 7 **Kotler, Philip, & Keller, K. L.** (2017). *Marketing management*. (15e éd.). Montreuil : Pearson.
- 8 **Markus M. L. et Tanis, C. (2000).** « *The Enterprise System Experience-from Adoption to Success* », dans R. W. Zmud, Ed (2000), *Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future through the Past*, Pinnaflex Educational Resources Inc., Cincinnati, p. 173-207.

## B. Articles et conférences

- 9 **Botta-Genoulaz, V., Millet, P., & Grabot, B.** (2005). « A survey on the recent research literature on ERP systems », *Computers in Industry*, 56(6), 510-522.
- 10 **Morabito, V., Pace, S., & Previtali, P.** (2005). « ERP Marketing and Italian SMEs. », *European Management Journal*, 23(5), 590-598.

- 11 **Amrani, R. E., & Saint-Léger, G.** (2013). « États des lieux de la recherche ERP francophone », *Systèmes D'information & Management*, 18(2), 111.
- 12 **Wu, W.** (2011). “Mining significant factors affecting the adoption of SaaS using the rough set approach”. *Journal of Systems and Software*, 84(3), 435-441.
- 13 **Meissonnier, R., Houze, E., & Belbaly, N.** (2007). « Résistance aux projets d'implantation de technologies de l'information : Le cas d'une P.M.E. du secteur des hautes technologies ». *Gestion*, 32(1), 20.
- 14 **Barki, H., & Hartwick, J.** (2001). “Interpersonal Conflict and Its Management in Information System Development”. *MIS Quarterly*, 25(2), 195.
- 15 **Xia, Y., Lok, P., & Yang, S.** (2009). “The ERP implementation of SME in China” *6th International Conference on Service Systems and Service Management*.
- 16 **Deltour, F., Farajallah, M., & Lethiais, V.** (2014). « L'équipement des PME en systèmes ERP : Une adoption guidée par les priorités stratégiques ? » *Management International*, 18(2), 155-168.
- 17 **Perez, P. Y.** (2008). « La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : Retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain ». *Humanisme Et Entreprise*, 288(3), 101.
- 18 **Markus, M. L., Axline, S., Petrie, D., & Tanis, C.** (2000). “Learning from Adopters' Experiences with ERP: Problems Encountered and Success Achieved”. *Journal of Information Technology*, 15(4), 245-265.
- 19 **Aladwani, A. M.** (2001). “Change management strategies for successful ERP implementation”. *Business Process Management Journal*, 7(3), 266-275.
- 20 **Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A., & Zairi, M.** (2003). “Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors”. *European Journal of Operational Research*, 146(2), 352-364.
- 21 **Davis, F. D.** (1989). “Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology”. *MIS Quarterly*, 13(3), 319.

- 22 **Venkatesh, V., & Davis, F. D.** (2000). "A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies". *Management Science*, 46(2), 186-204.

### C. Sites Internet

- 23 **Berners-Lee, Tim**, « Information Management : A Proposal. » Consulté le : Août 25, 2020, [URL] : <https://www.w3.org/History/1989/proposal.html>
- 24 **Microsoft**, « Microsoft Dynamics 365 Business Central ». Consulté le : Août 25, 2020, [URL] : <https://dynamics.microsoft.com/fr-fr/business-central/overview/>
- 25 **Bathelot, B.**, « Méthode projective ». Consulté le : Octobre 16, 2020, [URL] : <https://www.definitions-marketing.com/definition/methode-projective/>
- 26 **Agence Nationale du Développement et de l'Investissement**. « Ressources sur l'Algérie » Consulté le : Octobre 16, 2020, [URL] : <http://www.andi.dz/index.php/fr/connaitre-l-algerie/ressources>
- 27 **Banque Mondiale**, "WORLD DEVELOPMENT INDICATORS". Consulté le : Octobre 16, 2020, [URL] : <http://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>
- 28 **Office National des Statistiques**, « Démographie. » Consulté le : Octobre 16, 2020, [URL] : <http://www.ons.dz/spip.php?rubrique34>
- 29 **Agence Nationale de Développement de l'Investissement**, « Connaitre l'Algérie ». Consulté le : Octobre 16, 2020, [URL] : <http://www.andi.dz/index.php/fr/connaitre-l-algerie/>
- 30 **Banque Mondiale**, « GDP, PPP (current international \$) ». Consulté le : Octobre 16, 2020, [URL] : <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.CD?end=2016>
- 31 **Brinkhoff T.**, « The Principal Agglomerations of the World ». Consulté le : Octobre 16, 2020, [URL] : <https://www.citypopulation.de/en/world/>
- 32 **Algérie Presse Service**, « L'Algérie comptait plus de 34,5 millions d'abonnés à l'internet fixe et mobile en 2017 ». Consulté le : Octobre 16, 2020, [URL] : <http://www.aps.dz/sante-science-technologie/73010-l-algerie-comptait-plus-de-34-5-millions-d-abonnes-a-l-internet-fixe-et-mobile-en-2017>

- 33 **Office National des Statistiques**, « Compendium National sur les Statistiques de l'Environnement ». Consulté le : Octobre 16, 2020, [URL] : <http://www.ons.dz/IMG/pdf/CompenAlg2006.pdf>
- 34 **Bathelot, Bertrand (2020)**, « Marketing Mix ». Consulté le : Octobre 16, 2020, [URL] : <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-mix/>
- 35 **Kompass**, « Entreprises - Services de gestion de projets informatiques (IT) - Algérie. » Consulté le : Octobre 16, 2020, [URL] : <https://dz.kompass.com/a/services-de-gestion-de-projets-informatiques-it/5783020/>
- 36 **Ettenson, R., Conrado, E. and Knowles, J.**, (2013). “Harvard Business Review: Rethinking The 4 P’S”. Consulté le : 15 Août 2020, [URL] : <https://hbr.org/2013/01/rethinking-the-4-ps>.

## **D. PUBLICATIONS OFFICIELLES**

- 37 **JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE** N°82. 14. Chaâbane 1418. 14 décembre 1997, *Décret exécutif n° 97-474 du 8 décembre 1997 fixant le régime spécifique des relations de travail concernant les travailleurs à domicile*. Algérie.

# **ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN**

## **Introduction**

Bonjour M. X, je m'appelle Arslan, je suis étudiant en M2 Marketing Management à l'ENSM, actuellement chargé de marketing chez HALKORB.

Je tiens tout d'abord à vous remercier d'avoir accepté de participer à cet entretien, et du temps que vous nous consacrez.

Cet entretien se fait dans le cadre d'une étude que nous menons au sujet de la digitalisation des entreprises en Algérie.

## **Conditions de déroulement de l'entretien**

Avant de commencer l'entretien, je tiens à préciser quelques points : J'aimerais assurer la confidentialité de notre échange. Je vous rappelle que cet entretien est réalisé à des fins essentiellement académiques et pédagogiques, de manière parfaitement anonyme et rien ne reliera vos réponses à votre identité ou à votre entreprise.

Je vais vous poser quelques questions auxquelles il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Je m'intéresse à tout ce qui peut vous venir à l'esprit. La spontanéité de vos réponses m'est donc précieuse.

J'aimerais savoir si je peux enregistrer notre conversation pour faciliter mon recueil d'informations.

Est-ce que cela vous convient ? Avez-vous des questions avant de commencer ?

## **Thème 1 : Transformation numérique**

1. Si je vous parle de "digitalisation" en général, quelle est la première chose qui vous vient à l'esprit ?
2. En tant que dirigeant d'entreprise qu'est-ce représente pour vous la "transformation numérique" ?
3. Selon vous, quel serait le premier pas d'une entreprise vers sa "transformation numérique" ?

4. En matière de digitalisation ou de transformation numérique, que constatez-vous au niveau des entreprises algériennes en général ? Pourquoi ?

### **Thème 2 : Raisons de l'adoption de l'ERP**

Beaucoup d'auteurs et de professionnels estiment que la digitalisation implique naturellement "La maîtrise et le traitement des flux d'informations qui permettent de construire des outils d'aide à la décision et d'acquérir un avantage stratégique sur la concurrence"

1. Quand est-ce que vous aviez pris la décision d'implémenter une solution de gestion globale de votre entreprise ? Pourquoi ?
2. Pourriez-vous me raconter comment avez-vous vécu ce processus en tant que manager ? Et en tant qu'entreprise ?
3. Quels ont été les changements organisationnels ont été induits par cette démarche ?

### **Thème 3 : Retour d'expérience de l'adoption**

Aujourd'hui, votre entreprise est dotée d'un ERP permettant la centralisation de vos informations et le pilotage de vos activités.

1. Pensez-vous qu'une telle solution a contribué à améliorer votre productivité ? Comment ?
2. À quelles contraintes êtes-vous confronté aujourd'hui ? Comment pourrions-nous y remédier ?

### **Thème 4 : Attitudes envers l'évolution des TI**

Le digital prenant de plus en plus de place au sein des entreprises.

1. Quelles sont les évolutions que vous voyez venir dans votre secteur ?
2. Qu'est-ce que cela implique pour vous et votre entreprise ?

### **Thème 5 : Présentation de l'offre ERP de HALKORB et perceptions liées**

HALKORB propose aujourd'hui une nouvelle offre ERP Microsoft en SaaS mettant en avant la flexibilité et prenant compte des spécificités des entreprises algériennes en termes de fiscalité,

de processus standards et de conformité réglementaire. Cela avec un modèle économique novateur. Ainsi, l'adoption d'une telle solution permettrait aux entreprises clientes de :

- Faire passer l'implémentation d'un ERP d'un investissement lourd à une charge mensuelle ;
- De se décharger des coûts et investissements requis pour l'infrastructure informatique puisque la solution est hébergée dans un *Cloud* en Algérie ;
- D'avoir une version standardisée de leur ERP au bout d'un mois au lieu des 24 à 36 mois habituels.

En écoutant cette présentation :

1. Quelle est la première chose qu'elle vous inspire ? Pourquoi ?
2. Qu'est-ce que vous trouvez d'intéressant dans cette offre ? Pourquoi ?
3. Qu'est-ce que vous trouvez de moins intéressant dans cette offre ? Pourquoi ?
4. Selon vous, à quelles entreprises s'adapte cette offre ? C'est à dire ?
5. A quelles difficultés serions-nous confrontés en commercialisant cette offre sur le marché algérien selon vous ?

### **Clôture**

Je tiens à vous remercier pour votre temps, votre patience et votre collaboration Mr. X.  
Avez-vous quelque chose à ajouter à propos de notre sujet ?

# **ANNEXE B – GRILLE D'ANALYSE**

Thèmes	Catégories	Verbatims de l'entretien avec I1	Verbatims de l'entretien avec I2	Verbatims de l'entretien avec I3	Verbatims de l'entretien avec I4	Verbatims de l'entretien avec I5	Analyse horizontale
<b>Thème 1 : Associations à la transformation numérique</b>							
	Digitalisation	« La digitalisation est un moteur du progrès, de la modernité, de la rapidité, de l'interconnexion et de la facilité. » ; « Quand on pense dématérialisation, facilitation, ça passe par la digitalisation. »	« La digitalisation c'est un marché prometteur mais on reste encore loin de la généralisation »	« Le premier truc qui me vient à l'esprit c'est que les papiers disparaissent et qu'on reste sur un truc virtuel » ; « tout ce qui est stockage et documents devient électronique. »	« C'est l'utilisation des outils informatiques et des logiciels pour gérer les différentes activités de l'entreprises. »	« C'est d'abord une prise de conscience. » ; « La numérisation n'est qu'une adaptation au contexte actuel. »	La digitalisation est un enjeu capital pour l'économie, c'est une restructuration des entreprises et un changement de mode de gestion.
	Transformation numérique	« Synonyme de progrès et de gain en performances. Signe d'ouverture vers l'international. » ; « Ça permettra à notre économie d'être plus performante et plus insérée dans l'échiquier mondial et d'être plus à la page. »	« Nécessaire pour la fiabilité de l'information et la performance. »	« Consolidation de l'information, interopérabilité des différents département et transparence. »	« Une chose essentielle pour l'entreprise, et pour faire avancer l'entreprise et pour s'adapter aux nouvelles technologies et tout ce qui se passe dans le monde. »	« Ça passe par la réflexion de toutes les activités de l'entreprises et après ajouter le bon outillage. »	Indicateur de progrès et d'ouverture sur l'international, clé de performance, interopérabilité, une réflexion stratégique
	Démarche de transformation	/	/	« Ce sont les personnes qui vont faire fonctionner le système. Si eux ne sont pas dans cette optique ou ont été dans un environnement public à 100%, cette transformation ne pourra pas se faire. »	« Analyser l'état de l'entreprise par rapport aux différentes technologies qui existent et sortir les manquements et faire les feuilles de route pour une digitalisation sur 3 - 5 ans »	« Avant la technologie c'est les process. » ; « Repenser sa gestion et faire appel à de vrais professionnels du business de l'entreprise »	Une culture ouverte sur le progrès, l'analyse des activités, besoins et capacités de l'entreprise et faire appel à un partenaire
	Entreprises algériennes et	« Si on se place par rapport à un pays développé, on est en retard et par rapport à un pays en voie de développement, on est moins en retard. » ; « On souffre beaucoup du peu de digitalisation en économie » ; « Maintenant, on	« En matière d'ERP, on n'a pas une maîtrise en Algérie » ; « Ça commence à se généraliser parce que la majorité des cadres dirigeants sont des jeunes. » ; « Il y a celui qui cherche la bonne solution pour fiabiliser les chiffres et la	« En Algérie tout se valide sur papier, en procédure judiciaire c'est le papier qui fera toute la différence. » ; « Les algériens ne sont pas encore dans l'optique de dépenser de l'argent pour un ERP. » ; « C'est compliqué en	« Je pense que la plupart des entreprises ont commencé la phase de digitalisation. » ; « Pour les entreprises étatiques, je pense que le changement est un peu lent » ; « La prise de décision est lente par rapport	« Les patrons algériens ne sont pas encore matures là-dessus, ou prêts à mettre une informatique avec 5 à 10% par an du budget de l'entreprise »	L'Algérie est relativement en retard en matière de digitalisation mais des progrès se font, les mentalités des dirigeants ne vont pas dans le sens de la transformation numérique, la législation algérienne est en retard.

	<p>est assez en retard au niveau des entreprises dans leurs systèmes d'information et les ERP. » ; « On a une absence profonde de dématérialisation . »</p>	<p>prise de décision et il y a celui que ça n'intéresse pas et qui cherche à rentabiliser son année »</p>	<p>Algérie parce qu'il faut envoyer une facture avec le cachet humide »</p>	<p>au secteur privé »</p>		
<p><b>Thème 2 : Attitudes envers les SI &amp; Cloud computing</b></p>	<p><b>Attitudes envers l'adoption des ERP</b></p> <p>« Améliorer les performances de son entreprise et avoir de la visibilité sur activités pour l'aide à la décision. » ; « On a toujours été très ouverts à la technologie et aux outils de travail collaboratif. » « Les mentalités des dirigeants ne sont au même niveau que le progrès technologique »</p>	<p>« La fiabilité de l'information, puis la sécurité des données que ça soit dans la sauvegarde ou la transformation de l'information du métier vers quelque chose de numérique. » : « Je suis très porté sur les produits Microsoft. » ; « Le point bloquant entre un client et un fournisseur c'est tout ce qui est spécifique à l'entreprise. »</p>	<p>« Vous savez, il n'y avait pas de contrôle de gestion. » ; « Le besoin de centraliser l'information et d'y accéder en temps réel » ; « En Algérie aujourd'hui, le "noir" n'est pas dissociable des activités de l'entreprise. » ; « Ils préfèrent des petits logiciels où par exemple il est possible d'effacer une écriture comptable. »</p>	<p>« Le volume de flux d'informations et la complexité des différentes activités. » ; « [Microsoft Dynamics 365 NAV] a permis aux employés de s'habituer à travers avec un ERP parce que c'est Microsoft. » ; « Avec la création d'un groupe industriel, NAV a montré ses limites et on a dû basculer vers une solution plus adaptée » ; « Un chef d'entreprise voit l'ERP comme tout autre logiciel » ; « Il préférera investir dans des équipements de production. »</p>	<p>/</p>	<p>Les motivations sont liées aux bénéfices perçus organisationnels et managériaux, à la familiarité (expérience, norme subjective, facilité d'utilisation perçue) et l'utilité perçue (pertinence dans l'activité). Les freins sont liés à la méconnaissance de l'ERP, sa confusion avec les logiciels métiers et la primauté des enjeux opérationnels sur les stratégiques, mais aussi le coût de l'ERP ainsi que les activités informelles, dites "au noir"</p>

<p>Thème 2 : Attitudes envers les SI &amp; Cloud computing</p>	<p>Attitudes envers le SaaS</p>	<p>/</p>	<p>« [l'acquisition d'ERP] coûte cher, alors la solution [de HALKORB] est de vous accompagner en vous donnant la possibilité de l'exploiter en vous acquittant de mensualités pour votre SI. » « Une des discussions qu'on a avant de penser à un projet, c'est "combien ça va coûter ?". » ; « La législation algérienne est en retard sur ces pratiques d'opérations numériques. »</p>	<p>« Moi je suis pour les solutions en <i>cloud</i> » ; « [Une solution en SaaS chez E6] nous décharge de toute partie maintenance logicielle ou matérielle. » ; « Une fois la solution [ERP] installée et stable, il faut commencer à réfléchir à la maintenance [...] parce qu'il y a de nouvelles versions sorties entre temps. Alors qu'en <i>cloud</i>, toutes ces considérations sont automatiquement gérées. » ; « Les grandes entreprises éviteront le <i>cloud</i> parce qu'elles sont les moyens d'investir dans des infrastructures. » ; « L'utilisation du <i>cloud computing</i> en Algérie qui est un tabou » ; « La réglementation [du <i>cloud computing</i>] n'est pas claire et contre-productive. »</p>	<p>Répondant à la question « quelles sont les faiblesses de cette offre en SaaS ? » : « La connexion internet en Algérie et ses limites, c'est un facteur exogène. »</p>	<p>Les motivations sont liées aux bénéfices perçus en termes de flexibilité de l'infrastructure informatique, des bénéfices organisationnels (réduction des coûts et de temps de cycle). Les freins sont liés à la qualité du débit internet en Algérie, à la réglementation du <i>cloud computing</i> qui reste floue et la méconnaissance des dirigeants de cette technologie</p>
--	---------------------------------	----------	--	--	--	---

<b>Thème 3 Expérience d'adoption</b> <b>Modes de gestion des conflits</b>	<b>Résistances au changement</b>	<p>« Il y a eu des adaptations qu'il a fallu peut-être faire » ; « Il faut être flexible ce qui a été difficile pour nous avec HALKORB parce qu'on était ancré depuis longtemps dans ce schéma. »</p>	<p>« Quelqu'un qui s'habitue à travailler sur un fichier devient expert dans son fichier. »  « [L'employé est] Habitué à se déplacer pour avoir l'information et parler avec ses collègues. »  « Lui imposer un changement voudra dire qu'il devra tout réapprendre. »  « Il y a aussi la monopolisation de l'information. »</p>	<p>« Les différents directeurs qui vont dire "ça c'est chez moi." » ; « [...] Le commercial qui veut que certaines tâches restent chez lui à tout prix. » ; « [l'ERP] fera place à beaucoup de transparence, il ferait ressortir les lacunes des gens. » ; « Si le directeur DG n'a pas du bon sens ou qu'il est influencé, il peut essayer de vous faire changer de trajectoire [Lors de l'implémentation] . »</p>	<p>« Il y avait des résistances au niveau de la comptabilité, des achats ou les RH »  « Pour eux la comptabilité est quelque chose de confidentiel alors que l'ERP vient apporter de la transparence à ce niveau-là. »</p>	<p>« Vu que c'est perçu comme des projets informatiques, les gens du métier de l'entreprise se sentiront plus ou moins concernés ou pas concernés du tout [par l'implémentation] . »  « Les comptables parce qu'eux perdent leur pouvoir un peu bureaucratique de contrôle, de blocage. »  « Il sortira les crocs et bloquer ce changement en disant que les activités de l'entreprises se gèrent de façon spécifique »</p>	<p>Des utilisateurs peuvent manifester des résistances liées aux compétences métier à acquérir après l'adoption, liées aux tâches qu'ils font, aux valeurs en termes de transparence offerte par l'ERP ou encore de pouvoir et de rétention de l'information. Les comptables sont réticents à l'ERP.</p>
	<p>« On l'aurait peut-être été au début, ça aurait été facile de façonner d'un côté. » ; « HALKORB a fait des efforts à un moment pour répondre un peu plus à notre organisation ce qu'ils ne faisaient peut-être pas avec d'autres. »</p>	<p>« Échanger beaucoup plus et consacrer plus de temps ou fournir plus d'efforts [Pour réussir les projets] » ; « Choisir l'équipe projet qui doit être formée autant de chez le client que de chez l'intégrateur. »</p>	<p>« Le directeur financier n'a pas d'autre choix que d'exécuter parce que s'il rentre dans un conflit » ; « Les dossiers d'achat par le passé se faisaient au niveau de la finance, mais avec l'ERP aujourd'hui c'est au niveau du département Achats. » ; « Les process étaient clairs, il y avait des spécialistes du groupe qui intervenaient à chaque écart et corrigeaient les façons de travailler. »</p>	<p>« Communication interne et sensibilisation. Support de la DG. »</p>	<p>« L'intégrateur n'impose rien de supplémentaire, mais quand un responsable d'un département demande des développements spécifiques demandant un effort supplémentaire il faut qu'il soit validé par sa hiérarchie pour assumer ses coûts. » ; « C'est très compliqué de trouver un équilibre sur ce volet-là. » ; « On essaye d'y palier avec des contrats très détaillés mais derrière ça n'empêche pas les tensions. »</p>	<p>Le compromis semble dominer dans les modes de gestion, il peut être initié par l'intégrateur ou par l'entreprise, la communication, la sensibilisation et l'implication de la hiérarchie peut jouer en la faveur de l'adoption. Une gestion par affirmation peut être contre-productive à l'adoption (E3)</p>	

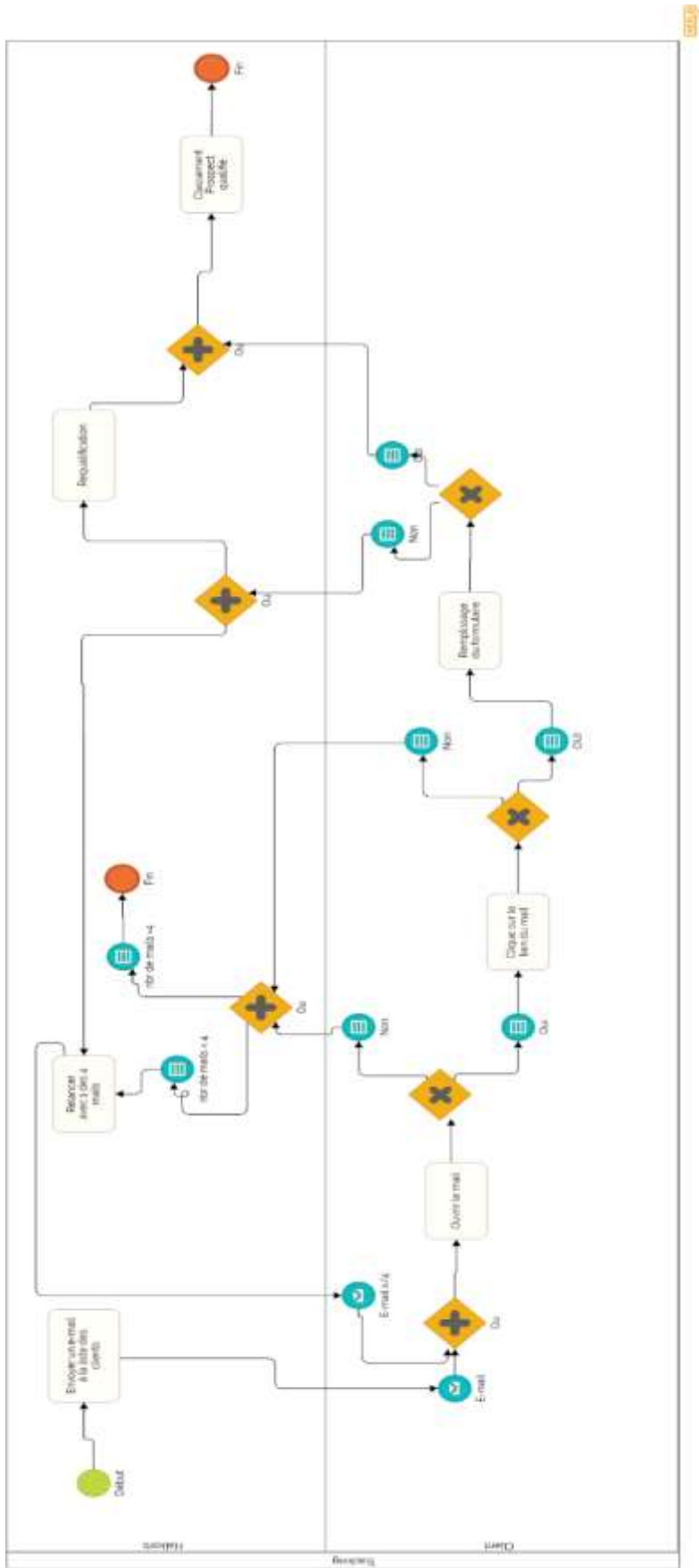
## Thème 3 Expérience d'adoption

## Facteurs de succès et d'échec

<p>« On n'a pas encore suffisamment de retours parce qu'on n'a pas mis suffisamment les tableaux de bord » ; « L'essentiel, c'est que moi je sais que l'information y est. » ; « HALKORB a fait des efforts à un moment pour répondre un peu plus à notre organisation ce qu'ils ne faisaient peut-être pas avec d'autres. »</p>	<p>« [L'intégrateur] doit expliquer que le client a tort dans sa manière de faire, ou bien il essaie de faire un développement pour s'adapter à la manière de faire de l'entreprise. » « Tout repose sur l'intégrateur. » « La différence entre un intégrateur et un autre c'est sa capacité à comprendre les besoins du client et ses besoins spécifiques surtout et ce savoir-faire vient avec des années d'expérience. »</p>	<p>« On a amélioré beaucoup de choses, on a pu avoir l'information à temps et pu clôturer à temps. » « On est restés sur une optique d'exceptions » « Avec le temps on a commencé à améliorer les choses parce que j'ai commencé à mettre des verrous. » « 15 j'y suis depuis quatre mois je suis parti au bureau 3 fois. » « Dans mon équipe aujourd'hui, je fais du contrôle et de l'affectation des opérations. » « J'ai tous les documents nécessaires au moment T pour prendre mes décisions. »</p>	<p>« Les utilisateurs ont senti l'avantage du système intégré et tout le monde a fini par adhérer. » ; « Dès qu'on était arrivé à la phase de stabilisation [E6P2], la situation du pays a été gelée. » ; « Nous avons quelques projets en cours de déploiement et d'autres en réflexion. » ; « Côté métier, [...] un intégrateur local connaît les aspects liés à la législation algérienne. » ; « Cette migration de l'ERP n'est pas un projet de la DSI, donc pas un projet informatique, mais un projet de l'entreprise » ; « Avec l'appui de la DG, tout le monde a adhéré au projet. » ; « À tous les niveaux, il y avait plus une motivation qu'une crainte du changement. » ; « D'ailleurs on a pu investir en termes de formation »</p>	<p>« Si une entreprise ne se projette pas sur l'avenir, l'implémentation d'un outil ne donnera pas les résultats escomptés. » Répondant à la question : Est-ce qu'il y a eu des cas où les entreprises n'avaient pas de département IT ou un département IT inapte à conduire un projet d'une telle envergure ? : « Quasiment dans 99% des cas, n'y a pas cette puissance de feu du côté IT ou SI des entreprises. » « Les ingénieurs en SI avec une bonne connaissance des métiers facilitent considérablement les choses » « Les clients pensent que quand ils ont payé quelque chose, ils peuvent demander tout »</p>	<p>Un succès lié aux attentes ou de l'interaction peut être impliqué par un succès de correspondance. Un succès lié aux projets. Les bénéfices perçus peuvent induire un succès lié à l'interaction. L'appui de la direction générale est un facteur clé, l'intégrateur doit assurer le management des processus pour éviter les résistances aux changements et conflits, la communication et sensibilisation sont cruciales, autant à l'intérieur de l'entreprise que dans les échanges entreprise/intégrateur .</p>
--	---	--	--	--	---

Analyse verticale	<p>La dématérialisation, l'utilité perçue des TI, la concurrence internationale, le retard de digitalisation en Algérie, le manque de maturité stratégique des dirigeants d'entreprises, la préférence des grandes entreprises pour le SaaS, l'utilité perçue du SaaS pour les PME, le manque de confiance des algériens au <i>Cloud</i>, la faiblesse du débit internet en Algérie. Une résistance au changement lié aux métiers, gestion du conflit par compromis avec l'intégrateur, succès de l'adoption lié à l'interaction</p>	<p>Utilité perçue des TI. Retard de digitalisation en Algérie. Manque de maturité stratégique. Sa familiarité avec les produits Microsoft. Résistance au changement liée aux métiers, valeurs, pouvoir. Management du projet d'implémentation. Formation et sensibilisation. Management des processus</p>	<p>Absence de dématérialisation. Utilité perçue et facilité perçue d'utilisation. Résistances au changement liées aux valeurs, au pouvoir, aux tâches. Retard de digitalisation en Algérie, économie informelle en frein à la digitalisation, coûts de l'ERP en frein à l'adoption. Succès lié aux attentes, à l'interaction, échec de correspondance, bénéfices managériaux, organisationnels, résolution des conflits par accommodation</p>	<p>Pertinence pour le métier, progrès en terme de digitalisation, le secteur public en retard, qualité des résultats en motivation, communication interne, sensibilisation et formation des utilisateurs, support de la direction générale en facteur de succès, résistance au changement liée aux valeurs (comptabilité), succès lié à la correspondance et l'infrastructure informatique ainsi qu'aux attentes, bénéfices stratégiques non perçus avec E6P1 mais perçus avec E6P2, gestion des conflits par résolution des problèmes. Une attitude positive envers le SaaS, bénéfices perçus du SaaS, la réglementation floue pour le <i>cloud computing</i> en frein, méconnaissance de l'ERP par les chefs d'entreprise</p>	<p>La nécessité d'une réflexion stratégique pour la digitalisation, un manque de maturité des chefs d'entreprises algériennes, la connexion internet en Algérie en frein au SaaS, le manque de communication et de sensibilisation à l'adoption en facteur d'échec, une résistance au changement liée au métier (client/prestataire de service) ou au pouvoir (comptabilité), résolution des conflits par compromis, Management des processus et changements structurels et culturels en facteur de succès de l'adoption,</p>	/
-------------------	--	---	---	---	---	---

# **ANNEXE C – DIAGRAMME DE MAILING AUTOMATION**



**ANNEXE D – RAPPORT DE  
PERFORMANCES DE LA CAMPAGNE  
DE MAILING**

Dynamics 365 BC - Premier Contact

Sent 15/7/20 16:22

## Overview

### 193 Recipients

Audience: HalKorb (Tags: CampagneSaaS) Delivered: Wed, 15 Jul 2020 16:22

Subject: Votre ERP Microsoft à partir de 33  
900 DZD HT 📧

0 Orders	0,00 \$ Average order revenue	0,00 \$ Total revenue
-------------	----------------------------------	--------------------------

67 Opened	3 Clicked	24 Bounced	0 Unsubscribed
--------------	--------------	---------------	-------------------

Successful deliveries	169	87.6%	Clicks per unique opens	4.5%
Total opens	124		Total clicks	9
Last opened	28/8/20 17:54		Last clicked	19/7/20 9:58
Forwarded	0		Abuse reports	0

## Advanced reports

### Email domain performance

Domain	Email	Bounces	Opens	Clicks	Unsubs
yahoo.fr	50 (26%)	6 (12%)	23 (52%)	0 (0%)	0 (0%)
gmail.com	31 (16%)	1 (3%)	12 (40%)	1 (3%)	0 (0%)
hotmail...	16 (8%)	2 (13%)	2 (14%)	0 (0%)	0 (0%)
hotmail.fr	13 (7%)	1 (8%)	5 (42%)	0 (0%)	0 (0%)
yahoo.co...	4 (2%)	1 (25%)	3 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
Other	79 (41%)	13 (16%)	22 (33%)	2 (3%)	0 (0%)

**ANNEXE E – EXEMPLE DE  
CALENDRIER EDITORIAL POUR  
LINKEDIN**

VISUELS



**Transformez vos investissements en charges d'exploitation**

Découvrez notre nouvelle offre ERP Microsoft en SaaS tout compris

> [www.halkorb.com](http://www.halkorb.com)

Proposition 1



**Transformez vos investissements en charges d'exploitation**

Découvrez notre nouvelle offre ERP Microsoft en SaaS tout compris

> [www.halkorb.com](http://www.halkorb.com)

Proposition 2

WORDING

ERP = Investissement majeur ? Plus maintenant!

Grâce à l'offre ERP Microsoft d'Halkorb, votre transformation digitale devient une charge financière et n'est plus synonyme d'investissement majeur pour votre entreprise.

Vous pouvez profiter de notre offre en mode souscription avec des formules de paiement flexibles : Mensuelle, trimestrielle ou annuelle.

À partir de 33,900 DZD HT par utilisateur par mois seulement !

Découvrez tous les avantages de l'offre ici → <https://go.halkorb.com/VotreERPPartout>