

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM.KOLEA**

**MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE POUR L'OBTENTION D'UN
MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

THÈME

ERP et changement organisationnel
Cas : Algérie Télécom "DRT- Blida-"

Élaboré par :

Melle. BELHAMRI Zineb

Encadré par :

Dr TOUMI Djamila

Juin 2016

Remerciements

En premier lieu je remercie DIEU le tout puissant de m'avoir accordé le courage, la force et la patience et permis de m'investir dans mon travail avec autant de conviction, et de foi profonde.

Le présent mémoire n'aurait pas vu le jour sans l'aide bienveillante, la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes qui, par leur présence et leurs conseils, m'ont apportés leur soutien.

Je tiens à remercier mes très chers parents, sœurs et tous les membres de ma famille pour leur aide permanente pendant toute ma formation et tout le temps présents à mes côtés

*Au terme de cette étude, il m'est très agréable d'exprimer ma profonde gratitude et d'adresser mes vifs remerciements à **Mme TOUMI Djamila**, mon encadreur qui m'a bien aidé et orienté pendant toutes les étapes de la réalisation de ce travail*

Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche en acceptant d'examiner mon travail et de l'enrichir.

*Je tiens à remercier également le personnel d'Algérie Télécom « DRT Blida » qui a manifesté un intérêt considérable, la confiance qu'ils m'ont accordée, leur patience et leur aide à chaque instant, pour le présent cas d'étude plus particulièrement à **Mr HADJI MIHOUB, Mme Talab.M et Mr ZERROUATIA***

Je suis par ailleurs reconnaissante envers : Responsable, dirigeants et personnel de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM), pour leurs énormes efforts afin de nous procurer une formation de qualité.

Mes profonds remerciements à mes chers amis, et collègues qui m'ont encouragé et aidé durant toute ma formation, et dans la réalisation de ce travail

Merci à tous et à toutes.

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux N° 01 : l'ERP standard et ERP spécifique	11
Tableaux N° 02 : L'ERP propriétaire et ERP open source.....	11
Tableaux N° 03 : les principaux ERP Open Source du marché.....	13
Tableaux N° 04 : L'ERP réside et ERP hébergé.....	13
Tableaux N° 05 : Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement	22
Tableaux N° 06 : Les premières causes d'échecs de la conduite de changement.....	29
Tableaux N° 07 : La légende des codes.....	38
Tableaux N° 08 : Des avantages considérables offrent par oracle Seulement.....	43

LISTE DES FIGURES

Figure N° 01 : Parts de marché des éditeurs d'ERP dans le monde en 2008.....	12
Figure N° 02 : La relation entre les offres d'ERP.....	14
Figure N° 03 : Sondage sur les critères de sélection d'un ERP.....	15
Figure N° 04 : Les principales motivations des entreprises ayant mis en œuvre un PGI.....	17
Figure N° 05 : Les phases et les étapes du changement organisationnel.....	20
Figure N° 06 : La courbe de changement.....	26
Figure N° 07 : L'organigramme de la Délégation Régionale des Télécommunication de BLIDA.....	38
Figure N° 08 : Portail d'accès à Oracle e-Business Suite	46
Figure N° 09 : la définition unique de l'information d'Oracle e-Business.....	47
Figure N° 10 : La représentation graphique de la cellule ERP dans la DRT.....	48
Figure N° 11 : L'approche d'Oracle e-Business Suite	48
Figure N° 12 : Les modules d'ERP dans la DRT.....	49
Figure N° 13 : Modèle de traitement des données selon le concept R12.....	51
Figure N° 14 : L'organigramme de la Direction Régionale des Télécommunication de BLIDA....	54
Figure N° 15 : La courbe de changement de la DRT	56
Figure N° 16 : Les phénomènes le plus marquants qui suivent la mise en production d'un ERP.....	58

TABLEAUX DES ABREVIATIONS

L'abréviation	La signification
AT	Algérie Télécom
DOT	Direction Opérationnelle des Télécommunications
DRT	Délégation Régionale des Télécommunications
DTT	Direction territorial des télécommunications
ERP	Entreprise ressource planning
LET	Laboratoire des Équipements et Télécoms
PGI	Progiciel de gestion intégré
SI	Système d'Information
SIAD	Système d'Information qui Aide à la Décision
TIC	Technologie de l'Information et de la communication

Résumé :

Pour améliorer la performance, l'entreprise d'aujourd'hui vise à automatiser la gestion interne de ses activités en faisant appel à des technologies informatiques. La mise en place d'un ERP (Enterprise Resource Planning) s'est largement répandue dans les entreprises. Elle répond à des besoins d'amélioration de la circulation de l'information, de l'intégration des différentes fonctions dans un même système, ainsi il apparaît comme l'incontournable instrument d'une performance et de normalisation des processus dans l'entreprise. Or, malgré les problèmes rencontrés par de nombreuses entreprises ayant adopté les ERP et l'importance de l'investissement que représente le choix d'un ERP, les aspects organisationnels ont été négligés.

Cette recherche présente un premier cas exploratoire à l'aide d'une étude sur le terrain mené au sein de l'entreprise Algérie Télécom « Délégation Régionale de Blida ». Leader sur le marché national de la communication. Visant à analyser les effets de la mise en place des ERP. Elle montre les changements provoqués par la mise en place d'un ERP sur la structure de l'organisation, la culture de l'entreprise, le comportement des acteurs, les processus de contrôle, la coordination des activités par la réorganisation de processus.

Mots-clés :

- ERP ;
- Changement organisationnel ;
- Le choix de l'ERP ;
- Système d'information ;
- La conduite de changement ;
- DRT ;
- La transformation de l'entreprise ;

ملخص:

من أجل تحسين أداء المؤسسات ، تسعى هذه الأخيرة اليوم للإدارة الداخلية لأنشطتها باستخدامها لتكنولوجيا الإعلام الآلي و الحاسوب. ولقد أصبح تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات على نطاق واسع في مجال الأعمال التجارية، لأنها تلبى احتياجات تحسين تدفق المعلومات، ودمج وظائف مختلفة في نظام واحد، لذلك يبدو كأداة لا غنى عنها من الأداء وتوحيد العمليات في الشركة. ولكن على الرغم من المشاكل العديد المسجلة في الشركات التي اعتمدت هذا النظام تبقى أهمية هذا المشروع في تخطيط موارد المؤسسات و اختيار الاستثمار الأحسن للمؤسسات مع اهمال الجوانب التنظيمية.

يقدم هذا البحث قضية استكشافية مع دراسة ميدانية أجريت في شركة اتصالات الجزائر "المنذوبية الجهوية للبيدة". الرائدة في السوق الوطني للاتصالات، مع إبراز التغيرات الناجمة عن استعمال و تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وثقافة الشركة، وسلوك من الجهات الفاعلة، ونظام المراقبة، وتنسيق الأنشطة التي تقوم بها عملية إعادة التنظيم. و تحليل الآثار المترتبة على استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات،

كلمات البحث:

- تخطيط موارد المؤسسات.

- التغيير التنظيمي.

- اختيار نظام تخطيط موارد المؤسسات.

- نظام المعلومات ؛

- التغيير القيادة.

- بدران.

- التحول من الأعمال؛

Abstract :

To improve performance, today's business is to automate the internal management of its activities using to computer technology. The implementation of an ERP (Enterprise Resource Planning) has become widespread in business. It meets the needs of improving the flow of information, integration of different functions into one system, so it appears as an indispensable tool of performance and standardization of processes in the company. But despite the problems many companies have adopted ERP and the importance of the investment is the choice of an ERP, organizational aspects have been neglected.

This research presents an exploratory case with a field study conducted in the company Algeria Telecom "Regional Delegation of Blida." Leading national communication market. To analyze the effects of the implementation of ERP. It shows the changes caused by the implementation of an ERP on organizational structure, corporate culture, the behavior of actors, process control, coordination of activities by the reorganization process.

Keywords :

- ERP;
- Organizational change;
- The choice of ERP;
- Information system ;
- The driving change;
- DRT;
- The transformation of the business;

SOMMAIRE

Liste des tableaux

Liste des schémas

Liste d'abréviation

Résumé en français

Résumé en arabe

Résumé en Anglais

Introduction générale	01
Première Chapitre : cadre conceptuel de la recherche	05
Section 1 : le progiciel de gestion intégré	07
Section 2 : le changement organisationnel	17
Section 3 : ERP et changement organisationnel	26
Deuxième Chapitre : méthode de la recherche et état des lieux	30
Section 1 : méthode de la recherche	32
Section 2 : présentation de l'organisation d'accueil « Algérie Télécom »	35
Section 3 : présentation Les phases de l'adoption d'un ERP dans l'organisation d'accueil	41
Troisièmes Chapitre : le lien entre le changement organisationnel et l'ERP au sien DRT	52
Section 1 : Le modèle du changement organisationnel au sien Algérie Télécom	54
Section 2 : L'accompagnement de changement organisationnel	58
Section 3 : Recommandation pour une bonne conduite de changement au sein DRT	60

Section 4 : Analyse des effets organisationnels d'ERP Algérie Télécom.....	63
Conclusion générale	68
Bibliographie.....	70
Table de matière	72
Annexe	77

INTRODUCTION GENERALE

L'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) contribue à la simplification de certaines contraintes spatiales et temporelles par l'informatisation des systèmes d'information intra-organisationnels facilitant les échanges et la diffusion de l'information entre les employés et les différents services de l'entreprise.

La gestion d'entreprise est depuis quelque temps confrontée à un basculement technologique : les progiciels de gestion intégrés (ou ERP selon la terminologie anglo-saxonne couramment employée) deviennent l'élément pivot de collecte et d'exploitation des informations de gestion. L'émergence des ERP s'est faite de manière significative au milieu des années 1990 et la plupart des grandes sociétés ont adopté ces systèmes globaux, présente comme « la solution » aux problèmes de gestion. La singularité des organisations, leur histoire, leur culture et leurs métiers sont rarement pris en compte face à l'impérieux besoin de tout changer et de réorganiser pour être plus performant. Reix (2005) rappelle que « *la diffusion des ERP depuis le milieu des années 90 s'inscrit dans un vaste mouvement de transformations organisationnelles, orientées vers une approche plus transversale des processus* ». Il s'agit sur le plan pratique et technique d'une innovation considérable qui vise une intégration informationnelle complète.

Elle permet à l'entreprise de faire face aux exigences des clients, répondre aux contraintes du marché et améliorer sa compétitivité. C'est pourquoi, de plus en plus, l'entreprise, grande ou moyenne, opte pour des systèmes d'information agencés autour d'un progiciel ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou en français PGI (Progiciel de Gestion Intégré) permettant à ses collaborateurs d'accéder, pratiquement en temps réel, à toute information nécessaire à la production, au fonctionnement et/ou à la prise de décision.

Les ERP commencent à être bien connus sous leurs aspects informatiques, relativement à leur processus d'installation et dans leurs coûts spécifiques. Les méthodes de la mise en place de ces systèmes ne sont que peu énoncées leurs effets sur l'organisation et sur les utilisateurs. Ces dernières sont ignorées, mésestimés ou idéalisés par les éditeurs de solutions progicielles. Reix (2005) souligne aussi les difficultés rencontrées par les employés de l'entreprise à comprendre les contours de leur travail suite à l'implémentation d'un ERP. En effet, l'adoption de ce dernier engendre des changements organisationnels significatifs, notamment sur « *les systèmes de métiers, d'influence et de valeurs des parties prenantes* » (Besson 1999).

Notre problématique à laquelle nous essayons de trouver des éléments de réponses est : « **qu'elle est l'impact de l'ERP sur le changement organisationnel ?** ».

A l'aide d'une étude sur le terrain menée au sein de l'entreprise Algérie Télécom « Délégation Régionale de Blida » et une exploration hybride (observations/théories), nous avons cherché à savoir si l'implantation d'un ERP dans cette entreprise engendre des changements dans le travail ? Quels changements introduisent précisément les ERP dans l'organisation ? S'il est reconnu que l'ERP encourage un changement organisationnel quels sont leurs effets réels sur les pratiques dans l'organisation ? Et en quoi contribue-t-il à la changer ? Quelle est l'importance de la formation des utilisateurs dans le succès de la mise en œuvre d'un ERP (en fait, plus généralement, de progiciels de gestion intégrés) ?

Afin d'apporter des éléments de réponses à ses questions, nous avons formulé les hypothèses suivants :

H1 : les changements radicaux dans la DRT sont-ils générés par l'implantation d'un ERP et/ou de ses solutions complémentaires

H2 : la notion d'accompagnement de changement organisationnel est-il inexistante au sein du la DRT Blida

H3 : la mise en place d'un PGI est-il généralement accompagnée d'une nouvelle conception du fonctionnement de l'entreprise.

Pour apporter des éléments de réponse à notre question centrale ainsi qu'aux questions secondaires, notre choix porté sur Algérie Télécom « **D**élégation **R**égionale de **T**élécommunication de **B**lida ». Algérie Télécom a acquis la forme juridique de Société par Action le 11 Août 2001. La mise en œuvre de ses activités a été lancée à compter du 06 janvier 2002 et ce suite à la promulgation du décret exécutif 02-04 relatif à la répartition des personnels et des biens de l'administration des postes et des télécommunications. Il importe de souligner que l'année 2002, a été une année dite « d'installation et d'organisation » d'Algérie Télécom.

A la lumière de ce qui précède pour conduite notre travail de recherche en termes d'approche de recherche, nous avons une approche méthodologique qualitative, basée sur l'application d'un modèle d'évaluation ainsi que la recherche documentaire tant sur le plan théorique que sur le plan pratique, l'observation et les questionnaires.

Pour ce faire, nous avons divisé notre travail en trois chapitres complémentaires :

- Le premier chapitre nommé « **cadre conceptuel de la recherche** », dans lequel nous allons parcourir les différents concepts liés au changement organisationnel, l'ERP et nous allons présenter le processus de choix d'un ERP et de changement organisationnel qu'on appliquera lors de l'étude empirique.

- Le deuxième chapitre appelé « **méthodologie de la recherche et état de lieu** », dans lequel nous allons parler sur notre méthodologie de la recherche, puis présenter l'organisation d'accueil de façon générale et la structure d'accueil en particulier et pour finir ce chapitre, nous allons présenter le projet qui formera le cœur de notre travail dans l'entreprise d'accueil et sur lequel on appliquera le processus de changement organisationnel.

- Le troisième et dernier chapitre intitulé « **le changement organisationnel provoqué par l'ERP au sein DRT** », qui comporte les détails de l'application des phases de changement organisationnel sur le projet ERP au sein la Délégation Régionale de Blida.

CHAPITRE I :

CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Le sujet auquel nous nous intéressons s'inscrit dans plusieurs domaines : les domaines technologiques et stratégiques. C'est pourquoi, il est important de commencer par définir certains termes permettant de situer les ERP dans le contexte des entreprises.

Dans ce cadre nous allons dans ce chapitre cerner le cadre conceptuel de notre recherche en mettant en relief quelques concepts auxquels nous ferons appel lors de notre étude empirique.

A cet effet, ce chapitre est composé de trois sections

- ✓ **Section 1** : progiciel de gestion intégré
- ✓ **Section 2** : le changement organisationnel
- ✓ **Section 3** : ERP en matière de changement organisationnel

Section 1 : le progiciel de gestion intégré

Les progiciels ERP connaissent un véritable succès auprès des organisations (privée ou publique) de toute taille et domaine d'activité. Le choix d'un ERP est motivé par : le remplacement des systèmes propriétaires fonctionnels; la simplification et la standardisation des systèmes; l'amélioration des interactions et de la communication avec fournisseurs, clients et d'autre partenaire d'affaires; l'acquisition d'un avantage stratégique; le lien avec les activités globales. L'ERP remet en cause la conception d'une organisation fondée sur la spécialisation fonctionnelle et devient transversale, elle n'est plus découpée par grandes fonctions mais par des macro-processus qui traversent les principales fonctions de l'entreprise.

1- Définition du progiciel de gestion intégrée :

L'ERP est l'abréviation du terme anglais « Entreprise Resource Planning qui signifie la gestion des ressources et de planification » qui se traduit textuellement en français par « Planification des ressources de l'entreprise ». Cette traduction textuelle n'a pas été retenue en français, la traduction recommandée étant PGI ou « Progiciel de Gestion Intégrée signifier l'intégration des processus métier ».

L'appellation de « progiciel intégré » est une appellation qui n'est pas très bien « contrôlée » Il n'existe pas moins de sept dénominations parmi les plus utilisées par la presse et les éditeurs eux-mêmes. Ce sont : progiciel, progiciel intégré, progiciel applicatif, progiciel applicatif intégré, progiciel de gestion, progiciel de gestion intégré, et ERP (Entreprise Ressource Planning). En pratique, différentes appellations sont utilisées pour parler du même concept.¹

« On définit par ERP, un sous-ensemble du système d'information capable de prendre en charge la gestion intégrale de l'entreprise, incluant la gestion comptable et financière, la gestion de la production et de la logistique, la gestion des ressources humaines, la gestion administrative ainsi que la gestion des ventes et des achats »²

Selon le grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française (OLF) un ERP c'est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, l'aide à la décision, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement, le commerce électronique.

¹ - Laurent ARCIS -Consultant en Systèmes d'Information- « **L'impact des ERP sur la chaîne logistique** », Vol. 7
- N°1, 1999 page 27

² - Jean-Louis Lequeux, « **Manager les ERP** », éditions d'organisation février 1999.

Un PGI est une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée qui vise à fédérer et optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique pour toute l'entreprise et en s'appuyant sur des règles de gestion standards³

2- Les besoins d'intégration d'un progiciel de gestion intégrée :

Chaque entreprise intègre un progiciel de gestion intégrée pour ⁴:

1- Faire communiquer les différentes applications qui « envahissent » progressivement les entreprises pour : supprimer les saisies multiples, consolider les informations et réduire les tâches administratives.

2- Disposer d'un système d'information intégré : en interne pour réagir et décider immédiatement et en externe pour partager leurs informations avec leurs clients et leurs fournisseurs.

3- Prise en compte de la chaîne logistique par ce que le marché pousse les entreprises à : être toujours plus réactives, prendre en compte leurs processus externes, communiquer plus directement avec leurs clients et fournisseurs, mettre en œuvre et intégrer de nouveaux progiciels.

3- Origine des ERP :

Les ERP sont apparus dans les années 1970. Leur Origine découle du besoin de planifier la production des entreprises industrielles⁵.

En effet, d'une part le Material Requirement Planning (MRP), répondait à cette problématique et prenait en considération des éléments tels que le plan directeur de production ; les nomenclatures etc. d'autre part, le Manufacturing Ressource Planning (dit MRP II) a permis de planifier l'ensemble des ressources nécessaires à la production.

Enfin, la généralisation de cet outil aboutit à la naissance de l'Enterprise Ressource Planning

4- L'évolution de l'ERP :

L'ERP est un progiciel que « Le Petit Robert » voit apparaître en 1972 et qui provient selon ce dictionnaire de « **produit et logiciel** », fait partie du vocabulaire du domaine de l'informatique et

³ - Laurent ARCIS - op.cit. Page 27

⁴ - le site <<http://>>

⁵ BOURDEAU Jean-François, Professeur à l'Université de Paris Dauphine, Les ERP: principaux concepts et marché, Janvier 2011.

signifie ensemble de programme informatique munis d'une documentation, commercialisée en vue d'une même application⁶.

– *Les années 60-70 et le mainframe (informatique d'entreprise)* : il ne s'agit à cette époque que de gérer des volumes gigantesques de données, les applications de gestion automatisent les processus opérationnels et répétitifs, le marché des systèmes informatiques est dominé par quelques grands constructeurs, les gros systèmes sont propriétaires et centralisent la puissance de traitement.

– *Les années 80 et les mini-systèmes (informatique de département)* : le marché de l'informatique s'ouvre aux PME, l'ère des mini permet également à un grand nombre d'utilisateurs d'accéder aux données aux travers d'applications couvrant des besoins plus spécifiques, l'utilisateur dispose d'une interface texte pour l'interaction avec le système (terminaux passifs)

– *Les années 90 et le client serveur (informatique individuelle)* : c'est le plein essor des ordinateurs personnels et de la bureautique, et l'explosion des réseaux et des télécommunications, le partage de l'information devient le défi majeur, les applications bureautiques disponibles (traitement de texte et tableur) répondent à des besoins de traitement de l'information jusqu'à présent non pris en compte, les terminaux passifs sont peu à peu remplacés par des micro-ordinateurs capables de les émuler, au-delà du réseau local, *les applications client-serveur* donnent l'occasion de répartir les traitements entre les machines les plus adaptées *les applications bureautiques* sur les postes de travail et les applications critiques (ainsi que les bases de données) sur les serveurs, la connexion entre le réseau local et le site central s'effectue par des liaisons téléinformatiques proposées par l'opérateur institutionnel, le micro-ordinateur devient nomade grâce aux portables, capable ainsi de se connecter au réseau local ou à distance au système informatique de l'entreprise.

– *Les années 2000 et le boum de l'Internet* : aujourd'hui le poste de travail, nomade ou fixe, est connecté au réseau local de l'organisation mais il est aussi ouvert sur l'extérieur grâce à l'Internet, la communication entre les ordinateurs s'effectue grâce à un ensemble de protocoles normalisés (TCP/IP), les technologies de l'Internet deviennent des normes pour la mise en place tant des systèmes informatiques d'entreprise (intranet) que des systèmes informatiques interconnectés avec les partenaires (extranet), les applications métier obéissent au standard du Web (HTTP, HTML), le poste de travail, équipé seulement d'un navigateur,

⁶Thèse doctorat, Pascal PEROTIN, *les progiciels de gestion intégrés, instrument de l'intégration organisationnelle* », université Montpellier 2, soutenue 17/10/2004, page 10

peut accéder par le réseau à l'ensemble des applications (client léger), le système d'information de l'entreprise est accessible depuis un poste de travail banalisé mais également depuis de nouveaux équipements comme le téléphone mobile

5- Les caractéristiques d'un ERP :

Le progiciel de gestion intégrée (PGI) ou bien ERP (Entreprise Resource Planning) présente plusieurs caractéristiques parmi lesquelles⁷ :

- ❖ Un ERP est architecturé autour d'un système de bases de données relationnelles assurant une gestion unique, cohérente, sécurisée et ouverte des données de l'entreprise.

- ❖ Un ERP permet la modélisation de l'ensemble des processus de l'entreprise, qu'ils soient opérationnels ou processus de support.

- ❖ Gère le plus souvent un contexte international : multisociétés, multidevises, multilingues, multilégislations

- ❖ Un ERP est un système générique : c'est-à-dire même système pour toute l'entreprise et Constitué de modules fonctionnels.

- ❖ Un ERP est transversal et assure une couverture opérationnelle des fonctions de l'entreprise

- ❖ Un ERP est modulaire : c'est un ensemble de programmes ou modules séparables correspondant chacun à un processus de gestion dont l'installation peut être effectuée d'une manière autonome.

- ❖ Un ERP est intégré : les divers modules ne sont pas engendrés de manière indépendante ils peuvent échanger des informations selon des schémas prévus. L'ERP garantit à tout instant une intégrité et une cohérence parfaite des données pour tous les utilisateurs.

- ❖ Un ERP s'appuie sur un référentiel unique (base de données unique) : toutes les données ou les objets utilisés par les différents modules sont définis d'une manière standardisée et unique et gérés par un seul type de langage de développement et de base de données. De même les interfaces homme machine sont définies de façon identique pour tous les modules.

7- Philippe Norigeon – « Cours PGI-ERP » http://www.guillaumeriviere.name/estia/si/pub/cours_ERP_PGI_2010.pdf

❖ ERP fait mise à jour en temps réel et garde la traçabilité : des données comptables et qualité des produits de l'entreprise.

6- Les offres de l'ERP :

Tableau N° 01 : l'ERP standard et ERP spécifique

ERP standard	ERP spécifique
Permet de formaliser et standardiser les processus	Permet d'innover au niveau des processus
Nécessité de s'adapter aux processus définis dans l'ERP	Permet de personnaliser et adapter les interfaces de l'ERP
Proposé par de grands éditeurs (Marché concurrentiel)	Développé par de petits éditeurs (Marché de niche)

Source : Philippe Norigeon, cours PGI, ERP Master CCA, page 35-36

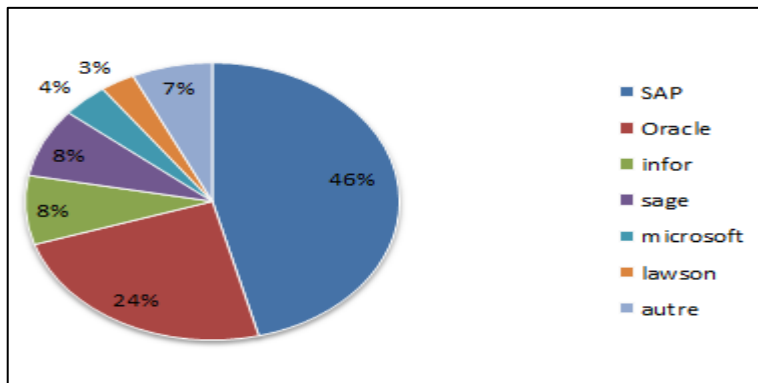
Tableau N°02 : L'ERP propriétaire et ERP open source

	Avantages	Inconvénients	Les types
Propriétaire c'est-à-dire achat d'une licence	Fiabilité, standardisation	Dépendance éditeur	SAP, Oracle, SAGE/ADONIX, Intenia, SSA, Microsoft
	Pérennité, puissance	Flexibilité, adaptabilité	
	Assistance, support	Coûts	
	Fonctionnalités	Mise en œuvre	
Open source « gratuit »	Agilité, flexibilité	Assistance, support	Aria, Compiere, ERP5, Fisterra, PGI suite, OFBiz (open for business), Value Enterprise, Tiny ERP
	Spécifique	Puissance	
	- Coûts, - mise en œuvre	Pérennité (de certains)	

Source : Philippe Norigeon, cours PGI, ERP Master CCA, page 37-43

Le schéma dans la page 12 représente la répartition des parts de marché des principaux ERP en 2008 au niveau mondial. SAP dominait avec 46 % des parts de marché. Oracle qui avait racheté Peoplesoft détenait donc 24 % des parts de marché. Ça était bien placé en particulier avec une clientèle de PME.

Figure N° 01 : parts de marché des éditeurs d'ERP dans le monde en 2008



Source : ERP et conduite de changement, jean-louis, all, 6^e édition. Dunod, page 28

Principaux éditeurs ERP Propriétaires

- ✓ **SAP** : IBM Allemagne (1972)
 - Leader mondial des logiciels d'entreprise
 - 26 secteurs d'activité, très développé dans l'industrie
- ✓ **Oracle Applications** : Oracle (1995)
- ✓ **People Soft** : People Soft (1987) racheté par Oracle (2004)
- ✓ **ERP SAGE/Adonix** : Adonix (1979) racheté par Sage (2005)
- ✓ **SSA ERP LN**: SSA Global
- ✓ **ERP GEAC** : Geac Computer Corporation Limited (2006)
- ✓ **Microsoft Dynamics**: Microsoft

Tableau N° 03 : les principaux ERP Open Source du marché

Les principaux ERP Open Source du marché					
Nom	Origine	Licence	Environnement	Fonctionnalités	Commentaires
Aria	Nola	GPL	PHP, MySQL	Compabilité, inventaire, paie.	A été développé sur la base d'un ERP Open Source appelé Nola.
Compiere	Jorg Janke	Mozilla Public Licence	J2EE, JBoss	Gestion des ventes, gestion des catalogues, des tarifs, suivi des commandes, gestion des achats, des stock, de la logistique, gestion comptable et financière	S'adresse aux PME-PMI spécialisées dans la distribution et le service. Compatibilité avec PostgreSQL en cours (lire l'article du 11/05/2004).
ERP5	Nexedi	GPL	Python, Zope	Gestion de production, gestion financière, CRM, chaîne logistique, e-business, groupware	Grâce à son intégration avec Nuxeo CPS, c'est aussi un système de gestion de contenu.
Fisterra	Igalia	GPL	GNOME2 development platform, PostgreSQL	Gestion d'entrepôts, des stocks, de trésorerie, facturation.	Le premier client de cet ERP a été la société espagnole Auto Arte.
OFBiz (Open For Business)	David E. Jones + Andy Zeneski	MIT	XML, J2EE	Gestion clients, fournisseurs, employés, gestion des articles, des stocks, des commandes, gestion de projet, e-commerce	Fonctionne en mode client / serveur. Interface utilisateur Web.
PGI Suite Value Enterprise	Taïka	GPL	Linux, Apache, MySQL, PHP	Gestion financière, des achats, gestion commerciale, des ventes et des stocks.	Module comptabilité en cours d'intégration. Passage des normes comptables belges aux normes françaises.
	Emryn	GPL	Delphi/Kylix, Java	Comptabilité, gestion de production, CRM.	Existe aussi en version Light.
source : JDN (Journal du Net) http://www.journaldunet.com/					

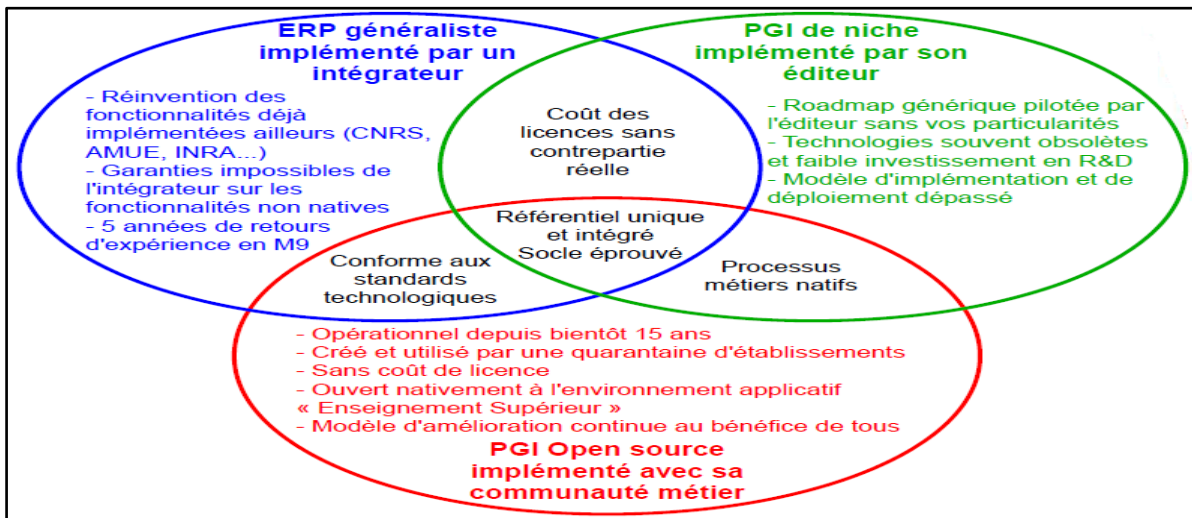
Source : JDN (journal du net) [http://www. Journaldunet.com](http://www.Journaldunet.com)

Tableau N° 04 : L'ERP résident et ERP hébergé

	Avantages	Inconvénients
Résident	Maîtrise	- Compétences nécessaires
	Indépendance	- Gestion des évolutions - Gestion des opérationnels
Hébergé	- Gestion des évolutions, - Maintenance, - Maîtrise des coûts	- Intégration avec système d'information locale, - Contrat solide nécessaire

Source : Philippe Norigeon, cours PGI, ERP Master CCA, page 46

Figure N° 02 : la relation entre les offres d'ERP



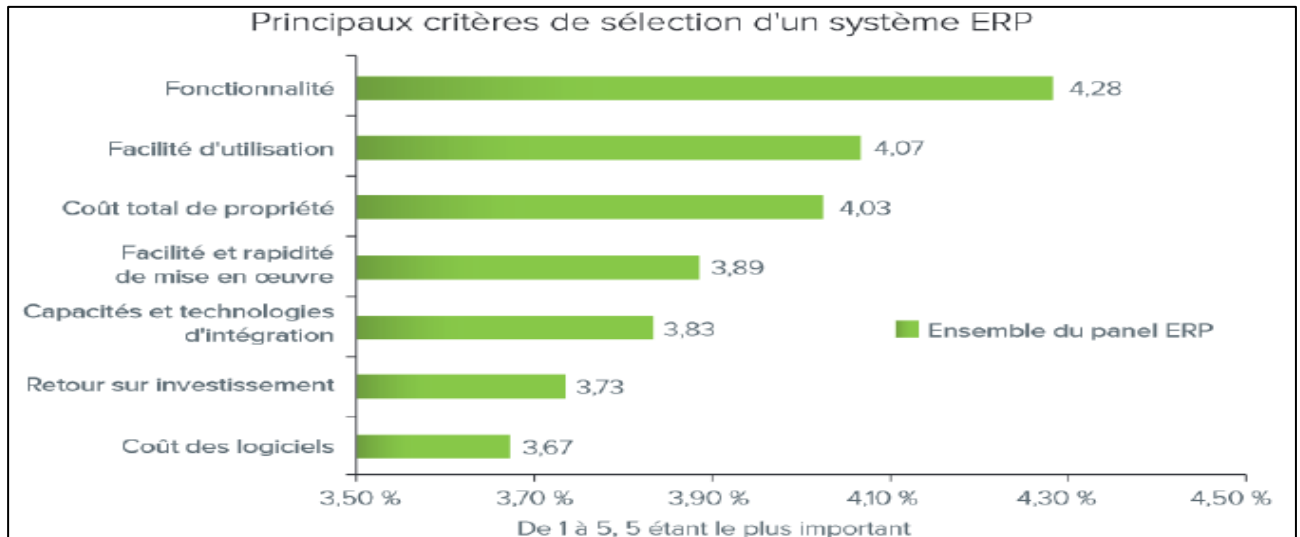
Source : [http : www.linagora.com](http://www.linagora.com)

7- Méthodologie de choix d'un ERP :

La sélection et l'évaluation de solution ERP est un processus complexe à cause de :

- ✓ La difficulté à définir les besoins précis de l'entreprise et à les traduire en termes de fonctionnalités et de performances.
- ✓ La difficulté à évaluer l'adéquation d'un ERP et des services associés avec les attentes réelles de l'entreprise ; cela requiert l'analyse approfondie de centaines ou même de milliers de critères fonctionnels et techniques.
- ✓ La difficulté à comparer les avantages des différentes solutions PGI envisageables.
- ✓ La difficulté à appréhender les risques pris en cas de compromis (car finalement aucune des solutions n'est réellement idéale).

Figure N° 03 : Sondage sur les critères de sélection d'un ERP



Source : Aberdeen groupe, juin 2011

8- Les étapes à Suivre pour Choisir son ERP:

Pour choisir son ERP, l'entreprise suivre certains étapes, a savoir⁸ :

Étape 1 : Créer la vision de l'entreprise

- ✓ Tenir compte du contexte actuel, et de sa vision sur 3 à 5 ans
- ✓ Définir les rôles et responsabilités des acteurs
- ✓ Définir les propriétés du projet et les étapes à réaliser
- ✓ Analyser le budget alloué

Étape 2 : Créer la liste des fonctionnalités recherchées

- ✓ Analyser et schématiser les processus existants
- ✓ Définir les nouveaux processus

Étape 3 : Fonctionnalités critiques vs. Fonctionnalités standards

Étape 4 : Créer une liste des candidats potentiels

- ✓ Recherche sur les solutions existantes
- ✓ Identifier les fonctionnalités offertes par chacun
- ✓ Identifier les besoins de chacun
- ✓ Identifier leurs coûts

Étape 5 : Réduire la liste à 4 ou 5 candidats intéressants

- ✓ Définir les critères de sélection
- ✓ Comparer et évaluer les diverses solutions

⁸ Frédéric Charles – « Cours ERP/PGI » <http://fr.slideshare.net/fcharles/cours-erp-introduction-aux-erp-v10>

Étape 6 : Créer le cahier des charges, envoyer l'appel d'offres

Étape 7 : Analyser les soumissions reçues

Étape 8 : Sélectionner 3 finalistes

- ✓ Établir un scénario d'essai
- ✓ Évaluer les logiciels en utilisant des critères comparatifs
- ✓ Négocier le contrat (offre, accompagnement, formation)

Étape 9 : Démonstration des solutions par les finalistes

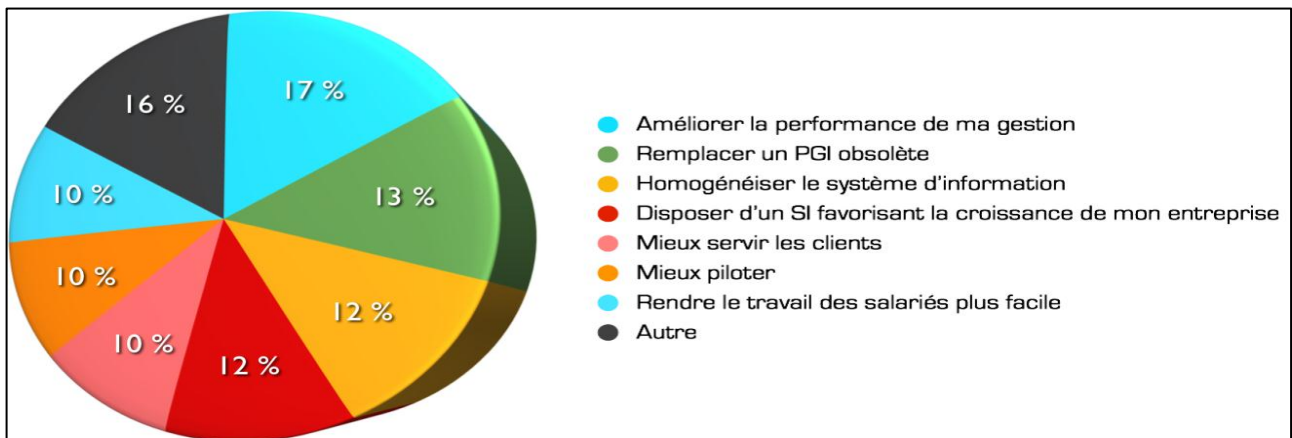
Étape 10 : Sélectionner l'ERP

Étape 11 : Planifier l'implantation

Le processus de choix d'un ERP induit dans tous les cas la nécessité :

- ✓ De définir clairement les objectifs stratégiques et opérationnels du projet
- ✓ D'exprimer précisément et objectivement les vrais besoins fonctionnels
- ✓ D'évaluer méthodiquement toutes les solutions possibles
- ✓ De se doter des moyens adéquats de conduite de la démarche
- ✓ De s'assurer du soutien fort des niveaux appropriés de management
- ✓ De rester indépendant et objectif quelle que soit l'étape du processus
- ✓ D'appréhender les enjeux politiques et de gérer les conflits d'intérêts.

Une grande entreprise peut compter jusqu'à 5 ans pour effectuer tous les changements organisationnels et techniques qu'exige un ERP. Depuis l'année 2000, l'évolution du marché peut se caractériser par quatre mouvements distincts : un élargissement de la cible en direction des PME – PMI, une spécialisation sectorielle, une évolution des domaines fonctionnels concernés et la poursuite de l'intégration des innovations technologiques.

Figure N° 04 : Les principales motivations des entreprises ayant mis en œuvre un PGI

Source : Etude Panorama Consulting, ERP Report 2012 p3 (264 entreprises / 64 pays différent)

Section II : le changement organisationnel

Le changement organisationnel peut être appréhendé à deux niveaux : au plan microéconomique, celui de l'entreprise, en s'attachant à étudier la diversité des modes de coordination qu'elle met en œuvre ; au plan méso, celui du système productif, en considérant les modalités de coordination de l'ensemble des activités et des acteurs qui participent à la production de biens et de services, que l'on peut nommer organisation productive

1- Définition du changement organisationnel

Dans les sciences de la gestion, le changement « englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer »⁹.

La pluralité de ces significations, souvent contradictoires d'ailleurs, Pour illustrer ce propos concept, nous partirons de quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une proposition de clarification de la définition du changement organisationnel.

Van de VEN & Poole, en 1995, ont le défini le changement comme étant « un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation ».

⁹ Beaudoin, « la gestion de changement », 1990, page 43

De son côté Guilhon en 1998, considère le changement organisationnel comme le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée Yatchinovsky en 1999, donc entre deux équilibres de l'organisation.

Ainsi, selon Grouard et Meston en 1998 le changement organisationnel est un « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations ». Quant, Collerette et al en 1997, le changement organisationnel est « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ».

2- Historique du changement organisationnel :

Selon Pascal PEROTIN, il y a la période qui suit la 2ème guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après-guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (Demers, 1999). Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation (Demers, 1999). Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super-héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999). Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais **il** s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif¹⁰.

3- Les modèles du changement organisationnel :

Nous avons présenté les différentes interprétations données dans le cadre des modèles qui se différencient essentiellement dans la conception du changement, dans la manière de l'introduire, au mode de gestion du changement ainsi qu'aux rôles des différents acteurs dans sa mise en place, tels que le modèle du¹¹ « Processus » c'est-à-dire changement dans la continuité : **Planifié**, **Politique**, **Procédural**, **Interprétatif** et le modèle « *chaotique* » c'est-à-dire on tourne la page.

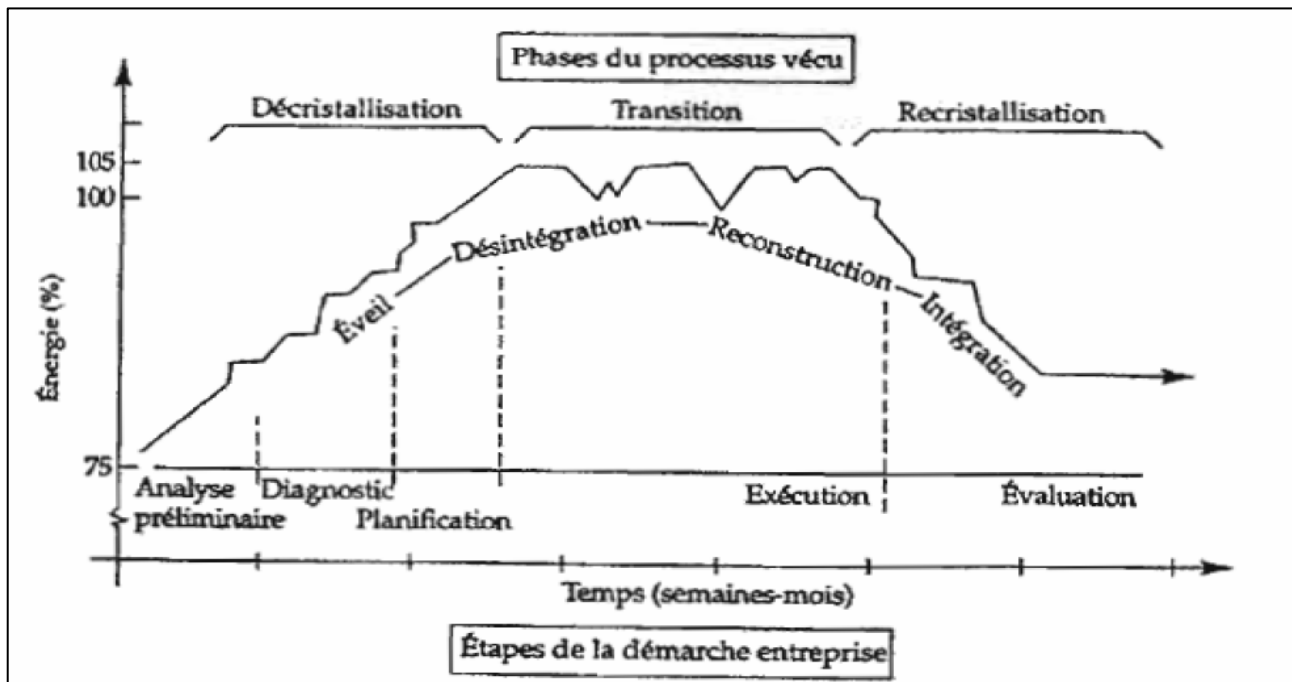
3-1 Modèle du processus :

Les variables agissant sur le processus de changement et qui sont d'après (Vandangeon, 1998) : l'intentionnalité du changement, son mode de diffusion au sein des organisations ainsi que les acteurs du changement.

10 *Thèse doctorat*, Pascal PEROTIN, « **comprendre le changement organisationnel à travers les émotions** », université du QUÉBEC À MONTRÉAL, OCTOBRE 2006, page 21

11 *Article scientifique*, Naoual HAMMOUTI -Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, université Ibn Tofail Kénitra. - « **Le Changement Organisationnel : Enjeux et Insuffisances** », page 03

Figure N° 05 : Les phases et les étapes du changement organisationnel



Source : Colletette et al. (1997)

- L'intentionnalité du changement :

Déterminé par une transformation de l'environnement (changement imposé) à celui résultant du choix des individus (changement volontaire). Cette catégorisation a été acceptée par certains auteurs, contrairement à d'autres qui ont précisé qu'il ne s'agit pas de deux alternatives contradictoires, mais deux dimensions indépendantes qui peuvent donc se combiner et se superposer.

Quant à Guilhaon (1998) et Hafsi & Fabi (1997), ils tranchent qu'il n'y a pas d'approche ou de modèle consensuel sur le changement organisationnel¹².

- Le mode de diffusion du changement :

Certains auteurs considèrent le traitement du changement selon une typologie comme superflu (Pichault, 1993). Contrairement à d'autres qui admettent la classification du changement par type comme un préalable à sa gestion et à sa conduite. Dans l'optique de la typologie du changement selon son mode et sa nature, d'autres auteurs précisent qu'il s'agit de paliers différents (Fauvet, Buhler, 1992). Quant à d'autres, ils distinguent deux principaux types de changement, un premier radical et un deuxième incrémental, sur lesquels nous allons nous focaliser.

12 HAFSI T et FABI B, Les fondements du changement stratégique, Ed Transcontinental Inc., Québec-Canada, 1997

▪ Le changement radical :

Plusieurs auteurs réunissent sous le terme « changement radical », d'une part, la modification majeure, profonde ou généralisée équivalente à une rupture, et d'autre part, la modification des composantes principales de l'organisation sans modifier le système dans sa globalité.

▪ Le changement incrémental:

D'après M. Thibaud 2002, le changement incrémental consiste à introduire d'une manière séquentielle des modifications sur la structure, les processus ainsi que les comportements, sans changer l'essentiel de l'organisation et ses activités. Ainsi, Lindblom (1959), précise que, le processus décisionnel du changement suit une démarche continue à caractère itératif et incrémental. Et que, l'étape de la décision du changement et celle de sa mise en œuvre sont indissociables. Ainsi, plusieurs auteurs ont distingué pour le changement incrémental entre celui à moteur réactif et l'autre à moteur proactif. Notamment, Johnson & Scholes (2000) qui ont déterminé chacun de ces types sur la base du rôle et importance des acteurs dans la conduite du changement.

▪ Le changement équilibre ponctué :

D'après Boudreau et Robey en 1999 dans le changement équilibre ponctué il s'agit d'une composition des deux précédents, qui combine donc un processus de convergence (de type incrémental) avec un processus de réorientation (de type radical).

▪ Le changement forme alternatives :

D'après Boudreau et Robey en 1999 dans cette rubrique laisse la possibilité de découvrir de nouvelles formes de changement non décrites par les trois premières.

3-2 Le modèle chaotique :

Expliqué par le fait que l'évolution de l'organisation n'est pas continue, elle s'établit étape par étape suivant des « cycles réguliers » composés de :

- Périodes relativement longues de changements incrémentaux et d'adaptation.
- Périodes relativement courtes de transformations radicales, discontinues durant lesquelles sont remis en cause la stratégie, le pouvoir, la structure et le mode de contrôle.
- Périodes d'instabilité qui conduisent au renforcement du changement. Dans ce même ordre d'idées, Thiétart & Forgues (1995) a dénommé ce processus de changement ainsi établi comme « processus de bifurcation » vu qu'il déplace l'organisation d'un état stable à un état chaotique

en passant par un état intermédiaire. Par conséquent, ce processus traduit caractère dynamique non linéaire de l'évolution organisationnelle (Vandangeon & Durieux, 1996).

4-Les facteurs déclencheurs de changement

Les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

4-1 Facteurs externes :

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent. Grouard et Meston (1998) ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

De son côté Rondeau (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui : les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel.

Tableau N° 05 : Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement¹³

<p>Sources de nature économique</p> <p>mondialisation des économies accroissement de la concurrence évolution d'une économie de masse vers une économie du savoir gestion du savoir</p>	<p>Sources de nature technologique</p> <p>NTIC échange de données (EDI, etc.) systèmes de gestion intégrés-ERP (ex. SAP, J: >eopleSoft, etc.)</p>
<p>Sources de nature politique</p> <p>déréglementation des marchés précarité des structures de contrôle croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux</p>	<p>Sources de nature sociale</p> <p>diversification de la main-d'oeuvre déclin des traditions et de la hiérarchie</p>

Source : extrait d'Alain Rondeau, 1999

¹³ Rondeau, Alain, «Transformer l'organisation; comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail», dans *Gestion : Revue internationale de gestion*, Automne 1999, vol. 24, No 3.

4-2 Facteurs internes :

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements.

Grouard et Meston (1998) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements : (1) le développement de l'entreprise et sa croissance, et (2) la vision du dirigeant.

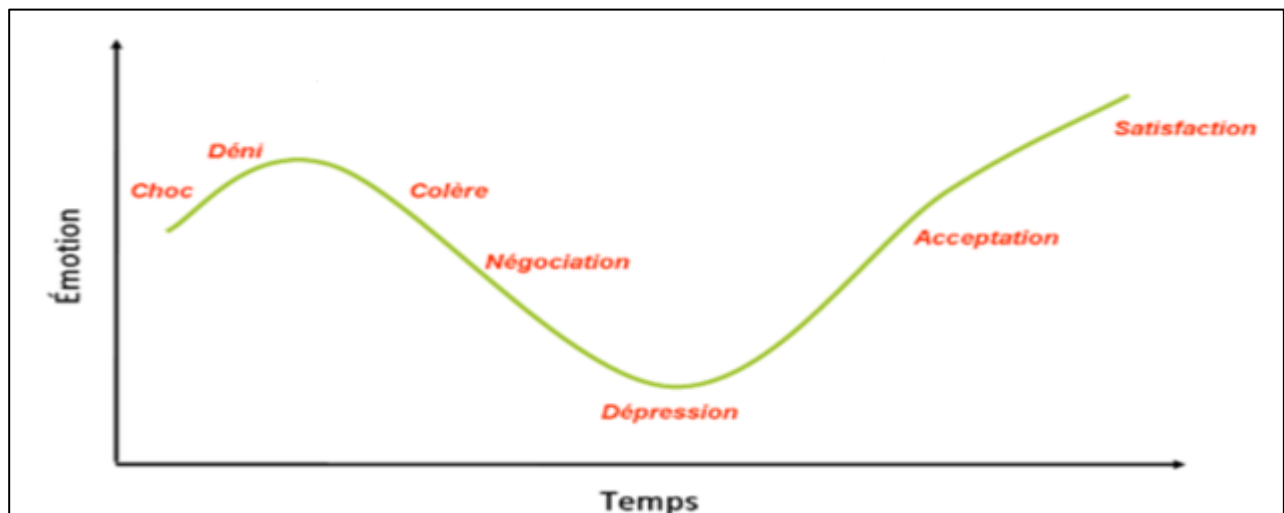
On peut conclure que les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer.

5- La Courbe du Changement :

La courbe varie par l'amplitude et le temps de chaque phase.

Le poids des phases sera à jauger en fonction du type de changement. Ainsi on pourra, selon le type de changement et sa personnalité, traverser une longue période de déni ou au contraire accepter rapidement et avec enthousiasme le changement.

Figure N° 06 : la courbe de changement



Source : Guide Méthodologique de Conduite du Changement, Christophe Lastennet, Appetite for Change, juin 2010

Phase 1 Choc : A l'annonce ou à la découverte du changement, on éprouve un choc, une incompréhension. Dans les organisations, le choc peut se matérialiser par un silence, une absence de réaction des employés à ce qui leur est annoncé.

Phase 2 Dénî : Le phénomène de rejet se poursuit et s'exprime désormais par un refus, conscient ou inconscient, de croire à la réalité du changement annoncé.

Phase 3 Colère : La prise de conscience que le changement aura bien lieu, qu'il est inévitable, provoque un sentiment de colère : envers les autres que l'on considère responsables du changement ou envers soi pour ne pas avoir su anticiper ce changement.

Phase 4 Négociation : Alors que le changement se précise, cette phase est une tentative désespérée de sauver la face, d'éviter l'inévitable. On essaie de négocier des contreparties, plus ou moins réalistes. Cette phase n'est pas comparable à une phase constructive de concertation.

Phase 5 Dépression : Après avoir tout tenté, en vain, pour s'opposer au changement, la dépression s'installe jusqu'au moment où l'on commence à regarder de l'avant. Il est normal aussi à ce stade d'éprouver de la peur, ce qui témoigne du fait que l'on regarde plus en avant que vers le passé.

Phase 6 Acceptation : On choisit progressivement d'expérimenter le changement proposé et l'on y découvre certains des bénéfices annoncés, peut-être d'autres, ce qui nous encourage à poursuivre la démarche.

Phase 7 Satisfaction : Le changement a porté ses fruits : l'expérimentation s'est muée en maîtrise du changement.

6- Les différents niveaux du changement organisationnel :

Il existe plusieurs niveaux de changements organisationnels, qui pourra être résumés comme suit :

6-1 Changement du sous-système projet :

Concerne la haute direction de l'organisation qui fixe les objectifs, les stratégies, les missions, *la politique générale de l'organisation*.

Ceux pourquoi l'organisation existe. Il touche à l'identité fondamentale de l'organisation. C'est-à-dire il peut avoir un changement de la culture général de l'organisation au niveau interne et une répercussion sur les autres sous-systèmes.

6-2 Changement du sous-système technologie :

Renvoie à l'ensemble des équipements technique mais aussi tous ceux qui concernent les connaissances, les savoir – faire, les habilités, *les procédures de travail*. Tout ce qui permet d'effectuer les tâches. C'est-à-dire tout changement va avoir un impact par rapport au reste.

6-3 Changement du sous-système structurent :

Concerne la répartition des rôles, des responsabilités dans une organisation, la division du travail. (Interdépendance des éléments entre eux dans l'organisation tel l'agencement des postes, des procédures, des méthodes de travail...). C'est-à-dire tout changement va avoir un impact par rapport au reste.

6-4 Changement du sous-système psycho – sociale :

Concerne les interactions, les relations à l'intérieur du système. Ainsi que tous les phénomènes de psychologie qui se manifeste : problème lié à la motivation, au climat social, au statut, au rôle, au conflit, aux stratégies d'acteur... Affecté par la structuration et l'environnement de l'organisation. C'est-à-dire concerne tous les processus humains de l'organisation. Les changements sont plus délicats et plus longs car on doit prendre en compte les comportements et les attitudes des acteurs.

7- La résistance au changement :

Selon Collerette et al. (1997) définissent la résistance au changement comme « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement »¹⁴.

Et selon Bareil et Savoie (2002) la définissent comme suit : « expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement »¹⁵. Les résistances peuvent se manifester de plusieurs manières. Comme nous l'avons vu avec ces définitions, elles peuvent être implicites, c'est-à-dire indirectes, ou explicites quand elles traduisent en refus.

7-1 les formes de la résistance au changement :

On recense alors 4 formes d'expressions de la résistance :

- La résistance de l'inertie :

Il s'agit de personnes qui tirent vers le bas et qui ne font pas le travail demandé. On parle alors de forme de résistance douce (on est en désaccord mais on ne le dit pas). L'inertie peut durer très

14 Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. 1997. Le changement organisationnel : Théorie et pratique. Presse de l'Université du Québec, p. 94

15 Bareil, Céline et André Savoie. 2002. «Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel».p.151

longtemps et dépend du management à afficher sa détermination. Les responsables du changement peu déterminés peuvent être responsables eux-mêmes de l'inertie.

- La résistance de L'argumentation :

Il s'agit de la forme de résistance qui conduit le mieux au changement. L'argumentation va aider l'individu à aller au fond des choses pour lesquelles le changement doit être modifié. Cette forme est très intéressante pour remettre en cause un changement mal préparé.

- La résistance de la révolte:

Très liée au sentiment de colère, l'individu va alors exprimer son désaccord par la colère. L'individu va s'attaquer soit au changement lui-même, soit au promoteur du changement, ou aux deux simultanément. Cela s'exprime par la menace, puis la révolte. On retrouve la menace tactique, utilisée pour faire peur, la menace démesurée, ou la menace stratégique qui s'exprime avec un vrai plan d'action, elle va soit faire échouer le changement, soit permettre d'obtenir une compensation.

- La résistance du sabotage :

Il s'agit d'une forme de rébellion dissimulée. On ne montre pas son désaccord avec une certaine soumission en apparence, mais une révolte cachée au second degré. La forme la plus aboutie du sabotage est l'obstructionnisme où l'individu va pousser les règles à l'extrême pour donner un système tout à fait incohérent. L'individu cherche à montrer par l'absurde que le changement est inadéquat. On peut solliciter les 4 formes ou seulement une seule, ces formes ne sont pas linéaires.

Section III : ERP et changement organisationnel

Le changement organisationnel devient un but en soi, les outils de gestion, comme les ERP, en sont l'instrument, c'est pour ce là Les ERP, instruments du changement dans les organisations. Nous considérerons que l'ERP est à la fois une composante du Système d'Information, une (TIC) et un outil de gestion.

Les ERP sont des progiciels qui visent à gérer l'ensemble des ressources de l'entreprise, grâce à une modularité qui s'insère dans une architecture client-serveur ou une architecture internet. L'offre logicielle propose une gamme de modules qui, en théorie, épousent l'activité, la singularité et le métier de la plupart des entreprises. Le secret de cette adaptabilité du système provient d'une base de processus, plus ou moins complète qui permettent aussi bien la gestion de la relation client (CRM) que la planification de projets d'ingénierie de plusieurs milliers de tâches, la logistique en économie réelle, la gestion des flux financiers et des paiements, la politique du personnel de

l'entreprise. L'objectif d'un ERP est de rationaliser les flux d'information en optimisant les transactions entre utilisateurs.

1- L'accompagnement au changement, dans un projet ERP:

La mise en place ou la refonte d'un ERP font partie des mutations importantes que peut connaître l'entreprise. Parce qu'il touche au cœur même du fonctionnement de l'entreprise tout en étant porteur d'enjeux, de développement et de réussite, la mise en place d'un projet ERP doit se faire en parallèle d'une démarche d'accompagnement des collaborateurs. Gérer le changement est tout aussi important que le changement en lui-même et va grandement conditionner la réussite du projet. Il est donc essentiel de bien penser l'accompagnement au changement dès la phase de réflexion, pendant le projet et après le projet¹⁶.

1-1 Le changement doit être anticipé, préparé, accompagné et partagé :

- Impliquer toutes les parties prenantes

- L'implication des utilisateurs doit se faire dès la phase de réflexion, en avant-projet, avec l'objectif de confronter la vision du top management avec celle du terrain
- L'implication de tous permet de partager les bénéfices liés à la réussite du projet et participe ainsi à la cohésion
- La désignation de *key users* parmi les utilisateurs doit permettre de valider le fonctionnel en phase de test.

- Communiquer de manière régulière :

- La communication sur le projet doit se faire régulièrement en amont, pendant, après le projet
- Communiquer sur un projet ERP, c'est avant tout adopter un discours pédagogique, compréhensible par le grand nombre
- Le projet implémenté devra être aussi proche que possible de ce qui aura été communiqué

- Mettre en place des indicateurs

- La définition et la mise en place d'indicateurs doivent permettre aux équipes projet d'avoir une vision claire de l'adhésion des collaborateurs
- De l'implication des équipes et de l'adhésion au projet dépend la réussite de celui-ci

¹⁶ Article, COMARCH – ERP - Dossiers d'experts, 2013

- Processus métier, accompagnement et formation

- La mise en place d'un plan de formation est essentielle pour former les utilisateurs à l'outil tout en les sensibilisant sur les possibles évolutions des processus métier.

- Définir des processus homogènes, pensés par les parties prenantes du projet

1-2 Les étapes clés d'un accompagnement au changement réussi :

1- l'intégration des utilisateurs dès la phase de réflexion

2- la mise en place d'une communication régulière

3- la mise en place d'un plan de formation

4- la mise en place d'une assistance aux utilisateurs

2- la conduite du changement dans un projet ERP :

L'expérience nous a montré que la majorité des problèmes rencontrés dans les projets d'implémentation d'un ERP étaient organisationnels et non techniques.

Rappelons le constat suivant : une même solution ERP peut être une pleine réussite dans une entreprise et un échec total dans une autre. Les facteurs clés de réussite sont les compétences des utilisateurs, donc la formation mais également leur capacité à s'adapter au changement, leur motivation à s'appropriier le nouveau système d'information. Un projet ERP est très politique prenant en considération des éléments souvent plus d'ordre psychosociologique que techniques. La qualité de la formation et de la communication condition, donc la réussite de projet ¹⁷ :

– La communication :

Doit véhiculer du « sen » tout au long du projet. Elle est à double sens entre la direction, l'équipe de projet et les utilisateurs. Elle doit apporter une vision claire de l'entreprise, de ses objectifs et répondre à des intégrations, des peurs, des doutes.

– Formation utilisateurs :

Il est important d'assurer la capitalisation et le transfert des connaissances. La formation aura, bien entendu été préparée et expliquée par les actions de communication qui auront ponctuées toutes les phases du projet de mise en œuvre de l'ERP. La formation des utilisateurs couvre souvent trois domaines.

- Domaine technique : formation à l'utilisation des outils informatiques

¹⁷ JEAN-LOUIS « ERP et PGI, comment réussir le changement » édition DUNOD, page 111

– Domaine métier : le but est de former les utilisateurs aux évolutions de leur métier lié à la mise œuvre du nouveau système d'information.

– Domaine ERP : il nécessaire de former les utilisateurs à la connaissance de l'ERP (rôle, caractéristiques, impact sur l'organisation et le métier...) mais également à l'utilisation de cet outil dans le cadre de son travail.

Tableau N° 06 : les premières causes d'échecs de la conduite de changement

• Résistance au changement	60 %
• Culture de l'entreprise	54 %
• Organisation inappropriée	48 %
• Résistance des employés	46 %
• Résistance du top management	45 %
• Peur	43 %
• Changements trop importants	36 %
• Manque de consensus de la Direction	35 %
• Manque d'implication des Dirigeants	35 %
• Inefficacité de l'évaluation de la performance	33 %
• Incapacité à maintenir la dynamique	23 %
• Attentes irréalistes	22 %
• Compétences d'équipes inadéquates	20 %

Source : Computer Word, février 1995

CHAPITRE II :
METHODE DE LA RECHERCHE ET ETAT DES
LIEUX

En vue d'appliquer les connaissances théoriques présentées au cours de première chapitre, nous avons effectué un stage pratique de trois mois au sein de la délégation régionale des télécommunication de BLIDA de l'entreprise Algérie télécom.

L'objet de ce deuxième chapitre est de présenter l'ERP existant au niveau d'Algérie télécom. A cet effet, nous avons divisés ce chapitre en trois sections :

- ✓ **Section 1** : méthode de la recherche
- ✓ **Section 2** : présentation de l'organisation d'accueil « Algérie Télécom »
- ✓ **Section 3** : présentation l'ERP d'Algérie Télécom

Section I : méthodologie de la recherche

1- Choix du thème :

Dans le but d'apporter une réponse fondée, issue d'une méthodologie scientifique à la question principale de notre recherche, ainsi que de mettre en relief nos acquis théoriques et pratiques tirés des trois semestres d'une riche formation en « **Management des organisations** » nous avons effectué un stage d'une durée de trois mois au sein de la **Délégation Régionale de Télécommunication, D.R.T. Blida**. Un stage durant lequel nous avons constaté l'importance du système d'information qui aide à la décision, ainsi la transformation de l'organisation consiste à des ajustements continus afin de s'adapter d'une part.

D'une autre part la mise en place d'ERP s'est largement répandue dans les entreprises. Elle répond à des besoins d'amélioration de la circulation de l'information, de l'intégration des différentes fonctions dans un même système et de normalisation des processus dans l'entreprise. Face à l'investissement que représente la mise en place d'ERP, et la mise en cause de ces systèmes intégrés lors de faillites d'entreprises, de fusions, de réorganisations (cas Algérie Télécom), les entreprises s'interrogent sur ses bénéfices. Or, la recherche s'est principalement orientée vers les conséquences financières des ERP. Les aspects organisationnels ont été négligés, alors qu'ils semblent essentiels.

C'est pourquoi nous essayerons par l'intérêt porté à notre thème de recherche qui s'articule autour de « **ERP et changement organisationnel** ».

2- Choix de l'entreprise :

En Algérie, nous accusons un retard dans l'utilisation technologie de l'information et de la communication, néanmoins des entreprises ont pris conscience de l'importance de ces technologies dans le croisement de leur compétitivité et on mise en place un système d'information fiable aide à la décision pour gérer mieux les flux d'information.

On a choisi l'entreprise ALGERIE TÉLÉCOM, en raison de l'importance d'utilisation de ces dernières dans la gestion de l'entreprise et ainsi pouvoir donner quelques éléments qui aident à trouver une réponse à notre problématique.

3- L'objective de l'étude :

L'objet de ce présent travail porte sur les Entreprises Publiques Économiques (EPE) pour lesquelles l'Algérie a engagé plusieurs réformes économiques et financières qui font avec la transition de l'économie algérienne vers l'économie de marché, les EPE font face à une concurrence importante sur le marché national avec l'entrée effective des grandes entreprises étrangère dans différents secteurs d'activité.

À cet effet, l'enjeu majeur pour les EPE est de se réorganiser autour d'une large capacité d'adaptation et de flexibilité aux divers changements qu'impose le nouvel ordre économique mondial afin mieux de défendre leur part de marché. Pour ce faire l'Etat est, à travers ses responsables des EPE, tenu de trouver et de mettre en place les moyens d'aide à la mondialisation de leur système de gestion et de prise de décision (des équipements de production, du système d'information et de communication, de la gestion et du développement des méthodes de gestion) facteurs déterminants de productivité, d'efficacité, de performances et de rentabilité à même de garantir la pérennité de ces EPE.

L'objectif de cette recherche est d'analyser les effets organisationnels de la mise en place d'un système d'ERP. Une analyse de cas identifie les changements organisationnels provoqués par les ERP.

4- La méthodologie de recueil d'information :

Tout travail scientifique, doit recourir à l'utilisation d'un certain nombre de méthodes et techniques relatives à la collecte des données. Dans ce cadre on a utilisé

4-1 La méthode de recherche :

A- La méthode qualitative « L'entretien »

Qualitative basée sur caractère inductif, « l'approche qualitative vise à décrire et mieux comprendre un phénomène dans une situation particulière, en déterminant les principaux éléments à mettre en relation pour produire une représentation cohérente¹ ».

Cette méthode consiste à collecter et analyser les données exprimées par des interviewes, ce dernière basé sur l'utilisation d'un guide d'entretien qui comporte les différents points à aborder durant la

¹ Mongeau, (Pierre) : « réalisation son mémoire », presse de l'université du Québec, Canada, 2008, P31.

séance. Pour Labov et Fanshel « l'interview est un speech-event dans lequel une personne A extrait une information d'une personne B, information qui était contenue dans la biographie de B. Les différents types d'interviews sont :

- **L'interview libre** : où l'enquêteur s'abstient de poser des questions visant à réorienter l'entretien.
- **L'interview dirigée** : la personne interviewée répond à des questions préparées et planifiées dans un ordre déterminé.
- **L'interview semi-dirigée** : où l'interviewer prévoit quelques questions à poser en guise de point de repère.
- L'interview peut ne pas être individuelle, elle peut être aussi de groupe et les fins visées peuvent être très diverses² ».

Le choix d'entretien dans notre recherche est principalement lié à la souplesse qui favorise l'expression libre et de l'interviewée tout en centrant son discours sur la thématique de la séance. Les interviews libre et semi-dirigée accordées avec des cadres en ressources humaines, finance et comptabilité et cellule ERP et en face à face.

En effet, malgré l'élaboration d'un guide d'entretien c'est l'interaction interviewer / interviewé qui va décider la nature et l'ordre des questions au fil de l'entrevue.

4-2 Les techniques utilisées :

Les techniques utilisées pour collecter les données sont :

A- L'analyse de la documentation :

Cette technique matérialisée dans la consultation de différents ouvrages, publications, travaux universitaire, des sites Web, internet ainsi que des notes de cours pour recueillir toutes informations relatives à notre travail...etc.

² GRAWITZ, M., « Méthodes en sciences sociales ». Paris: Dalloz. (1979). p.429

B- L'observation :

Pour de Ketele, "observer est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations"³.

Permettant d'observer et de comprendre la circulation des informations, la transformation vers ERP et manipulation ces modules.

Section II : présentation de l'organisme d'accueil « Algérie Télécom »

Dans cette section on commence par une présentation de la société Algérie Télécom et la Délégation Régionale des Télécommunications, on enchainera par une analyse complète de la situation actuelle.

1-Présentation de la société d'Algérie Télécom⁴ :

ALGÉRIE TÉLÉCOM, est le leader sur le marché algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix de données aux clients résidentiels et professionnels. Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

C'est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de la communication électronique (téléphoniques et Internet ADSL).

Sa naissance a été issue de *la loi 2000/03 du 5 août 2000*, relative à la restructuration du secteur des postes et télécommunications, qui sépare notamment les activités postales de celles des télécommunications.

Algérie Télécoms est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA.

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec trois objectifs :

- Rentabilité, - Efficacité et la Qualité de service.

³ Hygin KAKAI, Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire, Université de Franche-Comté, Février 2008.

⁴ Site officiel d'Algérie Télécom www.algrietélécom.dz consulté le 22 /04/2016 à 16 :30h

1-1 Missions et objectifs d'Algérie Télécom :

a) **Missions :** la mission principale d'Algérie télécom est d'une part développer un réseau national fiable, transporté la voix, la donnée ainsi que les informations audiovisuelles. D'autre part elle exploite et gère les interconnexions avec les autres opérateurs.

b) **Objectifs :** Algérie Télécom est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- ✓ Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.
- ✓ Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.
- ✓ Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.
- ✓ Acquérir de nouvelles parts de marché et mettre en place de nouvelles procédures en matière de ressources humaines.

1-2 Les responsabilités d'Algérie Télécom :

- **Les actionnaires :** devoir mériter leur soutien en valorisant leur patrimoine.
- **Les clients :** nous devons anticiper leurs besoins en leur fournissant des produits et des services de qualité afin de gagner et conserver leur confiance.
- **Le personnel :** nous devons satisfaire ses attentes en organisant les conditions de l'épanouissement professionnel de chacun.

2- Définition de la délégation régionale de Blida⁵ :

La Délégation Régionale des Télécommunications est une entité déconcentrée de la Direction Générale. Elle agit au nom de la Direction Générale à la fois par Délégation permanente pour un

⁵ Document interne à l'entreprise

ensemble de mission et par délégation ponctuelle pour certaines missions (à noter que les missions de la DRT ne doivent en aucun cas remettre en cause l'autonomie des entités opérationnelles).

2-1 Les Missions de la délégation régionale de Blida :

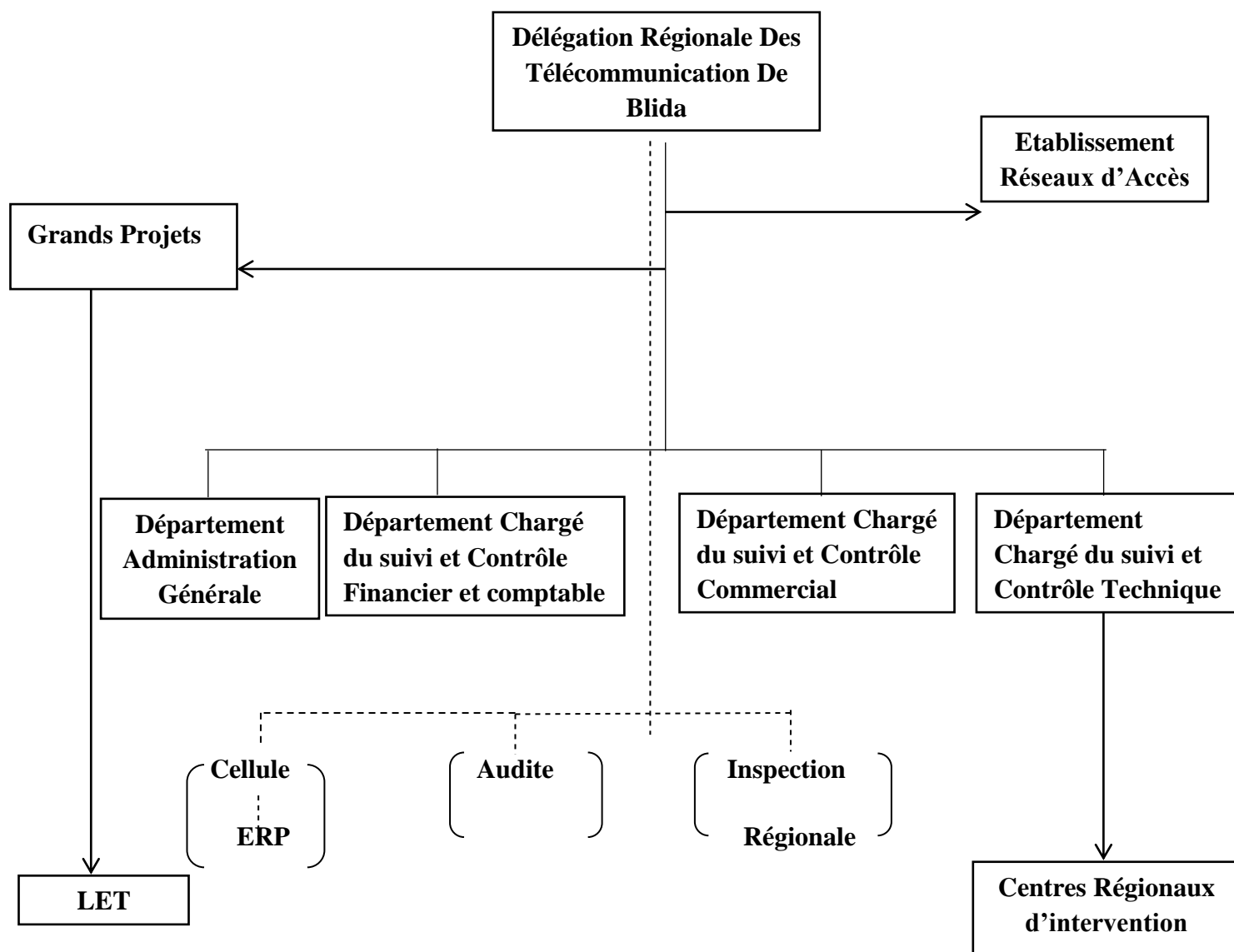
Les principales missions de la Délégation Régionale des Télécommunications sont :

- Assurer la représentation de la Direction Générale sur l'ensemble du territoire de sa compétence.
- Assurer l'interface entre AT et l'administration locale de la circonscription régionale de sa compétence.
- Assurer la coordination des DOT
- Coordonner, au niveau régional, l'ensemble des structures opérationnelles et administratives pour une meilleure cohérence du fonctionnement et une utilisation rationnelle des ressources.
- Veille à ce que l'interface technico-commerciale soit effectivement prise en charge.
- Assurer les DOT dans leur mission de déploiement opérationnel des directives de la Direction Générale.

2-2 L'organigramme de la Délégation Régionale des Télécommunication de BLIDA :

La structure organisationnelle de la direction régionale des télécommunications en Algérie — Blida à changer leur organigramme à la Délégation Régionale des Télécommunication est organisé suite une décision N° 252 bis du 27 mai 2010 est restructurée comme suite : l'application depuis 2014

Figure N° 07 : L'organigramme de la Délégation Régionale des Télécommunication de BLIDA



Source : document interne d'entreprise DRT- BLIDA

La légende des codes :

Tableau 07 : La légende des codes

Code	Désignation
LET	Laboratoire des Équipements et Télécoms
AT	Algérie Télécom
DOT	Direction Opérationnelle des Télécommunications
DRT	Délégation Régionale des Télécommunications

Source : établir par nous-même

2-3 Les responsabilités des services de la DRT Blida :**a) L'audit interne DRT :**

Le but est définir et clarifier les missions et responsabilité des auditeurs déployés à l'échelle régionale.

- L'Auditeur Régional Finance – Comptabilité : pour mission d'audit et évaluation du degré d'application des procédures, des systèmes de contrôle interne... etc.
- L'Auditeur Régional commercial : pour mission d'évaluation des processus et procédures de commercialisation, la rentabilité des offres, facturation et de recouvrement des créances... etc.
- L'Auditeur Régional Technique : il rattachait fonctionnellement à la Division de l'Audit interne et Administrativement à la Délégation des Télécommunications pour mission d'audit des procédures et des conditions de réalisation des projets technique, la rentabilité des projets technique....etc.

b) L'inspection régionale :

Les principales missions et responsabilités des Vérificateurs Régionaux sont :

- Exécuter des missions d'inspections au niveau des structures des DOT de sa région.
- Assurer des enquêtes en cas de faits partant préjudice à l'entreprise.
- Assurer la coordination entre les cellules d'inspection au niveau des DOT.

c) Département d'administration générale :

Les missions et tâches principales du Département Administration Générale se résument en :

- Le développement de la communication au sein de l'entreprise.
- La définition et la planification des besoins en formation.
- La Gérance de l'évolution à moyen et à long terme du potentiel humain.
- Assurer la veille à l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise.
- Représenter l'entreprise auprès des différentes instances extérieures concernées.
- Assurer l'animation, la coordination et le contrôle des activités liées aux relations avec les partenaires sociaux.
- Aider au développement de la communication au sein de l'entreprise.
- Assurer le suivi et la maintenance des procédures de gestion.

- Veiller à l'application des normes et dispositions réglementaires en vigueur en matière de sécurité interne.
- Prise en charge des volets logistique, transport et bâtiment.

L'approvisionnement en moyenne matériel, équipements informatiques, consommable et produits standard et communs nécessaires pour le fonctionnement de la DRT.

d) Département Chargé du suivi et Contrôle Technique :

Le chef de Département Chargé du suivi et Contrôle Technique est principalement chargé de :

- Contrôler à ce que l'Encadrement Technique est bien dirigé et superviser par la Direction Opérationnelle.
- Veiller à l'atteinte des objectifs fixés, au respect des normes techniques du réseau et la sécurité des équipements et du personnel.
- Contrôler l'expression des besoins des équipements nécessaires à son activité.
- Charger du suivi du plan d'action annuel et de sa mise en œuvre.
- Charger du suivi des interventions pour la lever les contraintes.
- Assurer la vérification et la prise en charge des facteurs de travaux réalisés par les Directions Opérationnelle.
- Chargé du suivi de la mise en service des réseaux selon les normes et les règles de qualité définies par Algérie Télécom et / ou par le constructeur selon leur conformité aux cahiers des charges.
- Assurer le suivi de l'analyse du trafic et de la situation des dérangements.
- Suivi de la qualité de service et de la vitesse de dérangement.

e) Département Chargé du suivi et Contrôle Commerciale :

Le chef de Département Chargé du suivi et Contrôle Commerciale est principalement chargé de :

- Suivre la Garantie de l'Analyse Globale des motifs et causes d'insatisfaction des clients.
- Assurer le suivi de la synthèse des informations et contrôler l'analyse des causes de dysfonctionnement.
- Assurer le suivi de la préconisation d'action d'Optimisation et de Satisfaction des clients.
- Contrôler les dysfonctionnements et les différentes actions proposées permettant de les remédier.
- Garantir le suivi de la qualité du traitement des réclamations clients dans le respect de processus et des délais.

- Assurer le suivi du management au quotidien de ses collaborateurs.

f) Département Chargé du suivi et Contrôle Finance et Comptabilité :

Principalement chargé du chef de Département Chargé du suivi et Contrôle Finance et Comptabilité sont

- Procéder à toutes les consolidations requises en matière comptabilité et budgétaire.
- Assurer la mission d'assistance et de conseil Financier, Comptable et Fiscal au niveau de la Région.
- Assister les DOT lors de l'examen des comptes par le commissaire aux comptes.
- Veiller à l'exactitude, la fiabilité et la véracité des écritures comptables.
- Veiller à la fiabilité de l'analyse des comptes et des états financiers élaborer par les DOT.
- Veiller au respect des normes et des procédures comptables en vigueur.
- Assister les DOT lors de l'arrêt des comptes sociaux.
- Suivi périodique des comptes bancaires (vérifier les rapprochements bancaires).
- Procéder à la consolidation mensuelle et annuelle des bilans des DOT.
- Procéder à l'ouverture des bilans comptables en collaboration avec DOT pour chaque exercice comptable nouveau.
- En outre il sera chargé du suivi comptable des investissements et des stocks.

Section III : présentation l'ERP d'Algérie Télécom

Dans cette section on commence par une présentation de l'entreprise Oracle en suite on présente l'ERP Oracle de la Délégation Régionale des Télécommunications de Blida de l'entreprise Algérie Télécom.

1-Présentation de l'entreprise Oracle :

L'éditeur des logiciels ORACLE est une société américaine (ORACLE CORPORATION) fondée en 1977 par Lawrence Ellison. Le siège social est situé à Redwood Shores en Californie. Le nom « ORACLE » tient son origine d'un projet important que le fondateur ait réalisé pendant sa carrière pour Ampex Corporation (projet de base de données pour la CIA, projet qu'il nomma ORACLE).

La société ORACLE fournir aux entreprises et administrations de toutes les tailles et de tous les secteurs des outils informatiques aussi bien systèmes (bases de données, langages,...) que de gestion (ERP, GRPW, SIAD,...).

Le groupe ORACLE ne s'est intéressé aux logiciels ERP qu'à partir de 1995. Oracle ERP est un exemple parfait de suite d'applications intégrées qui donnent aux organisations les fonctionnalités, les analyses et les outils de collaboration dont elles ont besoin pour exercer leurs activités. Mais s'est hissé rapidement au poste de second (challenger) éditeur mondial de progiciels de gestion intégrés, il présente dans 145 pays.

La société ORACLE présente plusieurs logiciels de type Enterprise Resource Planning (ERP) ou en français Progiciel de gestion intégré (PGI) talque : Oracle Data base, Oracle e-Business Suite, Oracle Fusion Middleware, Oracle Applications, Oracle Services : Education, Assistance, Consulting et On Demand. Ces logiciels permettent de définir, de paramétrer et de maîtriser l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant dans un même outil informatique l'ensemble de ses fonctions de gestion sous la forme de différents modules partageant automatiquement les données entre eux.

Logo Oracle



2- Pourquoi Choisir Oracle ?

Oracle propose des suites intégrées d'applications d'approvisionnement qui réduisent les frais de gestion. Ces suites d'approvisionnement offrent des intégrations clés en main aux applications administratives, des capacités sectorielles et la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins des entreprises⁶.

Contrairement aux solutions limitées à certains créneaux et aux fournisseurs de progiciels de gestion intégrés (PGI) patrimoniaux, seule Oracle qui :

- Offre l'intégration clés en main des fonctions d'approvisionnement aux suites de gestion financière et aux PGI.
- Apporte à ses clients la souplesse pour exploiter les applications sur demande et sur place, selon toute combinaison nécessaire à la réalisation de leurs objectifs d'approvisionnement.

⁶ Le site officiel d'Oracle « www.oracle.com »

- Offre une suite intégrée prenant intégralement en charge les processus « de la source au règlement » pour toutes les catégories de dépenses, notamment les biens d'investissement, les matières directes, les biens indirects et les services.

Tableau N° 08 : Des avantages considérables offrent par oracle Seulement

Outil	Gain	Réalisation
<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des dépenses clés en main • Négociation et collaboration en ligne • Conditions générales intégrées 	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilité immédiate des économies possibles • Approvisionnement stratégique plus efficace • Application automatique de la tarification contractuelle 	Réduction des dépenses pour les produits et les services
<ul style="list-style-type: none"> • Automatisation complète des fonctions d'achat • Libre-service guidé par la politique • Moyens complets conférés au fournisseur 	<ul style="list-style-type: none"> • Temps libre pour la poursuite de programmes stratégiques par le personnel • Maîtrise complète des achats effectués par les employés • Diminution des erreurs et des temps morts 	Rationalisation des processus d'achat
<ul style="list-style-type: none"> • Application des exceptions • Approvisionnement basé sur le budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Détection des infractions à la politique • Harmonisation des politiques financière et d'achat 	Application du respect des politiques
<ul style="list-style-type: none"> • Visibilité complète sur les achats 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion améliorée du rendement des fournisseurs 	

Source : Le site officiel d'Oracle « www.oracle.com »

3- L'utilisation d'un ERP Oracle :

L'ERP est une création qui a révolutionné et améliorer considérablement les conditions de travail dans les entreprises. En permettant de relier les différentes fonctions de l'entreprise, les utilisateurs saisissent moins des informations dont ils ont besoin qui proviennent d'autres services. Ils passent moins de temps à la recherche d'information et font moins d'erreurs, ce qui est un gain de temps non négligeable pour l'entreprise. Puisque que les modules sont liés, une information mis à jour dans le module « Approvisionnement » sera automatiquement transmise dans les modules « Stock ».

Oracle assure à ses clients une sécurité. Certains utilisateurs peuvent avoir l'accès à tous les modules d'autres n'ont pas cet accès. Par exemple, un contrôleur de gestion va avoir accès à tous les modules,

par contre une comptable fournisseurs n'aura accès qu'aux modules qui ont un lien avec ses tâches (Comptabilité, Gestion des Commandes...) Il serait très risqué qu'il n'y a pas de limite dans l'utilisation des modules de l'ERP Oracle.

Chaque utilisateur à son mot de passe unique, une traçabilité est assurée, on peut savoir l'auteur de toutes informations, la date et l'heure de saisie de l'information.

L'ERP oracle ne permet pas uniquement de lier les différentes fonctions de l'entreprise, mais aussi d'assurer un contrôle interne.

Oracle a mis une série de solutions logicielle pour ces entreprises. Ces logiciels peuvent être employés dans beaucoup domaine et à tous types entrepris.

L'entreprise a le choix entre des modules indépendants qui sont destinés à certains secteurs d'activité. Chaque société aura un choix de combinés les différents modules qui lui sont nécessaires pour exploiter à bien son activité.

4- Les offres présentées par Oracle :

Grâce à des rachats successifs d'entreprise Oracle est le leader mondial des :

1-logiciels de bases de données avec :

- Un produit maintenant hybride entre données relationnelles et données objets : **DATABASE**
- Un produit bénéficiant d'un déploiement massif sur le WEB : **MySQL**

2- langages de programmation avec :

- Un langage bénéficiant d'un déploiement massif en CLIENT-SERVEUR (le système R) et sur le WEB : **JAVA**

3- des outils bureautiques avec :

- Une suite bureautique bénéficiant d'un déploiement massif en CLIENT : **Open Office**
- Une nouvelle suite bureautique bénéficiant d'un déploiement en CLOUD et sur le WEB : **Cloud Office**

Oracle propose plusieurs modèles d'ERP destinés à améliorer la gestion interne des entreprises. Elle permet aux entreprises de suivre en temps réel toutes les activités qu'elle souhaite. Le support utilisé

sur les ERP par Oracle est Java, un langage de programmation informatique créé par l'entreprise américaine Sun Microsystems, qui a été rachetée par Oracle en 2009.

La clientèle Oracle, c'est essentiellement des grandes entreprises. Pour avoir un grand nombre de clients, Oracle a développé plusieurs modules (Comptabilité, Finance, Ressources Humaines, Gestion de la clientèle, approvisionnement, Production, qualité, Marketing...) qui seront choisis par les entreprises selon leurs activités.

5- Oracle est le numéro 1 des applications d'approvisionnement

- « Les applications Oracle de gestion des approvisionnements sont désormais suffisamment concurrentielles pour figurer parmi les solutions de rechange possibles dans les environnements non-Oracle. » Source : AMR Research
- « Les clients d'Oracle doivent également évaluer comment Oracle i Supplier Portal peut faire progresser l'efficacité des opérations de gestion des fournisseurs. » Source : étude Aberdeen (« Oracle Procurement : Worth a Second Look »)

Voici la liste de la suite logicielle PeopleSoft, juste avant le rachat par Oracle mais dont le support technique sera encore assuré par Oracle jusqu'en 2013.

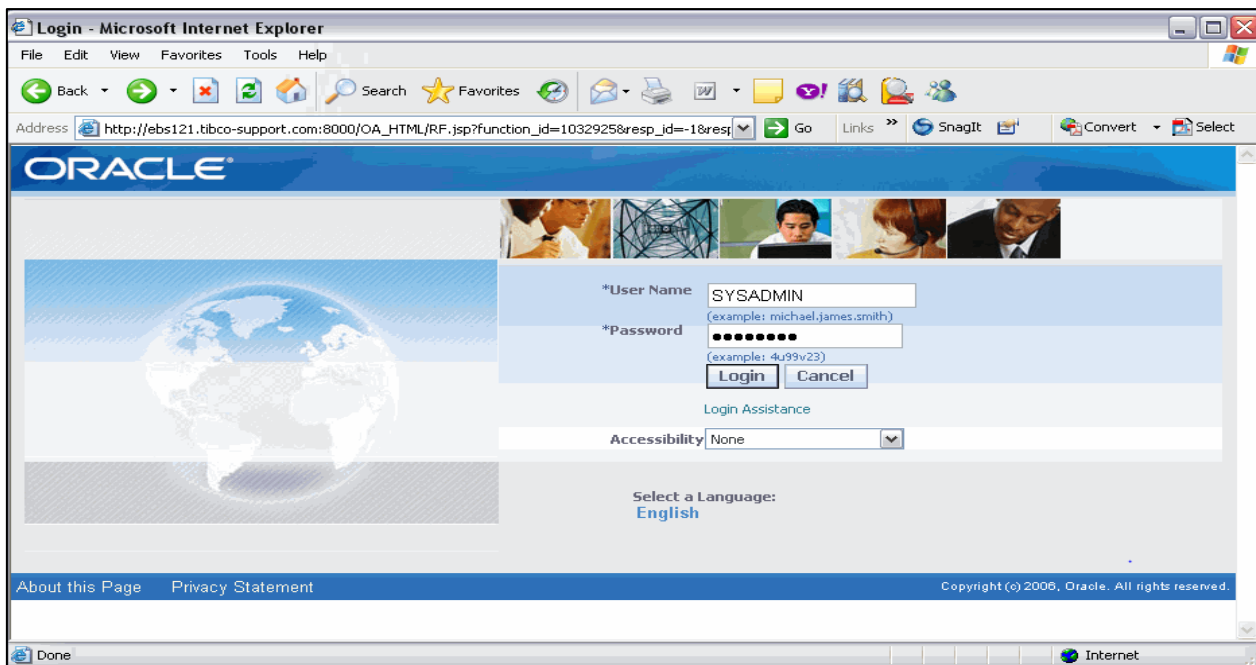
- PeopleSoft Enterprise Supply Chain Management : (gestion de la chaîne logistique).
- **PeopleSoft Enterprise General Ledger : (comptabilité générale).**
- PeopleSoft Enterprise One Financial Management : (gestion financière).
- PeopleSoft Enterprise Order Capture (saisie de commandes).
- PeopleSoft Enterprise One Inventory et Order Management (gestion des stocks et gestion des commandes).
- PeopleSoft Enterprise Strategic Sourcing (approvisionnement stratégique).
- PeopleSoft Enterprise One Procurement (gestion des achats).
- PeopleSoft Enterprise Human Resource Management (gestion des ressources humaines).

6- L'oracle e-Business Suite et la DRT :

L'installation d'Oracle e-Business Suite en Algérie Télécom depuis 2006 et dans la DRT (EX : DTT) en 2008. Oracle e-Business Suite d'avoir les caractéristiques suivantes :

- **Accès Universel** : ce portail constitue le point unique d'accès à l'information.
- **Signature Unique** : à partir de ce portail les utilisateurs auront accès avec un mot de passe unique à l'ensemble des applications qu'il s'agisse d'applications Oracle ou non via des mécanismes de signature unique : Single Sign On (SSO).
- **Accès Personnalisé** : ce portail est totalement personnalisable par l'utilisateur final comme sur my.yahoo ... par l'utilisation d'assistant de manière très conviviale sans programmation. Il inclut des portlets prédéfinis dédiés à Oracle e-Business Suite et il peut être facilement enrichi par des portlets complémentaires fournis par nos partenaires.
- **Métier** : ce portail est prédéfini par métier, c'est à dire par grande fonction ou domaine d'activité.

Figure N° 08 : Portail d'accès à Oracle e-Business Suite

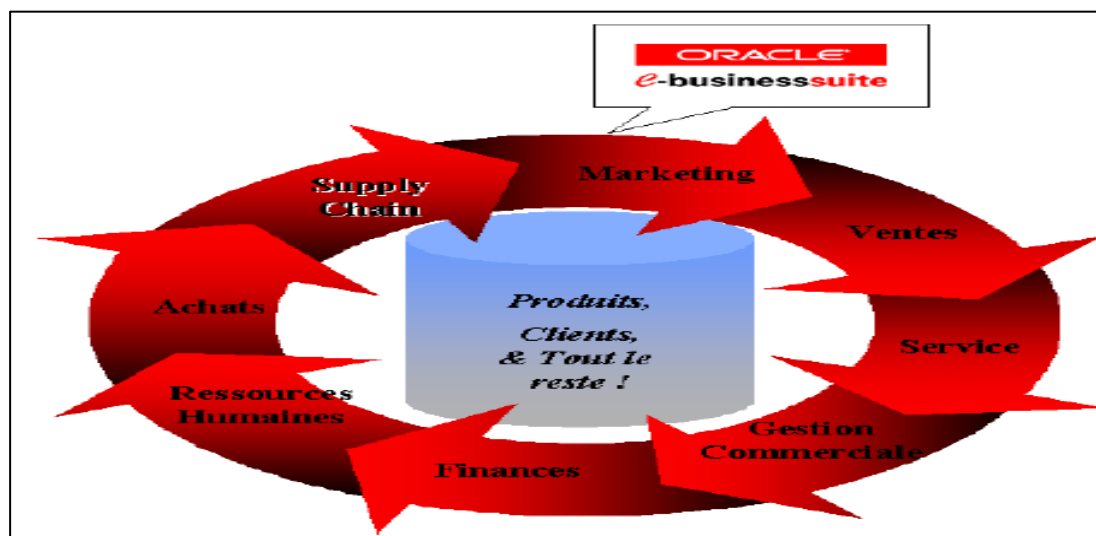


Source : Le site officiel d'Oracle « www.oracle.com »

Oracle e-Business Suite s'appuie sur une définition unique de la donnée. Le modèle de données unifié fournit une définition unique des clients, fournisseurs, partenaires, employés et événements de gestion.

Cette source d'informations unique à l'échelle de l'entreprise garantit la précision et l'actualité des informations requises pour prendre une décision.

Figure N° 09 : la définition unique de l'information d'Oracle e-Business



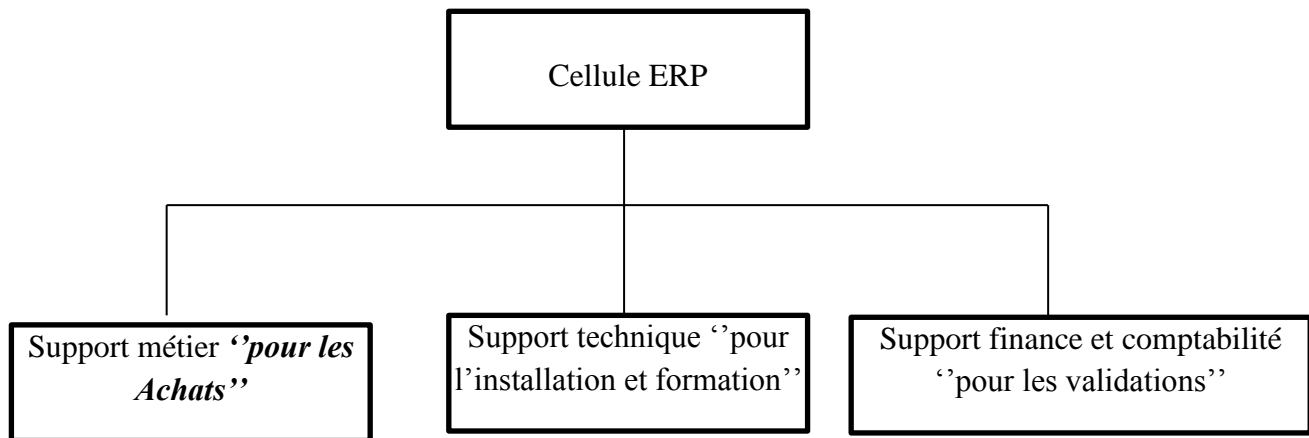
Source : Le site officiel d'Oracle « www.oracle.com »

Algérie Télécom (la direction générale) créer une cellule d'ERP dans la Délégation Régional de Blida en 2014 suite à un décret. Pour faciliter l'intégration d'Oracle e-Business Suite qu'elle a été conçue pour automatiser toutes les fonctions métier de base d'une entreprise.

Si les applications sont incomplètes et n'automatisent que partiellement les processus métiers, il devient alors impossible d'obtenir des informations fiables pour piloter vos activités. Si vous automatisez le service commercial sans intégrer et automatiser le service marketing, vous ne connaîtrez jamais l'efficacité de vos campagnes marketing. Dans le même esprit si vous automatisez le service commercial sans le service financier, vous ne saurez jamais combien de clients ont été facturés pour leur achat⁷. La représentation graphique de la cellule d'ERP est suivante :

⁷ Le site officiel d'Oracle « www.oracle.com »

Figure N° 10 : la représentation graphique de la cellule ERP dans la DRT



Source : établir par moi-même

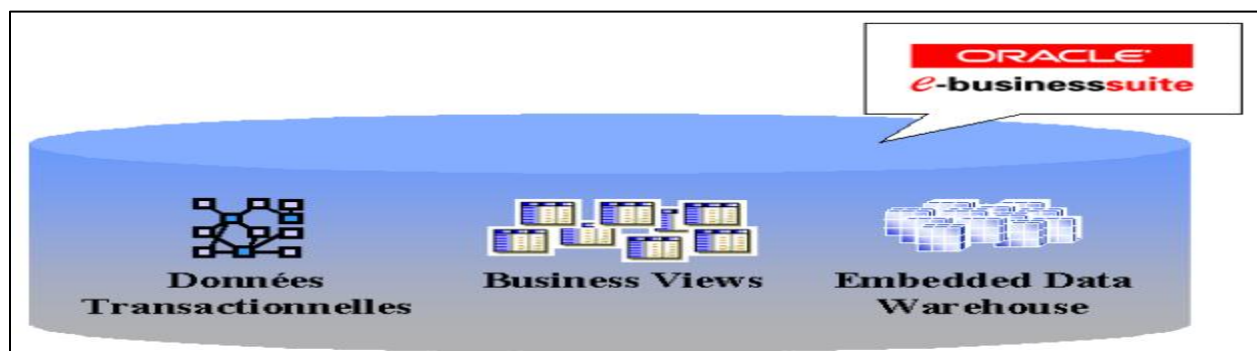
Oracle e-Business Suite s'appuie sur :

- Son modèle de **données transactionnelles** qui donnent une information détaillée en temps réel,
- Des **Business Views** qui sont des vues métiers permettant une modélisation des informations à des fins décisionnelles,
- Un **data warehouse** embarqué constituant un ensemble "d'information multi-dimensionnelle" qui optimisent l'exécution des requêtes décisionnelles.

Cette approche est particulièrement critique pour supporter la tendance multi-dimensionnelle et l'analyse ad-hoc qui doivent inclure les données historiques et permettent d'avoir des données agrégées.

Et tout cela dans la MÊME base de données

Figure N° 11 : l'approche d'Oracle e-Business Suite



Source : Le site officiel d'Oracle « www.oracle.com »

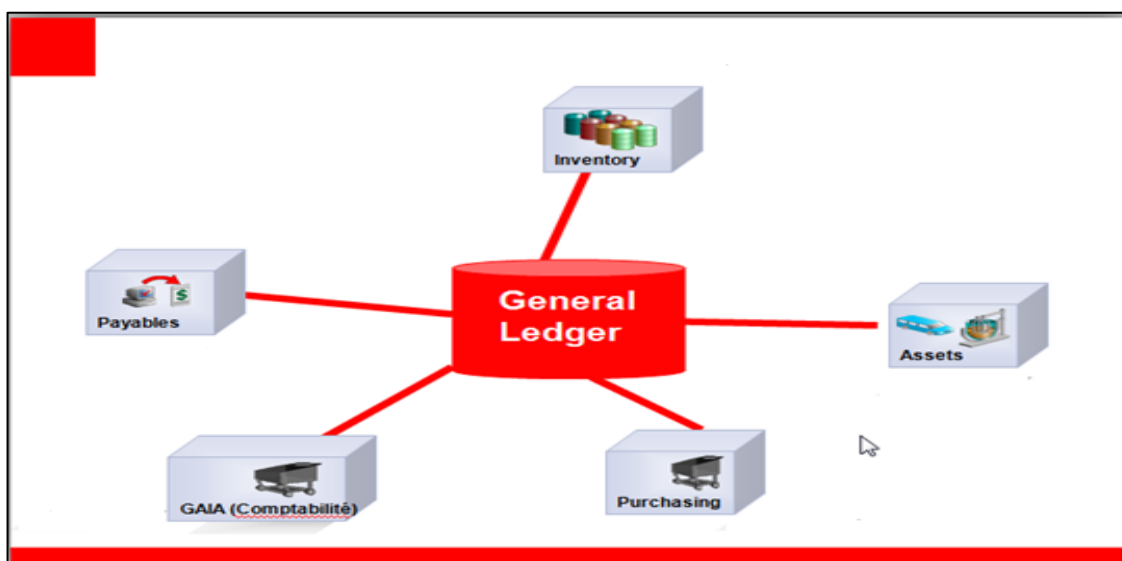
7- Les modules d'ERP dans la DRT

ALGERIE TELECOM (la Délégation Régionale de Blida) exploite les modules ci-après dans la solution Oracle e-business suite :

- Oracle Purchasing pour la gestion des achats
- Oracle Inventory pour la gestion des stocks
- Oracle Payables pour la gestion des fournisseurs
- Oracle Fixed Assets pour la gestion des immobilisations
- Oracle General Ledger pour la gestion de la comptabilité Générale et dans les prochaines semaines la comptabilité des engagements et la comptabilité budgétaire.

Les modules cités ci avant constituant le périmètre de la solution Algérie Télécom génèrent les catégories comptables suivantes :

Figure N° 12 : Les modules d'ERP dans la DRT



Source : document interne de l'entreprise

Oracle Purchasing pour la gestion des achats :

- La comptabilité des engagements suite à l'approbation des commandes et autres actions apportées aux bons de commande (fermeture, annulation etc)
- La comptabilité générale issue des réceptions

Oracle Inventory pour la gestion des stocks :

- La comptabilité des engagements : levée de l'engagement pour les réceptions et mises à disposition des articles à destination stocks

- La comptabilité générale issue des différentes transactions de stocks

Oracle Payables pour la gestion des fournisseurs :

- La comptabilité générale issue des différentes transactions de factures et règlements
- La comptabilité des engagements : constatation et levée de l'engagement pour les factures saisies directement dans AP (dépenses non ordonnancées)

Oracle Fixed Assets pour la gestion des immobilisations :

- La comptabilité générale issue des différentes transactions caractérisant le cycle de vie des immobilisations.

Oracle General Ledger :

- Réceptacle des comptabilités auxiliaires parvenues des modules amont sus cités
- Réceptacle de la comptabilité GAIA

Algérie télécom a bénéficié de supports d'utilisation JAVA et Open Office, l'installation de ce langage de programmation dans la délégation régionale de Blida fait au 2014.

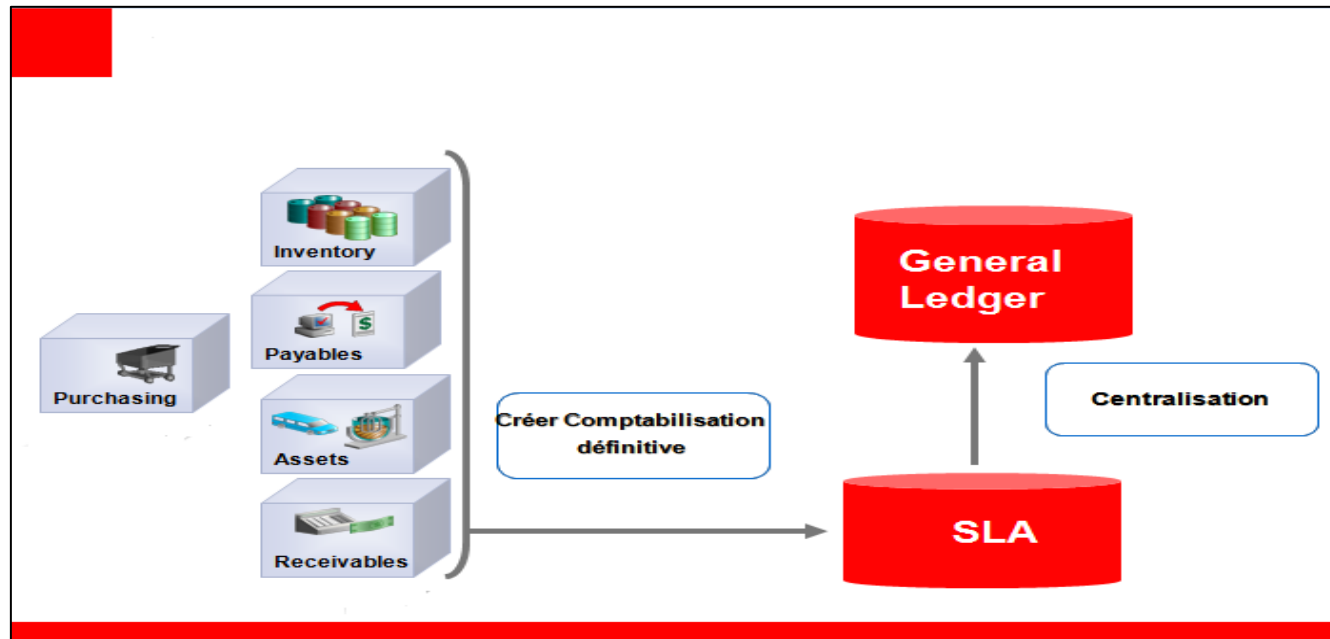
C'est pour ce là Algérie Télécom « Délégation Régionale de Blida » a introduit un nouveau concept « la R12 », cette nouvelle solution, la comptabilité auxiliaire a été uniformisée sous un unique référentiel, ainsi tous les modules auxiliaires sont traités selon la même approche, analysés selon la même approche et déversés vers GL sous le même canal.

Oracle General Ledger pour la gestion de la comptabilité Générale, la comptabilité des engagements et la comptabilité budgétaire et met à votre disposition des outils puissants pour saisir, mettre à jour, consulter et éditer vos données comptables.

Tout événement issu des modules amont est :

- Identifié sous forme du document
- Identifié au moins par un événement
- Identifié par une pièce comptable auxiliaire
- Identifié par des lignes appartenant à la pièce comptable auxiliaire

Figure N° 13 : Modèle de traitement des données selon le concept R12



Source : document interne de l'entreprise

8- RÉSULTATS DES CLIENTS⁸

- Productivité accrue de 50 %, diminution de la charge de support des fournisseurs de 75 %, coûts d'entretien, de réparation et de révision diminués de 20 %. « **Selon Ingersol Rand** »
- 77,5 millions de dollars d'économies déclarées. « **Selon Université de Pennsylvanie** »
- Coûts d'entretien, de réparation et de révision réduits de 10 % et coûts d'approvisionnement réduits de 14 %. « **Selon Ametek** »
- Plus de 11 millions de dollars d'économies, délai de traitement diminué de 25 %. « **Selon Sandia National Laboratoires** »
- Diminution de plus de 80 % du taux d'erreur et productivité accrue de 230 %. « **Selon VeriSign** »
- La société de logistique et de voyages touristiques a économisé 20 millions d'euros sur les approvisionnements et 25 % sur les biens indirects. « **Selon TUI** »
- Augmentation de 5 % des remises sur volume. « **Selon Boeing** »
- Durée du cycle réduite de 75 %. « **Selon UPS** »
- Durée du cycle réduite de 86 %. « **Selon Pella** »
- Diminution de 89 % des coûts d'achat. « **Selon Alcoa** »

⁸ Le site officiel d'Oracle « www.oracle.com »

CHAPITRE III :

**LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL
PROVOQUE PAR L'ERP AU SIEN DRT**

Nous arrivons par ce chapitre à la fin de notre mémoire. Nous allons à présent appliquer les différents concepts du changement organisation provoqués par l'ERP sur l'entreprise Algérie Télécom « Délégation Régionale de Télécommunication de Blida ».

Donc ce chapitre comportera ces concepts et les sections à présente sont :

- ✓ **Section 1** : Le modèle du changement organisationnel au sien Algérie Télécom
- ✓ **Section 2** : L'accompagnement de changement organisationnel
- ✓ **Section 3** : Recommandation pour une bonne conduite de changement au sein DRT
- ✓ **Section 4** : Analyse des effets organisationnels d'ERP Algérie Télécom

Section 1 :Le modèle du changement organisationnel au sien Algérie Télécom:

Les objectifs du changement organisationnel dans la DRT d'AT d'accroître l'adaptabilité de l'organisation à l'évolution du marché, de la main-d'œuvre.

Pour expliquer ce changement la DRT adopte le modèle chaotique, il établit étape par étape suite « cycles réguliers » composé des périodes suivant :

- Périodes 2009 – Mai 2010 :

Relativement longues de changements incrémentaux et d'adaptation.

- Périodes fin 2010 – 2013 :

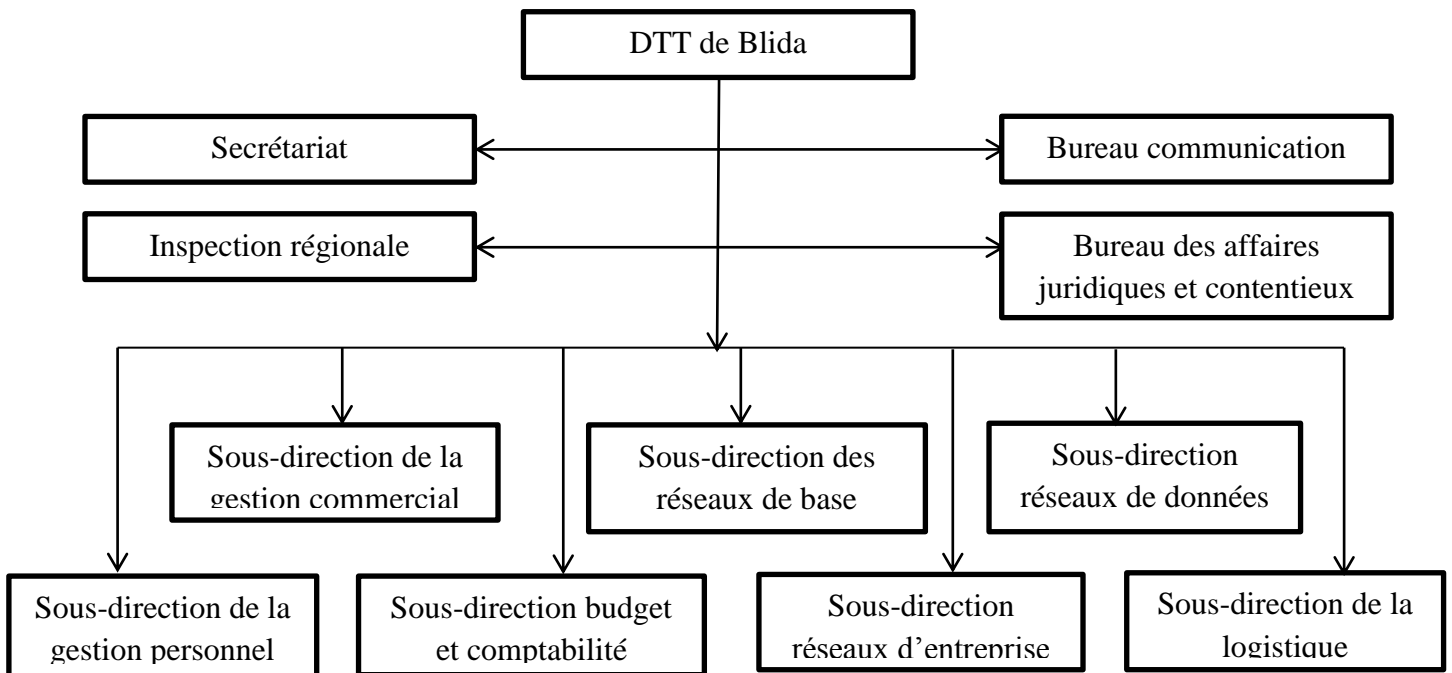
Relativement courtes de transformations radicales, discontinues durant lesquelles sont remis en cause la stratégie, le pouvoir, la structure et le mode de contrôle.

- **La transformation de la structure :**

Avant l'implantation d'un ERP :

La direction régionale des télécommunications Blida « DTT » est structurée comme suite :

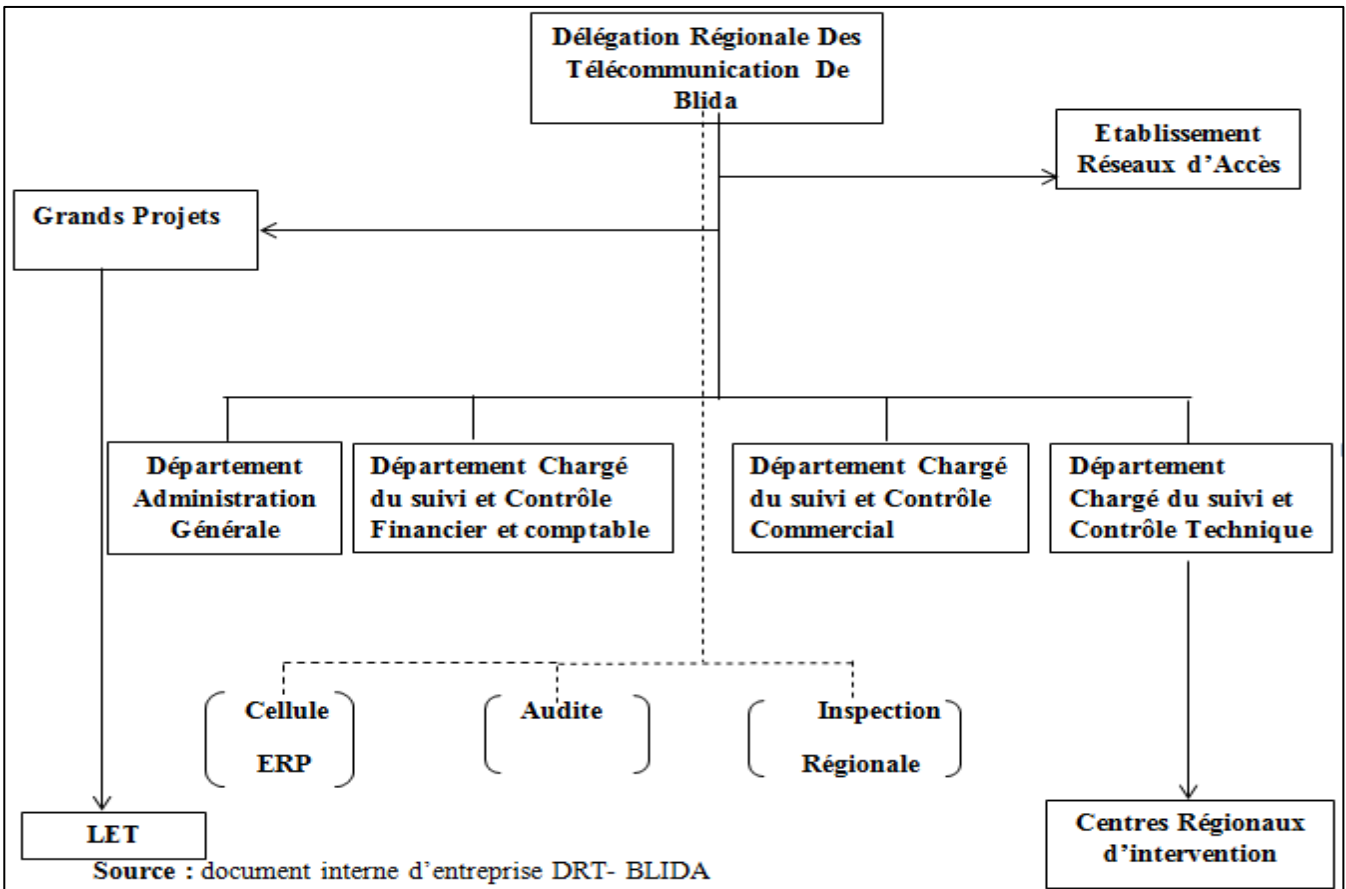
Figure N°14 : L'organigramme de la Direction Territoriale des Télécommunication de BLIDA



Source : document interne de l'entreprise

Après l'implantation d'un ERP :

La Délégation Régionale des Télécommunications de Blida « DRT » est structurée comme suite :



- Périodes 2014 – aujourd'hui :

D'instabilité qui conduit au renforcement du changement.

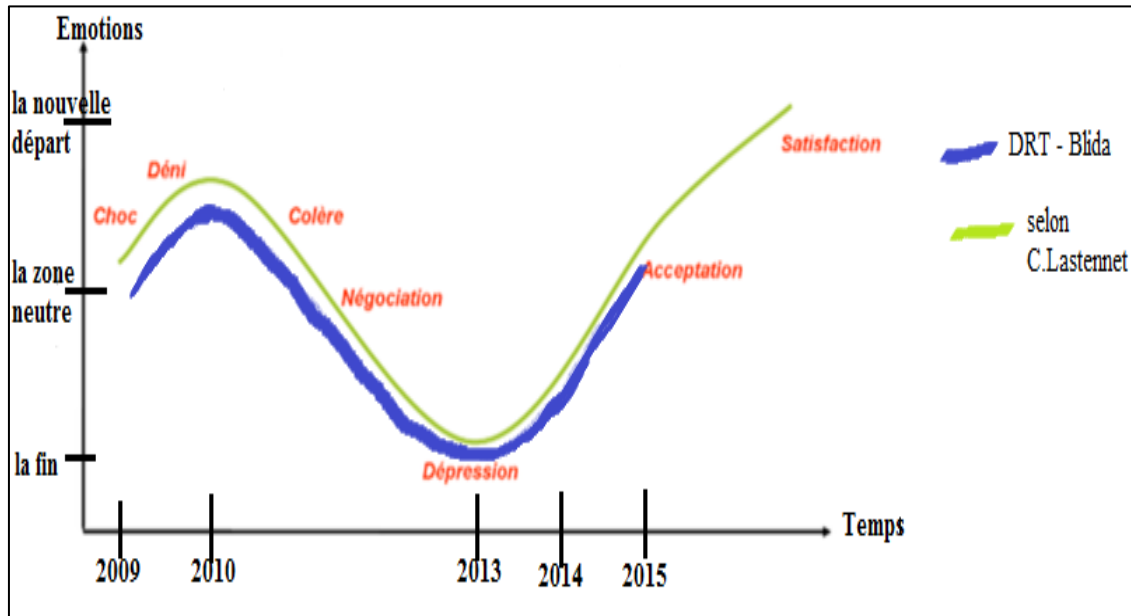
Dans ce même ordre d'idées, Thiétart & Forgues (1995) ont dénommé ce processus de changement ainsi établi comme « processus de bifurcation » vu qu'il déplace l'organisation d'un état stable à un état chaotique en passant par un état intermédiaire.

Par conséquent, ce processus traduit caractère dynamique non linéaire de l'évolution organisationnelle (Vandangeon & Durieux, 1996).

1- La courbe de changement de la DRT :

Le poids des phases en fonction du type de changement. On pourra, selon le type de changement « chaotique » et sa personnalité, traverser une courte période de déni et une rapidité d'acceptation.

Figure N°15 : La courbe de changement de la DRT



Source : établir par nous même

2- Explication les émotions de la courbe de changement et la transition

Les émotions et la transition qui traduisent le changement organisationnel au sien Algérie Télécom « Délégation Régionale de Blida » selon William Bridges on trouve :

Étape 1 – LA FIN :

Résistance à cause d'un environnement qui n'est pas familier. Les émotions qui prédominent sont la colère, la tristesse, la désorientation, l'incertitude et le sens de subir une perte.

- Donc dans cette étape il faut fournir les outils nécessaires pour le changement
- Les émotions et comportements des personnes dans cette étape :
 - Rejet initial du changement (résistance).
 - les fonctions de base de l'ERP sont plus ou moins bien maîtrisées.
 - Sentiments de peur, de frustration, d'irritation et d'incertitude.
 - les cas et les procédures exceptionnels sont mal traités.
 - Baisse de productivité.
 - environnement technique (plateforme, base de données, etc.) est fragile.

Étape 2 – LA ZONE NEUTRE :

Sentiments de confusion, d'incertitude et d'impatience - la charge de travail augmente, problèmes de productivité et anxiété face au changement.

- Donc dans cette étape il faut fournir une direction à l'effort de changement en précisant le but ultime
- Les émotions et comportements des personnes dans cette étape :
 - Individus ont un intérêt d'expérimenter.
 - la productivité s'améliore de façon régulière.
 - les raccourcis pour accélérer les tâches sont mieux partagés entre les utilisateurs.
 - les solutions innovantes et les meilleurs pratiques opérationnels sont identifiés et partagés.
 - Individus veulent développer des nouvelles compétences.
 - le moral des troupes s'améliore de façon significative.

Étape 3 – LE NOUVEAU DÉPART :

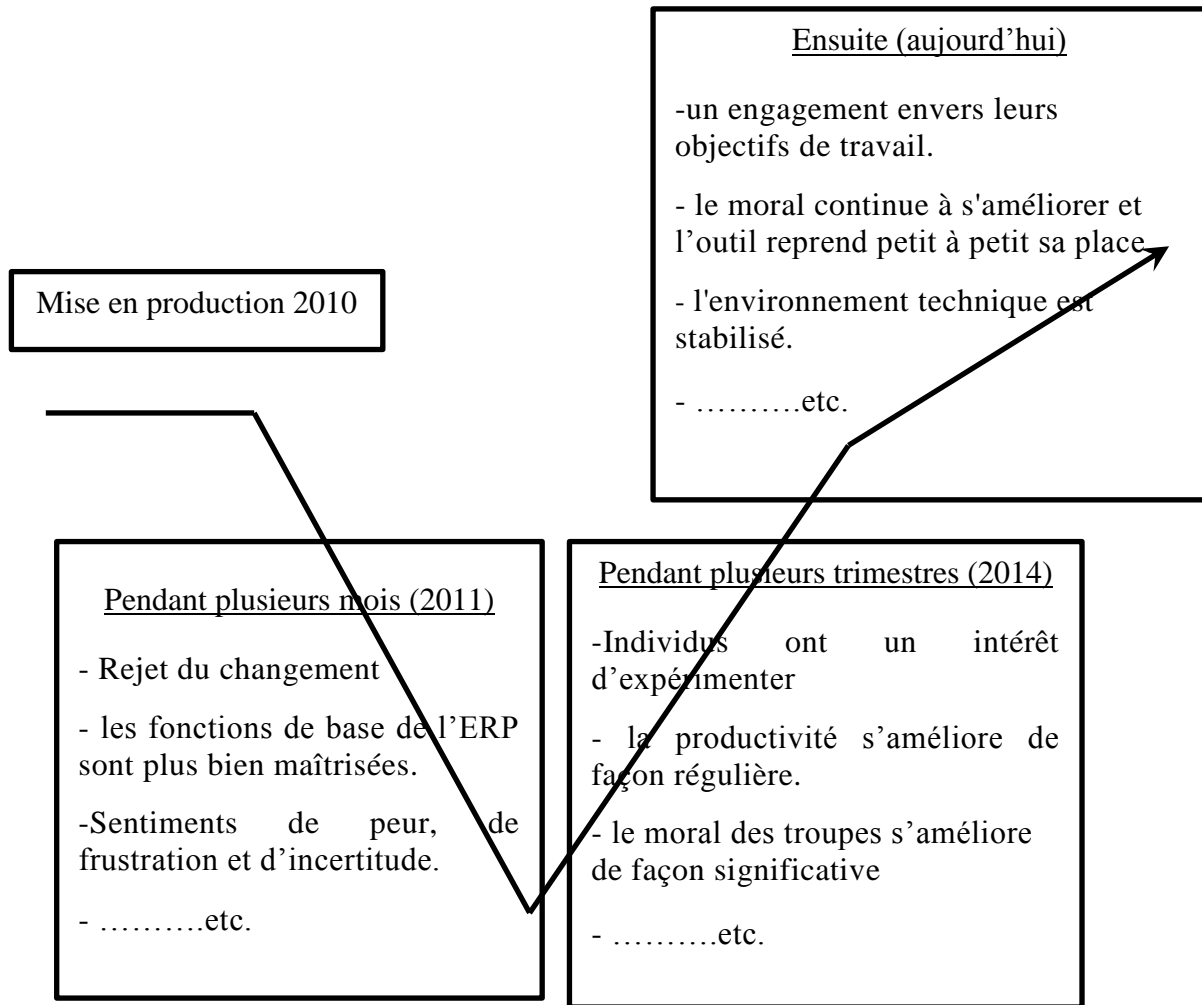
C'est l'étape de la transition. Les gens ont développé les compétences, ils sont pleins d'énergie, ouverts à l'apprentissage et engagés dans leur nouveau rôle.

- Donc dans cette étape il faut célébrer le succès des membres du groupe lorsque le changement désiré est atteint.
- Les émotions et comportements des personnes dans cette étape :
 - Individus éprouvent une satisfaction (plaisir) avec les nouvelles façons de faire.
 - les fonctions de base deviennent enfin une seconde nature.
 - la productivité continue à s'améliorer de façon continue et accélérée.
 - les connaissances des fonctions détaillées de l'ERP sont approfondies.
 - les cas et les procédures d'exception deviennent à leurs tours plus familiers.
 - Individus démontrent un engagement envers leurs objectifs de travail.
 - le moral continue à s'améliorer et l'outil reprend petit à petit sa place.

- l'environnement technique est stabilisé.

On peut figurer les phénomènes (les émotions et les comportements) le plus marquant dans les semaines et les mois qui suivent la mise en production d'un ERP Oracle la « grande dépression » ou bien le « grande V »

Figure N°16 : les phénomènes le plus marquants qui suivent la mise en production d'un ERP



Source : établir par nous même

Section 2 : L'accompagnement de changement organisationnel :

Un projet ERP est très politique prenant en considération des éléments souvent plus d'ordre psychosociologique que techniques. Cette solution ERP qu'il peut être une pleine réussite ou un échec total de l'entreprise.

La réussite de cette dernière doit se faire essentiellement de bien penser et gérer d'une démarche d'accompagnement des collaborateurs au changement dans différent étapes, c'est pour cela on constat suivant :

❖ Dans la première étape « la fin » il faut :

- Transformer les attitudes négatives (croyances/valeurs) en nouvelles idées
- Revoir les anciennes façons de faire
- Réduire la dissonance cognitive : les approches de travail doivent être compatibles

avec les objectifs en cours

❖ Dans la deuxième étape « la zone neutre » il faut :

- Gérer les situations de stress engendrées par les nouveaux apprentissages
- Identifier les facteurs de stress
- Gérer et motiver les personnes pour atteindre les nouveaux objectifs

❖ Dans la troisième étape « la nouvelle départ » il faut :

- Établir une communication efficace avec chaque membre de l'unité de travail (voir dernière section sur la communication efficace).
- Utiliser l'écoute active à travers les échanges.
- Utiliser un langage non verbal positif.
- Établir une rétroaction fréquente avec les membres en rapport avec les nouveaux objectifs de l'unité de travail.

Dans l'entreprise d'accueil Algérie Télécom « Délégation Régionale de Blida », La capacité à changer est un enjeu, que ce soit pour la compétitivité à court terme ou pour la pérennité sur le long terme. Le changement prendre figures : le changement chaotique elle s'établit étape par étape suivant des « cycles réguliers » est celui qui émerge de façon « naturelle » à l'image d'une évolution de la culture d'entreprise et on remarquant suivant :

Concernant la communication de manière régulière :

- la communication sur le projet ne se faire pas régulièrement, pendant, après le projet.
- communiquer sur un projet ERP, n'adopte pas un discours pédagogique, compréhensible par le grand nombre.
- le projet implémenté devra être possible que proche de ce qui aura été communiqué.

Concernant la mettre en place des indicateurs

- l'absence la définition et la mise en place d'indicateurs qui doit permettre aux équipes projet d'avoir une vision claire de l'adhésion des collaborateurs.

Concernant, l'accompagnement de la formation

- La formation démarrée beaucoup trop tôt (en 2009 et la mise en production en 2012) et de manière trop théorique.
- La formation fournir sur le progiciel qui doit être un apprentissage d'un nouveau rôle d'entreprise, là on constate une nouvelle erreur : trop d'entreprises ont concentré leur énergie sur la formation à l'outil, alors que c'était la motivation qui était déterminante « *la formation aide à valider le système* ».
- L'absence d'une assistance aux utilisateurs et d'un plan de formation, il est essentiel pour former les utilisateurs à l'outil

Section 3 : Recommandation pour une bonne conduite de changement au sein DRT

La majorité des problèmes rencontrés dans un projet ERP étaient organisationnels et non technique, les facteurs clés de réussite sont les compétences des utilisateurs donc la formation mais également leur capacité à s'adapter au changement, leur motivation à s'appropriier le nouveau système d'information.

Dans l'entreprise d'accueil Algérie Télécom « Délégation Régionale de Blida », on remarquant pour mieux conduite le changement organisationnel évoqué par la mise en place d'un ERP :

1 La communication :

A double sens entre la direction, l'équipe de projet et les utilisateurs. Elle doit apporter une vision claire de l'entreprise, de ses objectifs et répondre à des intégrations, des doutes.

2 Formation des utilisateurs :

Il est important d'assurer la capitalisation et le transfert des connaissances. La formation aura, bien entendu était préparée et expliquée par les actions de communication qui auront ponctuées toutes les phases du projet de mise en œuvre de l'ERP. Et surtout dans le domaine de système d'information "qui aide à la décision" par ce qu'il nécessaire de former les utilisateurs à la

Troisièmes Chapitre : l'ERP en matière de changement organisationnel au sien DRT

connaissance de l'ERP (rôle, caractéristiques, impact sur l'organisation et le métier...) Selon JEAN-LOUIS, la formation dans les domaines suivant :

–*Domaine technique* : formation à l'utilisation des outils informatiques

–*Domaine métier* : le but est de former les utilisateurs aux évolutions de leur métier lié à la mise œuvre du nouveau système d'information.

–*Domaine ERP* : il nécessaire de former les utilisateurs à la connaissance de l'ERP (rôle, caractéristiques, impact sur l'organisation et le métier...) mais également à l'utilisation de cet outil dans le cadre de son travail.

A- L'Apprentissage par la formation

La rédaction des manuels de formation a été réalisée conjointement par les consultants et les utilisateurs clés. Les sessions de formations ont été animées par des binômes consultant et utilisateur.

- Le consultant apportant son expertise sur l'outil.
- L'utilisateur présentant la solution retenue pour l'entreprise.

De ce fait, les utilisateurs ayant animé les sessions de formation deviennent les interlocuteurs privilégiés des utilisateurs finaux lorsqu'ils rencontrent des difficultés dans l'utilisation du système.

Les sessions de formations ont permis également de communiquer sur le déroulement du projet et sur les phases de déploiement : présentation de l'équipe projet, du planning général du projet, des sponsors.

3- Préparer les futurs utilisateurs :

Sensibiliser les utilisateurs en leur présentant :

–Les bénéfices de l'ERP dans leur travail quotidien, le temps qu'ils gagnent, les simplifications et optimisations apportées.

–Une formation pédagogique, basée sur la pratique de l'outil en direct sur des ordinateurs prévus à cet effet dans les salles de formation.

–Des supports de formation détaillés avec de nombreuses copies d'écran pour que les utilisateurs ne se sentent pas perdus la première fois qu'ils devront utiliser le nouvel ERP.

Dans certaines grandes entreprises, la formation des utilisateurs se fait en plusieurs étapes : des formateurs (souvent des consultants ERP qui après avoir participé à plusieurs implémentations de SI, se reconvertissent dans la formation ERP) forment d'autres formateurs, nommés alors « super-user ». Ces derniers forment alors les « end-user », c'est à dire les utilisateurs finaux.

4- Remettre les ERP à leur juste place

Ce cas montre les effets organisationnels de la mise en place d'ERP, en termes de culture, de pilotage de processus, de structure, de contrôle, d'apprentissage. Cependant, il semble que les bénéfices de ces changements, notamment en termes de productivité, ne soient pas liés à la mise en place des ERP, mais à la réflexion sur les processus autour de ce projet et surtout après. Ces résultats vont dans le sens de ceux de (Davenport). L'ERP est un outil et il apparaît à travers ce cas comme un levier efficace de par les gains intangibles qu'il apporte, en terme de disponibilité de l'information, de diffusion en temps réel, de qualité des informations prises à la source, sans ressaisie. C'est cette modification du système d'information qui permet une « mise sous tension » des processus et leur analyse.

Le mode de fonctionnement des ERP aide à l'analyse des processus mais il apparaît seul insuffisant pour provoquer des changements organisationnels d'une telle ampleur que ceux observés dans notre cas. Les ERP intègrent des « best practices », processus standardisés proposés par les logiciels, ce qui facilite le paramétrage, mais traduction du même processus de différentes manières dans un seul système se heurte à la standardisation intrinsèque à l'ERP. Par ailleurs, l'entreprise étudiée avait préparé les changements organisationnels, par la gestion de ce changement en projet. Un schéma directeur a été défini avant le projet, un gros effort de formation métier a permis aux acteurs de s'approprier l'outil, une structure adaptée, avec un centre de compétence a été mise en place.

ERP et flexibilité

En fait, ce cas pose le problème des technologies de l'information en tant que facteur de flexibilité. Il semble que l'ERP en tant que tel ne soit pas facteur de flexibilité, mais que la mise en place des ERP soit une opportunité de changement majeur pour l'organisation.

En cumulant changement dans le système d'information et réorganisation de processus, la mise en place d'ERP permet tout d'abord de passer d'une approche par les ressources à une approche par les processus, source de compétitivité pour l'entreprise (Lorino et Tarondeau 1998). En effet, la définition même des ERP est de passer d'une logique de suivi des ressources à une logique de processus. L'organisation peut tirer profit de ce changement dans le système d'information pour

Troisièmes Chapitre : l'ERP en matière de changement organisationnel au sien DRT

modifier ses processus et utiliser la mise en place des ERP comme levier de changement et d'apprentissage. En modifiant les systèmes de suivi de l'activité, un projet ERP peut amener les entreprises à se pencher sur la logique de son système de pilotage, la raison d'être de ses indicateurs et être source d'apprentissage (Lorino 1999). Ainsi que Reix (1999) l'a souligné, un système d'information comme les ERP peut être une source formidable de flexibilité par l'amélioration de la fluidité des ressources et l'élargissement des réponses potentielles.

Cependant, une fois mis en place le système d'ERP, l'organisation est beaucoup moins flexible (Reix 1999) en raison de la rigidité intrinsèque du système d'information lié à la complexité des logiciels et des méthodologies. Ceci conduit à un « effet d'ossification » (Reix 1999, p.116) car, une fois les processus établis, ils sont difficilement modifiables. Aussi, il apparaît d'autant plus important pour les entreprises d'envisager la mise en place d'ERP comme un levier de changement et de profiter des effets induits sur l'organisation. Ainsi que le montre le cas étudié ici, une structure projet, la réorganisation des processus,

L'accompagnement des acteurs par la formation, permet de capitaliser sur la mise en place d'ERP pour faire évoluer l'organisation.

Parallèlement, l'ERP améliore la visibilité au sein de l'entreprise :

- les utilisateurs peuvent accéder à des informations qui leur étaient jusqu'à présent refusées. Il a été décidé de diffuser le plan d'investissement du groupe sur le site intranet. En effet, dès lors que les salariés via l'ERP pouvaient accéder à l'information, la direction a préféré gérer elle-même la communication à ce sujet.

- Le Benchmarking interne s'est développé, toujours sur les projets d'investissements notamment, ou sur la récupération des créances clients.

Section 4 : Analyse des effets organisationnels d'ERP Algérie Télécom :

Les relations entre les technologies de l'information et les systèmes comptables ont toujours été étroites. Aussi la généralisation des ERP est une étape supplémentaire avec souvent des conséquences inévitables parfois très lourdes. Nous allons d'abord évoquer les modifications qui en découlent dans l'entreprise, puis nous examinerons plus spécifiquement l'impact fonctionnel (les effets) dans la délégation régionale de Blida.

1- Les modifications qui suivent l'implantation d'ERP dans Algérie Télécom :

Modification des structures

La construction des départements et des centres de services partagés et l'identification des futurs membres des centres de compétence ont eu lieu durant cette phase.

Il a été décidé que le personnel présent dans l'entreprise serait reclassé dans le centre de services partagés ou département. De ce fait, le rajeunissement et l'amélioration des compétences prévues initialement n'ont pas eu lieu.

Cette décision fut motivée par la crainte de mouvements sociaux. Les processus ont été matérialisés dans l'ERP tels qu'ils avaient été définis. Les seules modifications furent toujours dans le sens de la simplification et de l'abandon de la complexité.

Modification dans le système d'information :

La mise en place d'un ERP est souvent organisée sous forme de projet. Les aspects techniques et systèmes sont complexes, la quantité d'information à stocker et rationaliser est énorme. De plus, toutes les données sont reliées entre elles et s'interfèrent. C'est un tour de force technologique que de mener à bien un tel projet. Aussi, les organisations ont-elles tendance à se focaliser sur ces aspects et ne voir dans la mise en place d'ERP qu'un projet informatique, certes majeur, mais restant cantonné aux aspects techniques. Or, ainsi que la note Davenport (1998), les problèmes techniques existent, mais ils ne sont pas responsables des échecs retentissants qu'ont connus les ERP ces dernières années. « Les défis techniques, même s'ils sont importants, ne sont pas la cause principale de l'échec des systèmes ERP. Les plus grands problèmes sont au niveau de la gestion » (Davenport 1998, p.122)

Ainsi que le montre Reix (1999, 2000), les systèmes d'information sont liés à l'organisation. Un changement dans le système d'information a des répercussions au niveau organisationnel.

Modification du contrôle

La définition des règles de validation des données et des profils utilisateurs dans le système/processus (qui a le droit de faire quoi sur quelle donnée et pour quelle valeur), la gestion des conflits (zone accessible à plusieurs type d'utilisateurs), et l'identification des données à sécuriser (adresse de livraison, fichier fournisseur, conditions,...) ont permis de préciser les nouveaux modes de contrôle et d'en faire accepter la logique.

Modification du comportement des acteurs

La tendance à la rétention d'informations, qui peut faire échouer une modification de structure (centralisation), n'était pas dans la culture du groupe étudié. L'ERP s'est donc parfaitement intégré sur ce domaine.

La plupart des personnes concernées par les centres de services partagés n'étaient pas motivées par cette réorganisation, synonyme de mise à l'écart du coeur de l'entreprise. Les personnes uniquement concernées par le changement des processus et la mise en place de l'ERP étaient motivés par la simplification des processus mais craignaient la complexité d'utilisation du système.

L'utilisation du vocabulaire ERP à la place du vocabulaire du groupe, premier sujet abordé lors des formations, a rebuté l'ensemble des utilisateurs. Le dialogue inter-direction, bien que déjà existant, s'est révélé insuffisant pour traiter les problèmes d'intégration quotidiens posés par l'ERP.

Modification des comportements autour de la gestion de l'information

Dans les premiers temps, les utilisateurs ont pris conscience des caractéristiques de l'ERP : nouveaux vocabulaires et reportings, intégration (par l'analyse des erreurs faisant suite au démarrage).

Ils ont pris conscience du fait que la saisie d'informations erronées touche non seulement le responsable de cette saisie mais aussi les autres acteurs dans l'entreprise. Par exemple, jusqu'à 75000 factures ont été en anomalie à la comptabilité fournisseurs car les approvisionneurs n'enregistraient pas les modifications des commandes et n'informaient ni la direction des achats, ni les responsables de la nomenclature technique.

Passée cette phase de compréhension du flux d'information, entre les éléments saisis et leur conséquence dans le processus, les utilisateurs cherchent à identifier la personne responsable de l'erreur. En conséquence, cette possibilité de « flicage des anomalies » a permis d'identifier les personnes pour lesquelles un complément de formation /information devait être effectué. De plus, elle a pu générer des comportements craintifs par rapport au système (je ne saisi une information qu'après une validation formelle du chef...).

Cependant, malgré ces mesures complémentaires de formation, les dysfonctionnements ont perdurés. Les Directions opérationnelles ont alors décidé de créer des groupes de travail chargés d'identifier les points de blocage et de les résoudre. Ces groupes transverses ont souffert de la

Troisièmes Chapitre : l'ERP en matière de changement organisationnel au sien DRT

différence de priorités entre les directions. Il a fallu l'intervention de la Direction Générale pour lancer les chantiers les plus critiques.

2- L'impact fonctionnel d'ERP :

Impacts sur la culture :

C'est à cette étape que s'établit la crédibilité des travailleurs de la DRT ; la confiance des utilisateurs était jusque-là limitée dans la capacité de la direction fonctionnelle à faire aboutir le projet. En effet, peu de projets informatiques de grande ampleur avaient abouti.

Les besoins d'accompagnement et de conduite du changement n'ont été clairement identifiés qu'après une réflexion de chaque groupe sur les grands écarts entre l'existant et la cible.

Impacts sur le contrôle

En termes de contrôle, les principaux changements sont apparus à cette étape.

Le contrôle a été déplacé en amont des processus. Par exemple, ce ne sont plus les comptables qui saisissent les imputations à la réception des factures mais les donneurs d'ordres lorsqu'ils émettent une demande d'achat.

Le contrôle n'est plus effectué sur les mêmes informations. On s'attache à fiabiliser les données en entrée dans le système où les données dites structurantes car partagées et utilisées par de nombreux utilisateurs. Par exemple, une attention particulière est portée sur le fichier fournisseur utilisé conjointement par les acheteurs et les comptables.

L'existence de contrôles standardisés dans le système a favorisé la disparition des contrôles manuels que les opérationnels voulaient maintenir par crainte de l'audit interne.

Impacts sur la structure

Les centres de compétence, structures pérennes chargées de la maintenance des processus et du système, n'ont été mis en place que 3 à 6 mois après les démarrages. Le premier centre de compétence étant encore constitué des membres de l'équipe projet.

Les membres de l'équipe projet ont dû se reconverter dans l'organisation, ce qui ne leur a pas été facile car le fait de participer à ce projet n'a pas été particulièrement valorisé en interne.

Troisième Chapitre : l'ERP en matière de changement organisationnel au sien DRT

La plupart des membres de l'équipe sont retournés dans des postes opérationnels. 80 % de ceux qui avaient rejoint les centres de compétence les avaient quittés un an après leur transfert : le centre de compétence était perçu comme une suite du projet sans les moyens du projet.

Lors de la mise en place des centres de services partagés, le transfert des utilisateurs a été concomitant aux démarrages de l'ERP.

Des changements touchent également la direction informatique : la plupart des développements sur les anciens systèmes étaient externalisés. Les « organisateurs » ont commencé à être reclassés dans les centres de compétences ERP, chargés de la maintenance du nouvel environnement

Impacts organisationnels

Une erreur qui a été souvent commise a été de croire que ce type de projet était un simple investissement technique.

Or, la mise en place d'un ERP conduit à une refonte de bon nombre de processus et donc à la révision des missions de la majorité des employés, cette révision dans un grand nombre de cas observés va à l'encontre de la culture de certains types de personnels (par exemple exigence de saisie pour les commerciaux, demande à des assistantes commerciales responsables de travaux administratifs, de devenir le point de contact de grands clients) tout en leur donnant paradoxalement une importance accrue dans la réalisation des performances de l'entreprise (par exemple les assistantes commerciales déjà citées deviennent responsables de la relation client).

CONCLUSION GENERALE

Conclusion général

Les ERP, ensemble d'outils et d'application intégrés qui circulent dans l'organisation, affectent le système d'information de l'entreprise et conduisent les entreprises à réorganiser les processus concernés. Les effets organisationnels des ERP sont donc nombreux : les ERP modifient la structure de l'organisation par la création de nouveaux département, services et la réorganisation des services informatiques, voire des services inclus dans le périmètre des ERP ; en modifiant la nature, la circulation et les modes de création de l'information, les ERP affectent le processus de décision dans les entreprises, les processus de contrôle et la culture de l'organisation. Cependant, les effets sur l'organisation dépendent alors de la façon dont les entreprises pilotent la mise en place des ERP. Le cas d'Algérie Télécom « la Délégation Régionale des Télécommunication » présente les effets dans le cadre d'un changement « chaotique » géré dans le cadre d'un projet structuré. La réflexion autour des outils, de la réorganisation des processus, de formation des futurs utilisateurs peut alors être vecteur de changement organisationnel et d'apprentissage de la part des acteurs. En fait, les ERP posent le problème de la flexibilité de l'organisation, à la fois d'un point de vue stratégique et opérationnel.

Tout changement au sein d'une organisation à une situation cible mais celle-ci est rarement atteinte ou pratiquement jamais, par ailleurs, le changement doit être analysé comme un processus, qui fait une harmonisation entre le contenu du changement d'un système organisationnel et les individus des différentes attitudes. Cependant ce changement organisation à une signification de progrès et d'amélioration les conditions de travail, les flux informationnel et les outils de motivation des travailleurs pour faire face à la concurrence et atteindre les résultats.

Notre travail avait pour objectif de répondre à la problématique suivante « qu'elle est l'impact de l'ERP sur le changement organisationnel ? ». Pour apporter des éléments de réponses issus d'une étude empirique, nous avons en premier lieu analysé la documentation interne de l'entreprise, ensuite réalisée – tout au long de notre stage – des entretient et des séances de travail en nous basant sur un guide d'entretien. Ceci avait pour but de cerner le changement organisationnel provoqué par l'ERP Oracle au sein de la délégation régionale des télécommunications.

La Délégation Régionale des Télécommunication de Blida de l'entreprise Algérie Télécom est à la croisée des chemins. Elle est amenée à procéder intelligemment d'améliorer la fonction de système d'information qui aide à la décision afin d'assurer sa suivie puis sa rentabilité et sa performance tout en s'adaptant aux exigences de l'environnement dans un contexte économique difficile.

Conclusion général

De ce fait dans un projet d'intégration d'un ERP le besoin d'accompagnement est primordial, car ces changements influence directement sur le travail quotidien des employés. C'est pour cette raison que chacun a le droit à une éventuelle explication sur les améliorations et la situation cible envisagée par les responsables.

En partant d'observations empirique, nous ne constatons que la plupart des études portaient soit sur l'impact des technologies de l'information et de communication sur la performance de l'entreprise, soit sur l'évaluation du système d'information en tant que tel, plutôt que sur l'évaluation de la fonction elle-même.

Les hypothèses de départ ont été vérifiées par nos soins, la deuxième étant infirmées, les autres confirmées. Il est à noter avec beaucoup d'intérêt que les efforts que montre aujourd'hui l'entreprise Algérie Télécom en matière de fonctionnement de la fonction système d'information qui aide à la décision demeurent insuffisants. Néanmoins, les résultats de l'étude réalisée au sein de l'entreprise Algérie Télécom démontrent une réelle volonté d'amélioration de la fonction système d'information, cette dernière est souvent conçue comme un moyen d'atteindre leur objectif et donc de réaliser leur stratégie.

Les résultats que nous avons dégagés se basent sur la littérature mais émergent principalement du terrain, ce qui accentue leurs intérêts. Néanmoins, certaines limites peuvent être soulignées. D'abord, et comme pour toute étude autour d'un événement, les conséquences liées à l'événement ne peuvent pas être isolées des autres transformations dans l'entreprise et/ou son environnement exogène. Ensuite, les données recueillies ne sont pas très abondantes et ne couvrent pas tous les ERP disponibles sur le marché. Enfin, les techniques utilisées sont critiquables: les entretiens libre et semi-directifs engendrent une double déformation. La première est l'œuvre de l'interviewé qui déforme les questions en fonction de son interprétation. La seconde est l'œuvre du chercheur qui interprète les réponses au travers de ses schèmes. Cette critique est défendable par le fait que notre recherche est exploratoire et que ces techniques ne servent que pour mieux appréhender le sujet. La validation des résultats passe obligatoirement par une recherche plus approfondie.

Pour conclure nous dirons qu'à travers notre étude, nous avons constaté l'importance de changement organisationnel (l'accompagnement et la conduite les émotions des employés) dans un projet de solution ERP et l'influence de leur pertinence sur le succès des projets. Ainsi nous pensons que la recherche sur le progiciels ERP et le changement organisationnel présente un terrain riche à explorer et que certains résultats issus de ce travail, peuvent être encore approfondis et testés dans le cadre d'un travail futur.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie :

1- Les livres :

- Bareil, Céline et André Savoie «Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel» 2002
- Beaudoin, « la gestion de changement », 1990
- BOURDEAU Jean-François, Les ERP: principaux concepts et marché, Janvier 2011.
- Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro, Le changement organisationnel : Théorie et pratique. 1997
- HAFSI T et FABI B, Les fondements du changement stratégique, Ed Transcontinental 1997.
- JEAN-LOUIS « ERP et PGI, comment réussir le changement » édition DUNOD,
- Jean-Louis Lequeux, « *Manager les ERP* », éditions d'organisation février 1999.
- Laurent ARCIS « L'impact des ERP sur la chaîne logistique »,
- Rondeau, Alain, «Transformer l'organisation; comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail», 1999.

2- Les sites web :

- Frédéric Charles – <http://fr.slideshare.net/fcharles/cours-erp-introduction-aux-erp-v10>
- http://www.guillaumeriviere.name/estia/si/pub/cours_ERP
- Philippe Norigeon - [http : www.cjp-conseils.com](http://www.cjp-conseils.com)

3- les thèses :

- Pascal PEROTIN, *les progiciels de gestion intégrés, instrument de l'intégration organisationnelle* », université Montpellier 2
- Pascal PEROTIN, « comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », université du QUÉBEC À MONTRÉAL,

4- les Articles :

- Article scientifique, Naoual HAMMOUTI - « Le Changement Organisationnel : Enjeux et Insuffisances » 2009
- COMARCH – ERP - Dossiers d'experts, 2013

Table de matière

Table de matière

Liste des tableaux

Liste des schémas

Liste d'abréviation

Résumé en français

Résumé en arabe

Résumé en Anglais

Introduction générale01

Première Chapitre : cadre conceptuel de la recherche05

Section 1 : le progiciel de gestion intégré.....07

1- Définition du progiciel de gestion intégrée07

2- Les besoins d'intégration d'un progiciel de gestion intégrée08

3- Origine des ERP08

4- L'évolution de l'ERP.....08

5- Les caractéristiques d'un ERP10

6- Les offres de l'ERP11

7- Méthodologie de choix d'un ERP14

8- Les étapes à Suivre pour Choisir son ERP.....15

Section 2 : le changement organisationnel17

1- Définition du changement organisationnel.....17

2- Historique du changement organisationnel18

3- Les modèles du changement organisationnel.....19

3-1 Modèle du processus.....19

3-2 Le modèle chaotique.....21

4- Les facteurs déclencheurs de changement.....22

4-1 Facteurs externes	22
4-2 Facteurs internes.....	23
5- La Courbe du Changement.....	23
6- Les différents niveaux du changement organisationnel.....	24
6-1 Changement du sous-système projet.....	24
6-2 Changement du sous-système technologie.....	24
6-3 Changement du sous-système structurent	25
6-4 Changement du sous-système psycho – sociale	25
7- La résistance au changement	25
7-1 les formes de la résistance au changement.....	25
Section 3 : ERP et changement organisationnel	26
1- L’accompagnement au changement, dans un projet ERP.....	27
1-1 Le changement doit être anticipé, préparé, accompagné et partagé.....	27
1-2 Les étapes clés d’un accompagnement au changement réussi	28
2- la conduite du changement dans un projet ERP.....	28
Deuxième Chapitre : méthode de la recherche et état des lieux	30
Section 1 : méthode de la recherche	32
1- Choix du thème	32
2- Choix du l’entreprise.....	32
3- L’objective de l’étude	33
4- La méthodologie de recueil d’information	33
4-1 La méthode de recherche.....	33

4-2 Les techniques utilisées.....	34
Section 2 : présentation de l'organisation d'accueil « Algérie Télécom ».....	35
1- Présentation de la société d'Algérie Télécom.....	35
1-1 Missions et objectifs d'Algérie Télécom	36
1-2 Les responsabilités d'Algérie Télécom	36
2 Définition de la délégation régionale de Blida	36
2-1 Les Missions de la délégation régionale de Blida.....	37
2-2 L'organigramme de la Délégation Régionale des Télécommunication de BLIDA..	37
2-3 Les responsabilités des services de la DRT Blida.....	39
Section 3 : présentation Les phases de l'adoption d'un ERP dans l'organisme d'accueil.....	41
1- Présentation de l'entreprise Oracle	41
2- Pourquoi Choisir Oracle	42
3- L'utilisation d'un ERP Oracle	43
4- Les offres présentées par Oracle.....	44
5- Oracle est le numéro 1 des applications d'approvisionnement.....	45
6- L'oracle e-Business Suite et la DRT.....	45
7- Les modules d'ERP dans la DRT	49
8- RÉSULTATS DES CLIENTS	51
Troisièmes Chapitre : le changement organisationnel provoqué par l'ERP au sien DRT	52
Section 1 : Le modèle du changement organisationnel au sien Algérie Télécom	54
1- La courbe de changement de la DRT	55
2- Explication les émotions de la courbe de changement et la transition.....	56

Section 2 : L'accompagnement de changement organisationnel.....	58
Section 3 : Recommandation pour une bonne conduite de changement au sein DRT.....	60
1- La communication	60
2- Formation des utilisateurs	60
3- Préparer les futurs utilisateurs.....	61
4- Remettre les ERP à leur juste place.....	62
Section 4 : Analyse des effets organisationnels d'ERP Algérie Télécom.....	63
1- Les modifications qui suivent l'implantation d'ERP dans Algérie Télécom.....	64
2- L'impact fonctionnel d'ERP.....	66
Conclusion générale	68
Bibliographie.....	70
Table de matière	72
Annexe	77

Annexe

GUIDE D'ENTRETIEN :

Date :

poste occupé par l'interviewé :

Monsieur / Madame, je réalise cette année un mémoire intitulé « ERP et changement organisationnel ». Je me permets dans le cadre de la réalisation d'interview qui porte sur l'impact de l'ERP Oracle en matière de changement organisationnel, je vous renseigner sur la réalité quotidienne, les points forts, les points faibles, et les lacunes d'ERP en matière de changement organisationnel.

Renseignements sur l'ancien système d'information :

1. Que pensez-vous de l'ancien système de circulation de l'information ? (politique, outils, durée Etc.).
2. Comment fonctionne l'ancien système d'information (y a-t-il des obstacles qui freinent ou qui gênent sa mise en œuvre ? des résistances ?etc.)
3. Comment se fait la diffusion et la circulation de l'information avec ce SI ?

Renseignements sur la période transitoire :

1. Pouvez-vous nous donner votre avis sur la période transitoire ?
2. Où en êtes-vous avec le nouveau système ? Quelles sont les obstacles qui freinent la mise en œuvre d'Oracle ?
3. Quel est l'appui de la direction en matière de préparation du changement ?
4. Quelles sont les actions mise en œuvre par l'organisation afin de préparer l'avènement du nouveau système ?

Renseignements sur le nouveau SIAD (ERP – Oracle) :

1. Le nouveau système d'information est-il une réponse à une problématique de gestion ?
Si oui, laquelle ?
2. Selon vous l'application du progiciel de gestion intégrée « Oracle » peut-il entraîner une amélioration des autres volets de la décision ? Est-il une étape préalable à la modernisation et l'amélioration des processus « formation, recrutement,... » ?

3. Selon vous, que peut apporter l'ERP Oracle de plus pour les manager ? Et quelle est sa valeur ajoutée pour l'entreprise ?
4. D'après vous, quelles sont les conditions préalables à la mise en œuvre du nouveau système (Refonte de la nomenclature des emplois ? Réorganisation des effectifs?.....)
5. Existe-t-il des formations pour l'explication et l'orientation les processus de fonctionnement d'Oracle ? Si oui, ces formations sont-elles théorique ?

Renseignements sur le changement organisationnel :

1. votre entreprise vous a-t-elle expliqué les motifs de changement organisationnel?
2. avez-vous bien compris les objectifs du changement organisationnel ?
3. avez-vous participé au processus de changement ?

Renseignement personnels :

Fonction actuelle :

Sexe :

Age :

Ancienneté :

Expérience au poste actuel :

Expérience aux postes déjà occupés :

Formation de base :

Formations complémentaires :



ATTESTATION DE SUIVI AVEC SUCCÈS

Zineb Belhamri

a suivi avec succès le MOOC*

Gérer son entreprise avec un ERP ou un
Progiciel de Gestion Intégré
proposé par Université Paul Sabatier -
Toulouse III

et diffusé sur la plate-forme FUN

Le 08/02/2016

Enseignants

L'équipe pédagogique du MOOC ERP
avec les IUT GEA de Midi-Pyrénées

<http://www.france-universite-numerique-mooc.fr>

* MOOC : cours en ligne

La présente attestation n'est pas un diplôme et ne confère pas de crédits (ECTS). Elle n'atteste pas que le participant était inscrit à/au Université Paul Sabatier - Toulouse III.. L'identité du participant n'a pas été vérifiée.

Système Professionnel Plus Technologie société Spécialisée Dans La
***Fibre Optique *Vidéo De Surveillance * Alarme Et Anti Intrusion ***
Standard téléphonique *Réseaux informatique * Automatisme
***maintenance industriel ***

PROFORMA N° : PR56/2016

BLIDA le : 19/06/2016

Client :

Adresse :

Téléphone :

N°	Désignation	Unité	Quantité	P.U/H.T	Total
1	Caméra Box IP Jour et nuit 2 Méga Pixel, WDR, Alim: 12VDC, 24VAC, POE	U	2	58 000.00	116 000.00
2	objectif 2,8-11 mm camera	U	2	14 000.00	28 000.00
3	Caisson pour camera	U	2	18 000.00	36 000.00
4	Caméra mini dôme IP2 Még Pixel, vari focal 3-8.5 mm, WDR, Alim 12VDC, POE	U	6	60 000.00	360 000.00
5	Enregistreur vidéo numérique IP, 16 entrées POE, avec disque dur 1 To, supporte 4 HDD remplacement à chaud, sortie HDMI, VGA	U	1	300 000.00	300 000.00
6	Câble réseau	ML	1	85.00	85.00
7	Frais d'installation	//		100 000.00	
				Total en HT	940 085.00
				TVA 17 %	159 814.00
				Total en TTC	1 099 899.00

Arrêtée le présent proforma à la somme de : Un million quatre-vingt-dix-neuf mille huit cent quatre-vingt-dix-neuf Dinars Algérien