



## MEMOIRE DE MASTER

Présentation en vue de l'obtention d'un Master (professionnel ou académique) en spécialité

« **MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES** »

**LA CONDUITE DE CHANGEMENT ET LA  
GESTION DES RESISTANCES CHEZ  
CAPTURE DOC**

Élaboré par :

**FETTOUCHI NUMIDIA ANAIS**

Sous la direction:

**BELAIDI ALI**

Les Membres Du Jury :

**Larras Chafika**

**Saba Amine**

**Belaidi Ali**

Année Universitaire 2021/2022

## **Résumé**

Ce présent travail s'articule autour de la conduite du changement dans le cadre de l'implémentation des ERP et la gestion des résistances. L'objectif est de savoir comment le changement peut être conduit et aussi afin de comprendre la résistance engendrée par la transition vers de nouveaux outils et moyens qui peuvent promouvoir sa conduite.

Dans une démarche méthodologique qualitative, nous avons choisi de s'en remettre à l'entretien et l'observation afin de répondre à notre question de recherche.

A travers nos résultats, qui corroboraient avec nos hypothèses anticipées et aussi qui révèle la méthode dont Capture Doc a conduit le projet de changement et géré les résistances, nous avons tenté de proposer des suggestions afin de réduire l'excès de résistance susceptible de provoquer une difficulté au changement.

**Mots clés : Conduite du changement, ERP, résistances.**

## **Abstract**

This work focuses on the management of change in the framework for ERP implementation and resistance management. The objective is to know how change can be led and also to understand the resistance generated by the transition to new tools and means that can promote its conduct.

In a qualitative methodological approach, we chose to rely on interviews and observation to answer our research question.

Through our results, which corroborated with our anticipated assumptions and also reveal the method by which Capture Doc led the change project and managed the resistances, We have tried to suggest ways of reducing the excess resistance that can make change difficult.

**Keywords: Change management, ERP, resistance.**

## ملخص

المقاومة وإدارة المؤسسة الموارد تخطيط نظام تنفيذ سياق في التغيير إدارة على العمل هذا بيركز تعزز أن يمكن جديدة ووسائل أدوات إلى الانتقال عن الناتجة المقاومة فهم وأيضاً التغيير قيادة بها يمكن التي الكيفية معرفة هو والهدف سلوكه

البحثي سؤالنا على للإجابة والملاحظة المقابلة على الاعتماد اخترنا نوعي، البحث منهج وأدار التغيير مشروع Capture Doc بها قاد التي الطريقة عن أيضاً تكشف والتي المتوقعة الافتراضات معنا أكدت التي نتائجنا، خلال من صعباً التغيير تجعل أن يمكن التي الزائدة المقاومة لتقليل طرق اقتراح حاولنا المقاومة،

**الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، تخطيط موارد المؤسسة، المقاومة**

## **Remerciements**

Avant tout, nous remercions le bon Dieu le tout puissant de m'avoir donné santé, force et patience pour accomplir ce modeste travail.

Je tiens à remercier vivement Mr. Belaidi Ali mon encadreur, pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer.

J'exprime ma gratitude à tout le personnel de l'entreprise Capture Doc, en particulier Mr. Rahmoun Yacine qui m'a encadré tout au long de la période de mon stage, pour ses précieux conseils, son aide et patience.

Enfin, j'adresse mes sincères remerciements à mes proches et mes amis qui m'ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

## Tables des Matières

REMERCIEMENTS.....	III
LISTE DES TABLEAUX .....	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	IX
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 : CONTEXTE THEORIQUE.....	3
SECTION 1: La Revue de littérature.....	3
1 -Définition du changement .....	3
2- Définition de la résistance au changement .....	3
3- Définition du changement organisationnel .....	3
4- Définition de la conduite du changement .....	4
5-Typologie du changement organisationnel .....	4
5-1 Type de changement .....	4
5-2 Type de changement selon le mode de diffusion.....	4
5-3 Le changement prescrit et le changement construit.....	6
6- Les formes de changement .....	6
7- Les modèles a phase du processus de changement .....	8
7-1 Le modèle de Lewin (1947).....	8
7-2 Le modèle de Collerette et al (1997).....	9
7-3 Le modèle de Zid (2006).....	9

<b>SECTION 2 : La conduite du changement et les résistances.....</b>	<b>10</b>
1- La conduite du changement organisationnel.....	10
2- Objectifs de la conduite de changement.....	10
3- Les leviers de la conduite de changement.....	12
4- L'intérêts de la conduite du changement.....	13
5- La résistance au changement.....	14
5-1 Définitions.....	14
5-2 Les étapes de la résistance au changement.....	14
<b>CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE CAPTUREDOC ET LE LOGICIEL ODOO .....</b>	<b>16</b>
<b>SECTION 1: Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>16</b>
1- Présentation de CaptureDoc Digitalisation.....	16
2- Mission, valeurs et culture de CaptureDoc.....	17
<b>SECTION 2 : Présentation du logiciel ODOO.....</b>	
1- Présentation de le ERP ODOO.....	17
2- Naissance du logiciel ODOO.....	18
3- Les modules de ODOO.....	19
<b>CHAPITRE 3 : CADRE METHODOLOGIQUE.....</b>	<b>21</b>
<b>SECTION 1: Cadre méthodologique de la recherche.....</b>	<b>21</b>
1- Méthodologie de recherche.....	21
2- Unité d'analyse.....	21

<b>SECTION 2: Les outils de collecte de données.....</b>	<b>21</b>
1- La collecte de données.....	21
1-1 La recherche documentaire.....	21
1-2 L'interview.....	22
1-3 L'observation.....	22
2-Sélections des interviewés.....	22
3- Guide d'entretien.....	23
3-1 Le déroulement des entretiens.....	23
3-2 Traitement des données.....	23
<b>CHAPITRE 4: RESULTATS ET DISCUSSION.....</b>	<b>24</b>
<b>SECTION 1 : Résultats.....</b>	<b>25</b>
1- Résultats de l'étude qualitative.....	25
<b>SECTION 2 : Discussion Des Résultats.....</b>	<b>31</b>
1- Discussion.....	31
2- Test d'hypothèses.....	32
3-Suggestion de solutions.....	32
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>34</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>38</b>

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Nom de tableaux</b>	<b>Numéro de tableaux</b>	<b>Page</b>
Types de changement selon le mode de diffusion	01	05
les différentes formes du changement	02	06
Liste des interviewés	03	22
Informations sur les interviewés	04	24
Résultats des verbatims sur les origines et raisons du changement	05	25
Résultats des verbatims sur la conduite du changement	06	25
Résultats des verbatims sur les avis et sentiments face aux changement	07	26
Résultats des verbatims sur les attentes du changement	08	26
Résultats des verbatims sur le role des managers dans ce projet	09	27
Résultats des verbatims sur préoccupations et résistance aux changement	10	28
Résultats des verbatims sur les leviers de la conduite du changement	11	29
Résultats des verbatims sur les résultats de la conduite du changement	12	30

## LISTE DES FIGURES

<b>Nom de figure</b>	<b>Numéro de figure</b>	<b>Page</b>
Les objectifs de la conduite de changement	01	11
Courbe en U	02	13
Les étapes du changement	03	15
Logo de l'entreprise	04	16
Modules Odoo	05	19
Facture avec le logiciel word	06	20
Facture avec le logiciel Odoo	07	20
Organigramme de Capture Doc	08	40

## **LISTE DES ABRIVIATIONS**

**ERP:** Enterprise resource planning

**CRM:** Customer relationship management

**ISP:** Ingénieur des services professionnels

**KPI:** Key Indicator Performance

# ***INTRODUCTION***

Le Changement est un aspect fréquemment présent dans le monde de l'entreprise. Beaucoup de facteurs poussent cette dernière à s'adapter aux différentes évolutions économique, technologique et social de l'environnement dans certains cas, elle se retrouve obligée de faire appel aux changements, mais aussi ce dernier peut être un acte qu'elle-même a choisi. <sup>1</sup>

Le plus souvent, le changement a pour objectif, d'améliorer les ressources mais aussi faire face aux concurrents et assuré la place de l'entreprise sur le marché.

Pour ce faire, l'entreprise doit anticiper un plan pour assurer la réussite du changement sans nuire aux autres fonctions. En effet, les changements et la confusion des modes de travail peuvent déstabiliser les coutumes des acteurs et dans certains cas, allant même jusqu'à créer une tension, en donnant naissance à un climat de résistance.

Par conséquent, la résistance comme son nom l'indique, est un conflit redoutable qui peut éclater à n'importe quel moment, car si celle-ci échappe au contrôle de ses initiateurs, elle va être l'élément d'un échec majeur au changement.

Selon une étude nord-américaine (Kotter,1995) relative à la Conduite du changement dont elle questionne : l'échec des efforts de transformation. Selon la même étude, 30% des changements organisationnels réussissent et 70 % n'atteignent pas leurs objectifs.

Nous avons choisi d'aborder cet objet de recherche pour les raisons suivantes:

Actuellement en alternance dans une entreprise économique, qui s'est spécialisée dans le domaine de la technologie et de l'informatique, son secteur d'activité, fait appel le plus souvent aux changements continuels.

Dans ce secteur, l'organisation doit être prête à faire face aux transformations et nouveautés, pour cela, elle doit s'assurer que l'accompagnement aux changements soit bien présent, car la réaction à ce dernier, va être différente d'un individu à un autre.

---

<sup>1</sup> Véronique Perret, La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes, 1996.

Mais comment conduire le changement ? prendre la décisions de changer prouve que l'entreprise a déjà fait un premier pas dans un grand challenge une action comme celle-ci va avoir des conséquences: les résistances, des préoccupations, le questionnement, les demandes, L'inconnue . Mais aussi des opportunités vont voir le jour: la motivation, la performance.

Notre problématique découle de ce constat et nous avons posés la question suivante : comment capture doc a conduit le changement et comment a-t-elle géré les résistances?

La question est déclinée a des questions comme suit :

- Pourquoi Capture Doc a fait appel au changement ?
- Le pilotage du changement a-t-il affectée l'acceptation des parties prenantes concernées par cette transformation ?
- Quels sont les leviers de la conduite du changement choisi par Capture Doc ?

Les hypothèses que nous anticipons afin de répondre à notre problématique sont comme suit :

Hypothèse 01: le changement opéré par capturedoc est réussi.

Hypothèse02: l'effectifs de capturedoc était coopératif par apport au changement

Notre recherche se structure en quatre chapitres :

Le premier chapitre est consacré à la revue de littérature sur le concept du changement.

Retraçons les définitions du changement et du changement organisationnel, ainsi que la conduite du changement, l'intérêt et l'objectif du changement, la gestion des résistances et les leviers de la conduite du changement.

Ensuite, le second chapitre qui aborde la présentation de l'entreprise d'accueil et le logiciel qu'elle a choisi pour son projet de changement .

Dans la continuité, le troisième chapitre expose la méthodologie de recherche que nous avons choisi dans cette étude.

Le quatrièmement chapitre concerne les résultats et leur discussion.

Le travail est achevé par une conclusion.

***CHAPITRE 1 : CONTEXTE  
THEORIQUE***

## **SECTION 1: REVUE DE LITTERATURE**

### **1-LE CHANGEMENT:**

Nous définirons ce dernier à partir des auteurs, à la suite de Beaudoin, 1990, p.43, qui définit le changement comme un thème englobant plusieurs sens différents, à savoir devenir s'adapter, s'adapter à en même temps et transformer.

D'autre part nous avons Hafsi et Fabi, 1997, qui, selon eux, partent de la différence entre un état vécu et un état souhaité, enfin Autissier et Moutot, 2016, p.8 expliquent que le changement est une rupture entre un état existant un état est obsolète et un avenir synonyme de progrès, dans notre cas nous partirons du point de vue de Hafsi et Fabi, Autissier et Moutot et c'est parce que dans notre étude nous passons d'un état A à un état B.

### **2-LA RESISTANCE AU CHANGEMENT:**

Selon Autissier et Moutot, la résistance au changement découle de la peur du vide et de la nécessité de s'adapter pour le favoriser.

Johnson et Scholes affirment que pour initier un changement collectif, il faut en connaître la valeur. et la culture d'entreprise. Définition du système culturel comme « une représentation des croyances implicites d'une organisation et des manifestations physiques de sa culture » (JOHNSON et SCHOLES cités par AUTISSIER, et al., 2013, p.52).

Encore une fois, nous sommes d'accord avec Autissier et Moutot.

### **3-LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL:**

Le changement organisationnel a différentes significations, initialement il a été défini comme un processus conduisant à une transformation plus ou moins profonde, plus ou moins conforme aux intentions des acteurs initiateurs, des règles formelles, mais aussi des comportement individuel et/ou collectif (Michel Foudriat, 2015, p. 9)

De son côté, Guilhon (1998) voit dans le changement organisationnel un moyen traduit le cheminement entre un état initial et un état final (Yatchinovsky, 1999) tant que cette modification est observable par ses membres ou les personnes en contact avec ce système » Dans le cadre de nos travaux nous retiendrons la définition de Collerette et an die . (1997) nous allons ce basé sur celui-ci car il rentre dans notre cadre d'étude.

#### **4- LA CONDUITE DU CHANGEMENT :**

La conduite du changement se limite souvent à accompagner les projets, la conduite du changement et la conduite du changement en général peuvent prendre la forme d'autres interventions exprimées en termes de territoires, chacun abordant une problématique et la structure des modalités d'intervention. (AUTISSIER David, MOUTOT, Jean-Michel, P 98)

#### **5-TYPOLOGIES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL :**

Selon les différentes définitions, le terme « changement » est très large, cette variété de définitions nous a fait découvrir plusieurs types de changement :

##### **5-1 Type de changement :**

###### **-Le Changement volontaire :**

Les changements organisationnels volontaires sont initiés par les managers ou le dirigeant, par exemple à partir d'une notion de base de la hiérarchie dans les entreprises appliquant des modes de management participatifs, auquel cas l'environnement peut jouer un rôle très important. Que l'organisation a prévu et préparé, car cela peut ne pas affecter la poursuite d'un objectif plus élevé ou d'une meilleure situation. (DUTTON Jane, DUNCAN R. Derry, 1987, P 297- 295)

###### **-Le changement imposé :**

Le changement imposé est souvent le résultat de nouvelles conditions de vie qui sont soudainement nées pour gérer et crée une résistance répressive qui mène à la crise. ( MARCH James, 1991, P 71-87)

##### **5-2 Types de changement selon le mode de diffusion :**

L'étude du changement des organisations dans le temps a un résultat immédiatement instructif, puisque l'ampleur du changement dans le temps affecte directement les étapes par lesquelles doit passer l'organisation qui effectue le changement. Aux deux extrêmes de la durée, nous trouvons un changement progressif et un changement brutal.

###### **-Le changement progressif :**

Des changements progressifs sont associés à des périodes évolutives. Ces périodes de changement continu amènent les organisations à évaluer si des changements importants sont nécessaires ou susceptibles de modifier profondément les structures existantes. Ces périodes contrastent avec les périodes de crise. Qui se produisent au cours de périodes courtes mais intenses de changement progressif sont liées à des environnements caractérisés par une croissance unidirectionnelle et une

relative stabilité environnementale. Elles présentent un certain intérêt pour les organisations opérant dans des économies fermées ou protégées, comme par exemple le cas de la distribution alimentaire dans l'Inde contemporaine. (AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean-Michel, 2012, P 39.)

**- Le changement brutal :**

Pour ce courant, le changement ne peut passer que par la crise, c'est un changement brutal qui entraîne une refonte de l'entreprise, c'est une thérapie de choc, pour eux l'entreprise se définit comme un ensemble de sous-systèmes interdépendants et liés par des relations formelles, et des liens informels. A partir de ce moment, changer une composante du système provoque une chaîne de métamorphoses au sein des autres composantes, impliquant un changement brutal caractérisé par la modification globale du système organisationnel, impliquant une destruction rapide et irréversible de l'ancienne organisation. ( DALLAIRE Yvon, FIRSIROTU Michel- E, 1993, P 104)

L'intersection des axes progressifs/brutaux et fiscal/volontaire fait apparaître quatre types de changement

**TABLEAU 1: Types de changement selon le mode de diffusion**

<b>PROGRESSIF</b>	<b>Changement prescrit</b> Est une réponse aux obligations environnementales (réglementaires, technologiques, etc.)	<b>Changement construit</b> Changements dans l'organisation qui entraînent des changements dans la façon dont les acteurs représentent leur entreprise
<b>BRUTAL</b>	<b>Changement de crise</b> Solution à un dysfonctionnement.	<b>Changement adaptatif</b> Transformation des pratiques de l'organisation
	<b>IMPOSE</b>	<b>VOLONTAIRE</b>

**Source :** CLAVEAU Nathalie [et al], «Formes et ingénierie du changement stratégique», in revue française de gestion N° 120 septembre –octobre 1998, sans page.

### 5-3 Le changement prescrit et le changement construit :

Certains auteurs proposent une autre classification du changement. Il s'agit d'un classement selon le degré d'implication des différents acteurs de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'un changement construit ou d'un changement prescrit. Cependant, un type de changement purement artificiel ou prescrit est rarement trouvé sur le terrain, mais la tendance générale de l'activité le suggère. Voyons maintenant comment ces deux types de changements sont caractérisés.

#### -Le changement prescrit :

Ce type de changement définit une situation souhaitée par le dirigeant et ses proches (hiérarchiquement), les décisions à prendre relèvent de sa responsabilité et l'avis de la base n'est pas pris en compte, l'idée de changement prend la forme de l'annonce et les dirigeants sont souvent contraints, d'agir par imposition ou décret, alors qu'ils essaient de provoquer des changements soudains afin d'éviter une résistance prolongée. (AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean-Michel, P 45)

#### -Le changement construit :

Quant au changement construit, pendant la phase de dégel, l'état futur de l'organisation est construit. Cette phase est d'une importance relativement élevée dans le processus de changement. Dans ce type de changement, il y a un large champ de prise de décision pour la base, aussi l'évaluation et la sélection des idées ne sont pas encadrées. La mise en œuvre est contrôlée à travers les hiérarchies et le projet n'est formalisé qu'après la dernière phase. Un esprit d'équipe est créé par les parties prenantes de l'organisation formant des groupes de discussion pour mieux comprendre le processus. L'autre caractéristique essentielle de ce type de changement est la progressivité de sa mise en œuvre, ce qui implique bien sûr une longue phase de changement.<sup>2</sup>

### 6- Les formes de changement :

Tableau 2: les différentes formes du changement

Caractéristiques	Formes du changement	Définitions
Étendue	Globale	Le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification aussi interne qu'externe comme le changement stratégique

<sup>2</sup> BOUKRIF Moussa, Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algériennes, Nombre de F 245, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, université de Bejaia : le 06/12/2008, P 23-30.

	Partielle	Il touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer le statu quo tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédentes. Ce type de changement s'avère insuffisante pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement
Profondeur	Majeure	Il marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparente. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, (structure, système, processus décisionnels, système de récompenses), la culture organisationnelle. Il tient à assurer un nouvel équilibre.
	Marginal	L'approche du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.
Rythme	Lent	Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre.
	Rapide	Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée.

Source : Giroux (1991)

Cette typologie commence à apporter des réponses un peu plus concrètes aux interrogations des dirigeants et managers, mais est complexe à opérationnaliser lorsqu'il s'agit de transcender les trois dimensions des praticiens, par ex. B. La dimension "profondeur" en cas d'implantation Une nouvelle version d'un système d'information peut sembler marginale au gestionnaire des systèmes d'information, alors qu'elle est perçue comme plus importante pour l'utilisateur dans la mesure où cette version l'oblige à s'engager dans une démarche d'apprendre de nouvelles pratiques traversées.

Ces différences de perception peuvent poser des problèmes aux employés dans la gestion du changement.

## **7-Les modèles a phase du processus de changement :**

Divers auteurs se sont penchés sur des modèles et des processus de changement, parmi lesquels nous présenterons le modèle de Lewin (1947) et celui de Collerette et al. (1997), et celui de Zid (2006)

### **7-1 Le modèle de Lewin (1947):**

Ce modèle propose un processus de changement en trois phases : dé cristallisation, déplacement et cristallisation, qui s'appliquent aussi bien aux organisations qu'aux systèmes sociaux et aux destinataires du changement.

- **La phase de dé cristallisation (Unfreezing):**

Elle renvoie à l'abandon des comportements habituels et à la mise en place d'une motivation capable de permettre le changement. Cette dé cristallisation peut se faire grâce à des discussions de groupe qui conduisent à une remise en cause des normes établies (les habitudes, les comportements et les perceptions du groupe). Le déséquilibre permet l'ouverture et le dynamisme nécessaires à l'apprentissage de nouveaux comportements. Ce déséquilibre naît de l'insatisfaction face à la situation actuelle, qui déclenche des mécanismes d'inconfort, d'anxiété et d'insécurité psychologique. Favorise la prise de conscience de la nécessité de changer et de désapprendre les comportements actuels en faveur d'autres comportements.

- **La phase de déplacement (Move):**

Elle conduit au changement en réduisant les forces de résistance que présente l'adhésion à la norme : c'est une phase de transition où de nouvelles pratiques sont expérimentées.

- **La phase de cristallisation (Freezing) :**

Cette phase du processus de changement correspond à l'institutionnalisation de nouvelles pratiques, c'est donc la consolidation, la convergence et l'appropriation de nouveaux comportements, de plus, l'organisation dans cette phase aide à l'établissement de nouvelles normes et à l'émergence d'une nouvelle Par conséquent, la recristallisation empêche un retour à l'état initial. Le modèle triphasé de Lewin a l'avantage d'être simple d'utilisation comprendre et réfléchir à une approche simple des processus de changement, cependant, certains auteurs critiquent une approche trop linéaire du changement, ne laissant aucune place aux chevauchements de phases ou aux dynamiques d'apprentissage continu (Autissier et al., 2014). Ont noté que la notion de cristallisation est difficile à définir dans les organisations modernes car les organisations sont en constante évolution.

### 7-2 Le modèle de Collerette et al. (1997):

Collerette et al. (1997) présentent un modèle composé de quatre phases: l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration .

**-L'éveil** : fait référence à une activité mentale visant à remettre en question l'utilité de l'attention ou à ne pas tenir compte de la pression au changement. Cette étape représente donc une opération de classement, au cours de laquelle l'acteur décidera d'accepter ou non de remettre en cause sa représentation de la réalité. Si l'acteur est d'accord, la désintégration peut commencer.

**-La désintégration** : consiste à « Elle consiste à « déterminer quels aspects du système de représentation et des pratiques qui en découlent sont jugés inappropriés, afin de les écarter ou d'en réduire la valeur relative.» (Collerette et al., 1997, p. 26) .

La désintégration n'entraîne pas nécessairement le changement Lors de l'éveil et des premières phases de désintégration, qui représentent la déstabilisation du système, les acteurs commenceront à développer certaines attitudes face au changement et choisiront d'être réceptifs ou résistants.

De plus, dans les phases d'éveil et de désintégration précoce, des alliances et des coalitions ont lieu entre les membres de l'organisation, cette période s'accompagne d'incertitude et de peur, c'est aussi le moment où les acteurs se posent davantage de questions, ressentent un mélange d'enthousiasme et Le désespoir, l'espoir et la méfiance l'amènent à réagir de manière satisfaisante aux situations qui se présentent. Cependant, l'acteur ne fait pas de choix définitif à ce stade.

-Lors de **la phase de reconstruction**, l'individu cherche de nouvelles significations qui l'amèneront à répondre de manière satisfaisante aux situations qui se présentent. Fait du Réel Cependant, l'acteur ne fait pas de choix définitif à ce stade.

**-La phase d'intégration** : elle ressemble à celle de la recristallisation du modèle de Lewin (Zid, 2006). Pendant ce temps, « de nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, s'harmonisent avec les autres dimensions de la vie quotidienne, et font désormais de plus en plus partie de l'habitude. C'est essentiellement une période d'adaptation » (Collerette et al., 1997, p. 36).

### 7-3 Le modèle de Zid (2006):

Zid (2006) nomme : les étapes de la démarche du changement. Ces étapes sont au nombre de quatre comme suit : le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus.

Ce modèle s'inspire de plusieurs autres modèles, notamment ceux que nous avons présentés, et cartographie les différentes phases (du modèle de Lewin et Collerette et al.) à ce que Zid (2006) appelle : les principales phases du processus de changement Le diagnostic est posé comporte les quatre phases suivantes : diagnostic de la situation insatisfaisante, planification, exécution du plan d'action et évaluation des résultats obtenus.

**-Le diagnostic** présente une série de activités qui permettent d'avoir une vision plus claire et plus précise de la situation. Le diagnostic porte à la fois sur le contenu et sur les processus

d'accompagnement, il implique de réaliser une étude systématique pour identifier les particularités du système et à partir de là trouver les solutions appropriées et orienter les moyens et méthodes d'action. Établir une stratégie ou une hypothèse de travail qui doit être réévaluée souvent au cours de l'expérience. Le contenu vise à « clarifier les composantes des solutions trouvées, créer et développer les outils et les instruments nécessaires pour pouvoir appliquer les solutions » (Collerette et al., 1997, p.50). Trouver la manière la plus efficace d'introduire et de mettre en œuvre les solutions choisies.

-**La planification** doit être une activité continue. Il n'y a donc pas, selon l'auteur, de planification définitive dans la mesure où des imprévus peuvent survenir et bouleverser les plans établis. Exécution : Il est temps de mettre en œuvre le plan d'action établi. Cette spécification nécessite souvent un cadre efficace du système, qui est appelé à changer.

Vient enfin la phase **d'évaluation des résultats**, qui est une phase fondamentale de notre travail et qui, selon l'auteur, constitue un nouveau diagnostic. « Il permet de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation initiale et la situation souhaitée. L'évaluation a deux fonctions principales : (1) rendre compte de l'entreprise de changement et (2) fournir des informations pour déterminer s'il est nécessaire d'interrompre ou de poursuivre la ligne de conduite décidée » (Zid, 2006, p. 35).

## **Section 2 : La conduite du changement et la résistance**

### **1- la conduite du changement organisationnel:**

Selon AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel), «La conduite du changement consiste à s'assurer que le niveau de maturité de l'organisation lui permet d'accepter le changement, de mesurer les résistances et de planifier les actions nécessaires pour s'assurer que le projet de changement est accepté et que ses objectifs sont consciemment mis en œuvre par les acteurs». (AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, P 97.)

Selon GILLES (Tenau), la conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle « A » à une configuration « B » (le but), en passant éventuellement par des phases intermédiaires.

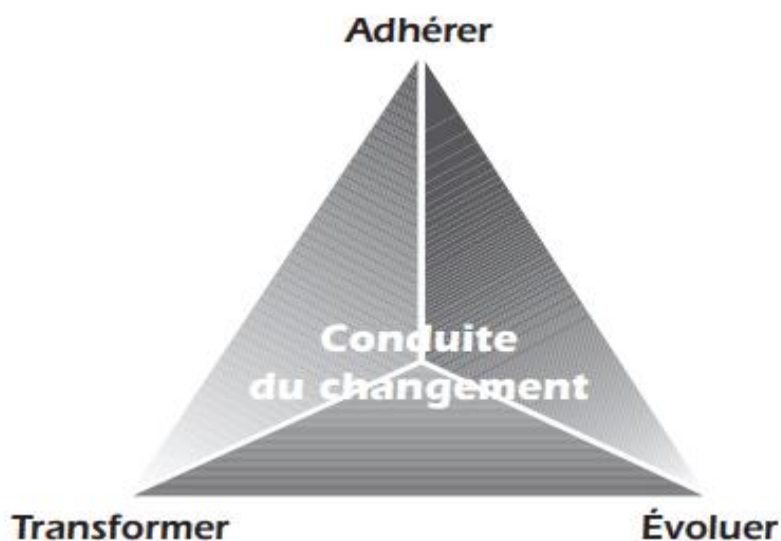
Les phases intermédiaires modifient parfois la configuration cible et donc la manière dont le changement est conduit. La conduite du changement est de nature évolutive et vise essentiellement à mettre en mouvement les acteurs organisationnels afin d'aller vers la configuration cible de l'organisation. ( GILLES Teneau, 2005, P 31.)

## 2- Les objectifs de la conduite de changement :

Les objectifs de la conduite de changement sont définis en trois par Autissier et Moutot : l'adhésion, la transformation et enfin l'évolution.

- **L'adhésion** : Il s'agit d'assurer la communication, la formation et l'accompagnement pour comprendre les attentes des différents partenaires du projet et réaliser au mieux les projets proposés. Un environnement dans lequel règne une inflation des projets vient et socialisation, mais de manière sociologique. Le contexte où de plus en plus de personnes n'obéissent plus aux ordres, mais veulent faire partie de la dynamique de co-construction. Confronter ces acteurs, discuter avec eux, comprendre leurs attentes et mettre en place des mécanismes de concertation. (AUTISSIER David, MOUTOT JeanMichel, P 17)
- **Transformation** : Lorsque des individus s'inscrivent dans un projet, se mettent en situation de production, font des diagnostics de l'existant, proposent des solutions et mettent en œuvre des pratiques, pratiques et savoir-faire innovants, ce travail de transformation se matérialise dans des projets dans lesquels les acteurs réalisent et agissent en faisant il explique, exécute et assure sa mise en œuvre. (AUTISSIER David, MOUTOT JeanMichel, P 17)
- **L'évaluation** : Le projet de changement n'est qu'un prétexte pour le développement ultérieur de l'entreprise, pour ainsi dire dans une boucle d'expérimentation qui lui permet d'acquérir de nouveaux comportements et compétences. (AUTISSIER David, MOUTOT JeanMichel, P 17)

FIGURE 1: Les objectifs de la conduite de changement



Source: Autissier, Moutot, 2013, p18.

### **3-Les leviers de la conduite du changement:**

Selon AUTISSIER (David), MOUTOT (JeanMichel), trois catégories de leviers principaux sont identifiées pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations : communication, formation et accompagnement. ( AUTISSIER David, MOUTOT JeanMichel,P120)

- **La communication :**

Afin de donner au changement la possibilité de réussir et de minimiser ces résistances, il est nécessaire de s'assurer de l'adhésion du plus grand nombre d'acteurs au processus de changement. Pour ce faire, l'initiateur du changement initie le changement dans le projet, crée un plan de communication pour atteindre l'objectif, explique le sujet, les moyens d'action, et la sélection du modèle de changement, le sujet, la phase, le changement. Besoin d'expliquer le délai risque d'immobilité et intérêt pour le changement pour les parties prenantes au sein de l'organisation. <sup>3</sup>

Selon ROUMELAR (P), qui explique que : « Si un acteur veut un changement à un niveau assez élevé, il doit initier une action dans la communication interne , pour faire admettre par vos services la nécessité de votre projet, ou du moins les convaincre de l'impossibilité de continuer avec le mode de fonctionnement actuel. »<sup>4</sup>

- **La formation :**

La formation est considérée comme l'un des leviers les plus importants dans le processus de conduite du changement, permettant d'éviter d'éventuelles résistances de peur de ne pas être à la hauteur des exigences de la nouvelle organisation ou des nouvelles technologies, l'intégration des travailleurs dans Selon GHADDAB (Nadia), AOUADI (Sourou) Les formations « sont autant de dispositifs proposés pour permettre une adaptation aux mutations structurelles et à l'évolution de l'organisation du travail que le nouveau système implique, aux évolutions technologiques et économiques. »<sup>5</sup>

- **L'accompagnement :**

L'accompagnement définit des actions d'accompagnement pour faire évoluer les équipes, L'accompagnement fait référence à des situations où il y a un acteur clé qui est là d'une manière ou d'une autre pour soutenir, protéger, honorer, servir, pour aider à atteindre son objectif. il suffit de prendre l'initiative.( DUBRA ABATERUSSO Alexandra,P 106)

### **4- L'intérêt de la conduite du changement:**

---

<sup>3</sup> Selon GHADDAB (Nadia), AOUADI (Sourou) la formation « est l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions technologiques et économiques». P24.

<sup>4</sup> GHADDAB Nadia, AOUADI Sourou, Les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines, ED : Université virtuelle de Tunis, Tunis, 2008, P 6.

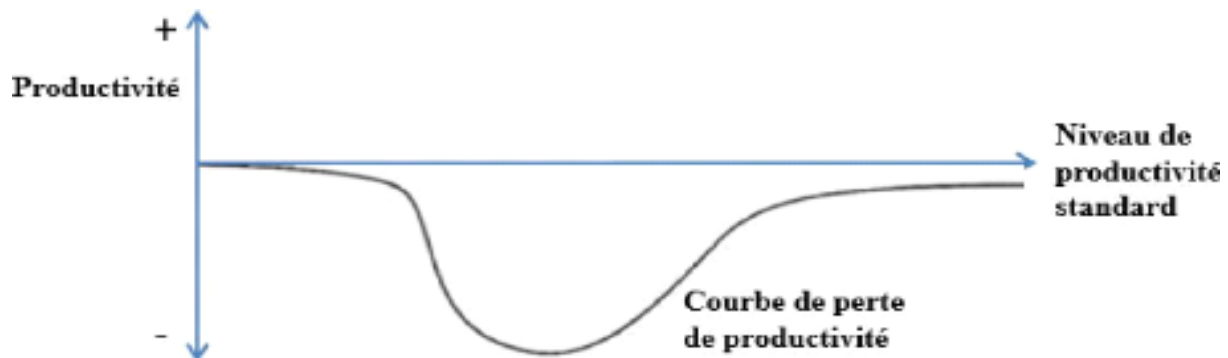
<sup>5</sup> GHADDAB Nadia, AOUADI Sourou, Les Fonctions Pratiques de la Gestion des Ressources Humaines, éd. : Université virtuelle de Tunis, Tunis, 2008, p.6.

Dans tous les projets il y a une perte de productivité pendant la phase d'ajustement, le jour du changement et pendant une période (moyen terme) la productivité baisse et demande un effort d'apprentissage pour la retrouver. Ce phénomène, appelé Despair Valley, est également connu sous le nom de courbe en U d'apprentissage post-changement pour symboliser la baisse de productivité et les crises latentes aux niveaux individuel, collectif et organisationnel.

Pour réduire la durée de l'inévitable perte de productivité en phase d'ajustement, la méthode de changement vise à préparer les salariés à la phase d'apprentissage avant d'amorcer le changement, selon la modalité suivante :

- Les conséquences sont des changements simulés
- Les employés sont informés et formés
- Modifications reconnues et traitées.

**FIGURE 2: Courbe en U**



Source: Autissier, Moutot, 2013, p18.

## **5-La résistance au changement:**

### **5-1 Définitions:**

Collerette et al. (1997, p. 94), considèrent la résistance au changement « l'expression implicite ou explicite d'une réaction défensive à l'intention du changement ».

Selon Dolan, Lamoureux, Gosselin, la résistance au changement peut être définie comme « Attitudes individuelles ou collectives conscientes ou inconscientes qui surviennent lorsque l'idée de transformation est éveillée. C'est donc l'attitude de l'employé. Représente une attitude négative de la part. ».

Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996, p. 486 cités par Bareil, 2004, p. 3), la résistance au changement peut être définie comme étant « l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés »

### **5-2 Les étapes de la résistance au changement :**

D'après Elisabeth Kübler-Ross décrit les étapes du changement ou le deuil en 5 étapes :

- **Choc et deni:**

Le déni à avoir avec la perte mais aussi avec le contexte ainsi que les circonstances, l'individu peut avoir une perception erronée de sa capacité à résister à la situation ou à l'événement, c'est là que le feedback aide beaucoup l'individu, sinon il ne se rendra pas compte qu'il va le nier et se mentir à lui-même.

- **Colère:**

La colère s'exprime contre les autres, la situation et les circonstances... Vous pouvez aussi exprimer de la colère contre vous-même (blâme). La colère s'installe ou passe rapidement, selon la résilience d'un individu.

- **Dépression:**

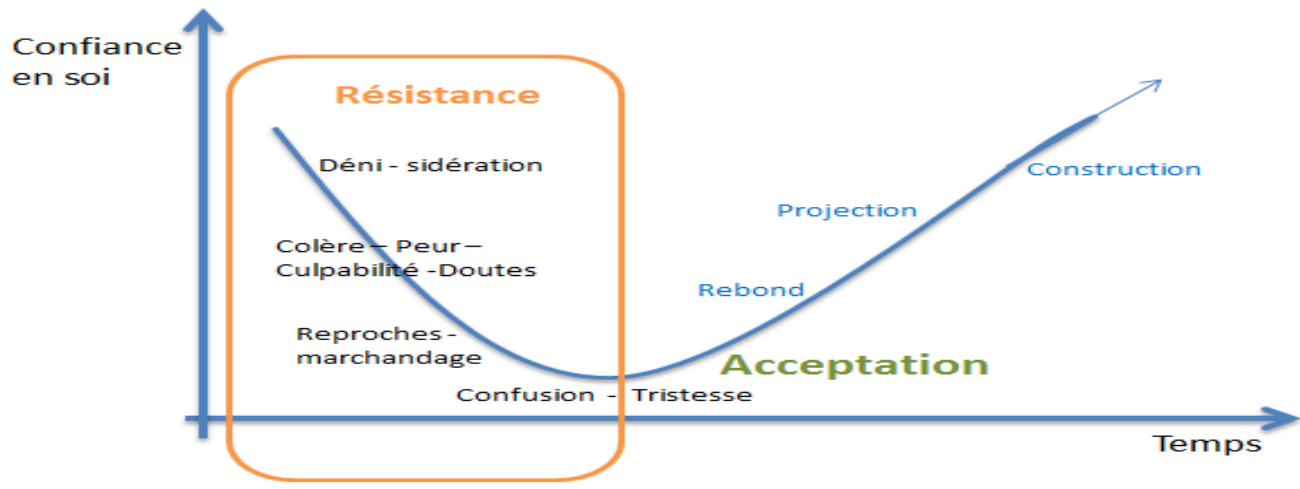
L'individu prend conscience qu'il n'a pas les compétences et les attitudes nécessaires pour faire face au changement. Dans cette phase, l'individu a besoin de soutien, de calme et de compréhension

- **Marchandage:**

C'est une phase de négociation, chantage sans résultat, stagnation. Le but n'est pas de ressentir la douleur de la perte et de ne pas faire le travail de deuil. Ici, le rôle du manager et la communication avec l'adulte pour le mener à son apogée informe qu'il existe autres options opérationnelles

- **Acceptation:** Acceptez le changement et prenez la responsabilité de le gérer, d'y faire face et de prendre soin de vous

FIGURE 3: Les étapes du changement



Source : Google images

***CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE  
CAPTUREDOC ET LE LOGICIEL  
ODOO***

Le précédent chapitre relatif à la revue de littérature et au cadre théorique nous a permis d'avoir une vision globale sur les changements organisationnel et les résistances qui peuvent les accompagner ainsi que la gestion des changements et des résistances.

Ceci nous permettra de transposer ses connaissances sur la réalité de l'entreprise

Ce deuxième chapitre est dédié à l'introduction de l'organisation capture doc et des informations sur cette dernière ainsi que les données professionnelles des enquêtées et l'analyse des résultats obtenus à partir de l'enquête de terrain. Enfin la présentation des résultats.

## **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

### **1- Présentation de Capture Doc digitalisation :**

Capture Doc, une société Algérienne implanté en Afrique du Nord, crée en 2006 qui se situe a Cheraga Bouchaoui , présente au Maroc depuis 2019 et en Tunisie à travers ses partenaires elle contient environs 50 employés y compris des consultants et plus de 40 clients comme BNP Paribas ,Ooredoo , Société Générale Algérienne... .

C'est l'un des principaux fournisseurs dans l'intégration de solutions permettant d'automatiser, de digitaliser et de transformer les processus documentaires et informationnels, Avec plus de 25 ans d'expérience et plus de 50 projets dans l'automatisation des processus métiers ainsi que dans la conduite de nouvelles expériences clients, elle possède aussi une expérience solide dans les métiers du Telecom, Banques, Assurances & Secteurs publics .

Capture Doc, est en partenariat avec des entreprises de renommée mondiale telles que Kofax (Master VAD) & Xerox (Docu Share l'Afrique francophone) ,

L'entreprise Capture Doc a décroché Plusieurs prix et récompenses Word Wilde dont deux prix aux États Unis en 2016 & 2019.

Celle-ci utilise différentes technologies comme Signature électronique, Business intelligence, Content Management - Gestion électronique des documents, Traitement intelligent des données ...afin d'apporter des services tel que Project Management, Sales & Technical training, Project Setup...

- **Slogan:**

En ce qui concerne le slogan de Capture Doc celle-ci opte pour une formule simple et attirante "Capture Doc- Digital Transformation Done Right "

### **FIGURE 4: Logo de l'entreprise**



**Source:** Le site de l'entreprise

## **2- Mission, valeurs et culture de CaptureDoc :**

Pour connaître mieux l'entreprise nous allons définir les bases d'une entreprise à savoir sa mission, ses valeurs et culture.

Capture Doc affirme que Staff, Humilité, Rapidité, Intégrité, tels sont ses valeurs.

Est avec leur passion pour fournir des résultats au-delà des attentes clients, dans un marché

« Disruption » où la transformation digitale est en constante évolution, leur mission est :

### **Écouter, Observer, Découvrir, Livrer.**

Cette démarche combinée avec de l'automatisation est la clé d'une expérience client réussie :

- Écouter pour comprendre la problématique client,
- Observer pour définir l'environnement afin d'innover,
- Découvrir pour humaniser et personnaliser les attentes du client,
- Livrer pour mettre en place des outils qui ont un sens et de la valeur.

### **Pour répondre aux défis de leur clients.**

Qu'il s'agisse de délivrer des projets IA avancés ou de mettre en place des workflows complexes et connectés.

Résoudre les problèmes des clients est leur mission principale, avec comme objectif de constamment dépasser ses attentes.

Enfin dans leur culture CaptureDoc révèle qu'ils sont des explorateurs, continuellement à la recherche de nouvelles idées et d'expériences venant du staff ou des dernières découvertes technologiques.

Ils pensent que l'expérience client prime face au produit et que l'innovation doit avoir un sens et ils insistent que le staff est leur investissement et son expertise pour accélérer les réussites est mise au service du client.

## **Section 2 : Présentation du logiciel ODOO**

Pour bien comprendre les raisons qui a poussé l'entreprise à faire un changement il est indispensable d'avoir des informations basic sur le logiciel ou bien le changement en question:

### **1-Presentation de le ERP ODOO:**

Odoo est un logiciel de gestion très polyvalent qui facilite la vie d'un large éventail d'administrateurs. En termes un peu plus techniques, c'est une solution open source très intuitive qui s'adapte à tous types de structures, quelle que soit leur taille.

## 2- Naissance du logiciel ODOO:

L'idée de développer Odoo est née en 2005. Le créateur de logiciels Fabien Pinckaers avait l'ambition de créer un puissant outil d'aide à la gestion d'entreprise qui révolutionnerait le monde de la gestion. Après des mois de travail acharné, il a lancé un logiciel appelé TinyERP.

Cependant, le marché des ERP était tellement chargé que ce dernier n'a pas rencontré le succès escompté. Il a donc dû ajouter des fonctionnalités, corriger les performances et redémarrer le logiciel sous le nom d'OpenERP trois ans plus tard.

Très vite, cette nouvelle version du logiciel séduit le grand public et est adoptée par un nombre impressionnant de managers. En conséquence, la société Fabien Pinckaers a grandi et est devenue un géant sur le marché des ERP. Enfin, en 2015, la société change à nouveau de nom et devient Odoo.

## 3- Les modules de ODOO:

De nombreux modules peuvent être installés dans les applications de Odoo , ces modules rendent cet outil absolument indispensable et complet pour s'intégrer dans toutes les entreprises. Tout le monde peut l'utiliser en raison de sa facilité d'utilisation et de son intuition en peu nommée quelques un que l'entreprise a choisie:

- **Ventes:** Permet de suivre quotidiennement l'état des ventes et de gérer la création des devis en passant par la gestion des commandes et jusqu'à la livraison.
- **Achats:** Permet de gérer facilement les fournisseurs et la chaîne logistique. Permet de gérer les appels d'offres, puis les workflows des commandes.
- **Comptabilité:** Donne accès à toutes les fonctionnalités nécessaires à la gestion comptable de l'entreprise, Il permet de gérer la trésorerie et de créer des rapports.
- **Facturation:** La manière dont l'entreprise effectue leur facture était lente et la réalisation des fautes était plus probable mais avec Odoo la réalisation de celle-ci est plus facile rapide et sans faute déclare un des employés.

**FIGURE 5: Modules Odo**



Source : Google images

Nous avons ici un exemple concret que l'entreprise nous a remis dans l'ancienne manière que l'entreprise effectuer ses factures avec le logiciel Word et la nouvelle avec le logiciel Odo:

**FIGURE 6:**  
**FACTURE AVEC LE LOGICIEL WORD**  
**(Ancienne Méthode)**

**CaptureDoc**  
Digital Transformation Done Right

**FACTURE**

**E**

A L'attention de :  
Société Générale Algérie Service Comptabilité Fournisseurs  
Résidence El Kerma 16105 Gué de Constantine, BP55, Bir Khadem,  
Alger, Algérie.

Contact Rep : Amina Dahak  
adahak@capturedoc.com  
0560.24.60.53

Date	N°Facture	BDC N°	Description	Identifiant fiscal client	RC client
15/05/2022	22/CD/SGA7506	BDC220200101	Kofax.process.intelligence	0999 16000902595	99 B 9025

REF	Désignation	Quantité	Prix unitaire HT	Prix total HT
EER&CO	Kofax Process Intelligence (Analytics)	1.00	2 211 000,00	2 211 000,00
	Total Hors Taxe			2 211 000,00
	Taux TVA		19%	
	Montant TVA			2 631 090,00
	Total TTC			2 631 090,00

**Facture arrétée à la somme de : Deux Million Six Cent Trente Et Un Mille Quatre-Vingt-Dix Dinars**

Coordonnées bancaires : Compte Bancaire : SOCIETE GENERAL ALGERIE. 01 BIS RUE DIDOUCHE MOURAD ALGER16000 Compte No: 1130000292-76

**Date d'échéance : 30 jours date de facture.**

NIS : 000616010192259 NIF : 000616097383620 RC : 0973836B06 AI:16013517016

**FIGURE 7:**  
**FACTURE AVEC LE LOGICIEL ODOO**  
**(Nouvelle Méthode)**

**CaptureDoc**  
Digital Transformation Done Right

CaptureDoc  
35, rue Docteur Saadane  
Alger 16030

Email: info@capturedoc.com  
Téléphone: +213 560126745  
Site web: www.capturedoc.com

Société Générale Algérie SPA  
Résidence El Kerma  
Gué de Constantine  
Algérie

RC: 99B9025  
NIF: 099916000902595

**Facture INV/2022/00003**

Date de la facture : 04/07/2022 Date d'échéance : 04/07/2022 Numéro de client : SGA0004

DESCRIPTION	PRIX UNITAIRE	QUANTITE	MONTANT
[AS-2000-1000] Kofax Process Intelligence (Analytics)	2 211 000,00	1,00	2 211 000,00 DA

Montant HT	2 211 000,00 DA
TVA 19 %	420 090,00 DA
<b>Total TTC</b>	<b>2 631 090,00 DA</b>

**Montant total en lettres : Deux Million Six Cent Trente Et Un Mille Quatre-Vingt-Dix Dinar**

Merci d'utiliser la référence suivante pour votre paiement: **INV/2022/00003**

Banque : 01 Bis, Rue Didouche Mourad, 16000, Alger  
Société Générale, RIB : 021 00005 113 0000 292-76

EURL CaptureDoc. Capital social 1 000 000,00  
RC: 06B0973836 - NIS :000616010192259 - AI : 16013517016 - NIF: 000616097383620

Source: Les documents de l'entreprise

***CHAPITRE 3 : CADRE  
METHODOLOGIQUE***

Ce chapitre propose en détail les choix méthodologiques opérés au cours de cette recherche.

Ce dernier est divisé en deux sections. Dans un premier temps, nous traiterons des points liés au cadre méthodologique : méthodes de recherche l'unité analyser et la collecte des données. La deuxième section décrit les outils de collecte de données et les échantillons utilisés dans la recherche. Avis concernant la sélection des partenaires d'interview, la conduite de celle-ci, le guide d'entretien et les techniques d'analyse.

## **Section1 : Cadre méthodologique de la recherche**

### **1- Méthode de recherche:**

Selon (H. Benaissa, 2001) la méthodologie de recherche peut être dérivée du problème à résoudre ou Mythes de la compréhension et de l'action.

D'après (Grawitz 1981) justesse des choix méthodologiques dépend du sujet de recherche et de ses objectifs, dans notre recherche nous nous sommes référés à la méthode de recherche qualitative.

la nature même de la recherche qualitative est d'être compréhensive, c'est-à-dire de donner à voir (description, narration) et d'analyser les acteurs pensant, éprouvant, agissant et interagissant (Hervé Dumez 2016). Elle traite des données difficiles à quantifier. Elle ne rejette pas le nombre ou les Statistiques, mais ne leur donne pas la première place (Kakai, 2008)

### **2-Unité d'analyse:**

Pour mener à bien une démarche qualitative, la détermination de l'unité d'analyse (ou des unités d'analyse, emboîtées ou non) est centrale (Dumez, 2011)

Notre unité d'analyse se résume à la direction générale plus précisément le département gestion des projets

## **Section 2: Les outils de collecte de données**

### **1-La collecte de données :**

Au terme de nos recherches se trouvent les outils de collecte et d'analyse de données que nous avons utilisés : la recherche documentaire, l'observation et l'interview (entretien). Avec un guide d'entretien

#### **1-1 La recherche documentaire :**

Pour développer notre recherche, nous avons commencé par examiner les publications disponibles dans la bibliothèque de l'École Nationale Supérieure De Management et sur internet, livres, essais, rapports, articles et thèse sur le thème du changement et la gestion du changement.

Concernant la méthode de recherche, nous avons utilisé les guides méthodologiques fournis par l'école et ceux que nous avons trouvés sur internet.

Ces documents nous ont permis de mieux comprendre le sujet mais aussi l'acquisition de quelques notions théoriques.

### **1-2 L'interview (Entretien):**

L'interview est l'outil de collecte d'informations que nous avons choisi pour notre recherche , les entretiens réalisés ont été enregistrés avec l'accord préalable des interviewés.

Nous disposons d'un certain nombre de questions claires et simples dans un ordre précis, mais nous avons aussi laissé le libre choix aux interviewés de répondre selon la manière qui leur convienne.

Nous avons précisé de bien vouloir rester dans le sujet de recherche et ne de pas sortir du cadre de celui-ci.

### **1-3 L'observation:**

L'observation participante peut se définir comme un instrument méthodologique qui consiste à provoquer une expérience sociale. En d'autres termes, il s'agit de vivre « avec » et « comme » d'autres groupes (Jean Peneff 2009).

Cette technique nous a permis la collecte de données sans intervenir. L'observation des comportements du groupe, leurs expressions, nous ont donné un aperçu sur leurs émotions et leurs états.

### **2- Sélections des interviewés :**

Dans le choix de nos interlocuteurs, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage. Selon l'auteur Thiéart (2014, p233) , cette méthode s'appuie sur le jugement du chercheur dans la sélection des interviewés et peut s'avérer tout aussi efficace que la méthode probabiliste appliquée aux petits échantillons.

Le choix des personnes à interroger pour l'entretien semi-directif se base sur leurs expériences ainsi que leurs poste et contributions dans le projet de ce changement.

Ainsi, trois (03) entretiens ont eu lieu dans le cadre de cette recherche.

Le tableau ci-dessous récapitule donc le profil de nos interviewés : Leur l'identité, le poste occupé par la personne interrogée, ainsi que les détails de l'interview :

**Tableau 3: Liste des interviewés**

Interviewés	Postes occupé	Date et durée d'entretien
1	Directeur générale	Réalisé le : 10/08/2022 / Durée: 28 min
2	Ingénieur des services professionnels	Réalisé le : 11/08/2022 Durée : 28 min
3	Chargée Des Affaires Administratives	Réalisé le : 13/08/2022

**Source:** Élaboré par nous-mêmes

### **3-Guide d'entretien:**

À partir de nos objectifs et question de recherche, une guide d'entretien a été constituée par apport au thème que nous désirions aborder en tenant compte que notre recherche est basée sur les entretiens semi-directifs qui s'appuie sur les intentions, les motivations, les attentes... . Puis, une série de questions liées à ce thème ont été élaborées, sélectionnées et distribuées comme celle-ci:

- 1- Les origines et raisons du changement.
- 2- La conduite du changement
- 3- Avis et sentiments face au changement.
- 4- Les attentes du changement.
- 5-Le rôle des managers dans ce projet.
- 6-Préoccupations et résistance aux changements.
- 7-Les leviers de la conduite du changement.
- 8-Résultats de la conduite du changement.

#### **3-1 Le déroulement des entretiens :**

Les entretiens ont été menés sur une période de trois jours, fait individuellement dans leur lieu de travail et a distance (par e-mail).

Les interviews ont durée entre 20 à 28 minute, et tout a été enregistrer par un téléphone portable avec le consentement des interviewés.

#### **3-2 Traitement des données:**

Le traitement des données qualitatives peut être réalisé sur le plan sémantique ou statistique. Analyses sémantiques c'est d'étudier la signification d'idées ou de mots.

Tandis que le traitement statistique se fait sur un ordinateur depuis un logiciel de traitement de texte. Cette analyse comprend le nombre de mots, les segments de phrase ou les catégories, et les analyses de données comme l'analyse factorielle des correspondances (Andreani et Conchon, 2015).

Dans le cadre de notre étude, nous utiliserons donc le traitement sémantique des données.

***CHAPITRE 4: RESULTATS ET  
DISCUSSION***

Ce chapitre comme partie pratique, traite les résultats de notre recherche ainsi que leurs discussions. Nous présenterons donc l'analyse qualitative de notre étude

## **Section 1 : Résultats**

### **1- Résultats de l'étude qualitative**

Dans cette section, nous allons présenter nos résultats selon notre thématique (Annexe A). Nous expliquerons les verbatims et les commentaires soulevés par les personnes interrogées à propos des thèmes abordés lors de nos entretiens.

Cependant au fil des entretiens et lors de l'analyse du contenu, une catégorisation plus adéquate à nos objectifs a émergé et se constitue comme suit:

#### **1-1 Informations sur les interviewés**

**TABLEAU 4: Informations sur les interviewés**

Interviewés	Genre	Postes occupés
I1	Homme	Directeur générale
I2	Homme	Ingénieur des services professionnels
I3	Femme	Chargée Des Affaires Administratives

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

##### **1-1-1 Les origines et raisons du changement**

Notre première question a été sur les origines et les raisons du changement. A notre demande les personnes interrogées nous ont fait part de leur avis à propos de ce dernier.

L'interviewés 1 et 2 nous ont donné une réponse semblable. Ils exprimaient que« les origines et raisons du changement étaient due à la peur de faire des erreurs en effectuant leurs activités comme la réalisation des factures ou bien des documents qui contient un Montant total de devis, une description ou un numéro de référence des produits vendu. »

«Être une entreprise de transformation digitale avec des erreurs de devis ou de facturation été une nuisance à l'image de marque de l'entreprise. »

L'interviewé 1 a rajoutait que« l'environnement a été une des raisons, les changements et l'évolutions que vois la technologie les a poussés à faire ses modifications. » il déclare aussi qu'« avant de se lancer dans ce projet une étude a été faite ou en autre terme un diagnostic de l'environnement les opportunités les inconvénients tout été planifier et suivie. »

L'interviewé 3 a déclarait qu' « ils passaient des heures à trier des fichiers et cela leur faisait perdre du temps aussi travailler avec un outil comme Excel ils étaient exposés aux erreurs. »

**TABLEAU 5: Résultats des verbatims sur les origines et raisons du changement**

11	« Des erreurs de facturation ont surgi allant du numéro de devis factures, montant total du devis ou facture , être une entreprise de transformation numérique dont les devis ou les erreurs de facturation ont nui à notre image de marque. »
12	« Les erreurs étaient toujours plus présentes et pour notre organisation ce n'était pas professionnel. »
13	« Après de nombreuses heures à trier, exploiter, fusionner des cellules, les fichiers ne nous permettent pas de prendre des décisions à long terme. Travailler avec un outil comme Excel peut s'avérer dans certains cas se révéler contre-productif »

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

### 1-1-2 La conduite du changement

Dans la seconde question nous avons demandé aux interviewés comment ce changement a été géré.

Pour les deux participants 1 et 2, ils déclarent que « le défi numéro un est la résistance donc ils ont impliqué au maximum le staff afin de prendre leurs idées et leurs commentaires pour les habitués au nouveau logiciel ERP en organisant une série d'ateliers workshops. »

Quant à l'interviewé 3, elle exprimait que « pour améliorer leurs relation client un plan de communication a été partagé avec eux au cours de l'installation du logiciel ODOO. »

**TABLEAU 6: Résultats des verbatims sur la conduite du changement**

11	« Nous avons essayé de faire participer notre personnel autant que possible afin de tenir compte de leurs idées afin de maximiser leur implication et surtout leur adhésion à notre logiciel ERP. Nous avons organisé aussi une série d'ateliers.»
12	« Des workshops ont été organisés pour aider le personnel à prendre connaissance du logiciel. »
13	« Un plan de communication a été partager avec nos clients afin d'obtenir des retours de nos clients pour assurer leur satisfaction. »

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

### 1-1-3 Avis et sentiments face au changement

La troisième question était sur les avis et sentiments par rapport au changement.

Le participant 1 affirmait que « même si ce logiciel été bénéfique à l'entreprise mais L'inquiétude était présente par rapport aux utilisateurs ancien dans l'entreprise qui passait d'un mode de travail manuel à un logiciel ERP. » Il rajoute qu'« un plan de communication était nécessaire. »

Le participant 2 a déclaré que «ce changement aller être très bénéfique à l'entreprise et ils ont fait de leur mieux afin de rendre le staff à l'aise avec le logiciel ODOO . »

Quant à la participante 3, celle-ci exprimait que « les avis étaient positifs et ils étaient contents d'utiliser le CRM ODOO, et que ce dernier va aider l'entreprise à évoluer. »

**TABLEAU 7: Résultats des verbatims sur les avis et sentiments face aux changements.**

11	« Au début notre sentiment était par rapport aux utilisateurs anciens dans l'entreprise, il n'est pas facile de changer une manière de travailler qui a duré des années et donc nous devons être créatifs pour les impliquer au maximum sans oublier de faire un plan de communication. »
12	« Cette modification sera très avantageuse pour l'entreprise et nous feront de notre mieux pour mettre le personnel à l'aise avec le logiciel. »
13	« Nous avons un avis positif et nous étions contents d'utiliser le CRM ODOO »

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

#### 1-1-4 Les attentes du changement

Dans la quatrième question nous avons demandé quelles étaient les attentes de ce changement.

Le participant 1 nous a informé que « la transition se fera de la manière la plus fluide et sécurisée.

Les attentes étaient surtout du côté analytique de l'entreprise (Comptabilité et facturation) Et la meilleure gestion des performances des ressources humaines. »

Il nous a résumé les attentes comme celle-ci « l'optimisation de l'expérience client et l'expérience des employés. »

Le participant 2 « espère que ce logiciel aidera le staff à réaliser leurs tâches plus facilement et de manière plus automatisée en gagnant du temps et perfectionner leur travail, pour cela il a déclaré qu'il fera de son mieux afin d'aider ses collègues comme étant le ISP de l'entreprise. »

Quant à la participante 3 elle déclarait que « ses attentes sont développer le travail collaboratif, faciliter l'accès aux informations, avoir une vue à 360° des activités, obtenir des statistiques et des indicateurs clés tracer précisément l'activité client, sécuriser des données et enfin s'assurer d'un retour sur investissement rapide et rentable. »

**TABLEAU 8: Résultats des verbatims sur les attentes du changement.**

11	« Pour résumer nos attentes : l'optimisation de l'expérience client et l'expérience de nos employés et notre attente numéro une. »
12	« Le logiciel aidera le personnel à exécuter leurs tâches plus facilement et de manière plus automatisée en économisant du temps et en améliorant leur travail. »
13	« Nous souhaitons le développement du travail collaboratif, faciliter l'accès aux informations, avoir une vue à 360° des activités, sécuriser des données et enfin s'assurer d'un retour sur investissement rapide et rentable. »

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

### **1-1-5 Le rôle des managers dans ce projet de changement**

Dans cette cinquième question il était nécessaire de savoir le rôle des managers dans ce nouveau changement.

Le participant 1 Révèle que « le rôle des managers dans le projet et de motiver et expliquer au staff les raisons de ce changement et de faire un suivi récurrent sur l'état d'avancement de leur département. »

Aussi « les impliquer au maximum afin que les employés comprennent les points de douleur ou les choses à améliorer dans le quotidien. »

Il déclarait qu'« une liste de modules de l'ERP ainsi que ceux qui ont été développés par la communauté a été envoyé aux managers afin le savoir comment associer technologie et processus au sein de la société. »

L'interviewé 2 Dis que « le rôle des managers est aussi d'explorer les différentes possibilités et module que l'ERP offre afin de faire une correspondance avec les défis de tous les jours aussi suggérer des nouveaux modules en dehors du classique afin d'avoir une méthode de travail différente mais aussi efficace. »

La participante 3 expliqua que « le rôle des managers a été constitué de trois phases :

1- La phase du choix :

«Il fallait choisir un CRM adapter au modèle économique de l'organisation et les objectifs (augmentation des ventes, fidélisation, meilleure expérience client) »

2- La phase de préparation:

«L'information des différents acteurs de la manière dans les choses vont se passer et expliquer les attentes à leurs égards mais aussi les motiver. »

3- La phase d'analyse :

«L'analyse permet d'identifier et d'évaluer les besoins différents des utilisateurs concernés (les commerciaux, le marketing, service client) »

**TABLEAU 9: Résultats des verbatims sur le role des managers dans ce projet**

11	« Le rôle numéro un et de motiver et expliquer au staff les raisons de ce changement et de faire un suivi récurrent sur l'état d'avancement de leur département. Aussi les impliqués au maximum est une chose clé car les employés de chaque département sont censés comprendre les points de douleur ou les choses à améliorer dans le quotidien. »
12	« Ils doit explorer les diverses possibilités et modules que l'ERP offre afin de répondre aux défis quotidiens. »
13	« Le rôle du manager était très important dans le choix du CRM, et il été constitué de trois Phases La phase du choix , La phase de préparation et La phase d'analyse. »

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

### **1-1-6 Préoccupations et résistances au changement**

Nous avons posé cette question afin de savoir quelles étaient les préoccupations les interviewés, aussi afin de savoir s'il y avait des résistances par rapport à ce changement.

Le participant 1 déclara que « la première préoccupation été la résistance externe de leurs clients car certains avait des interactions uniquement par téléphone donc le logiciel va être un grand changement pour eux. »

«La deuxième préoccupation réside dans la qualité d'internet en Algérie qu'il a défini comme un défi qui peut décourager les utilisateurs clients à se connecter à leur plateforme. »

Le participant 2 nous révéla « des préoccupations du côté technique comme la personnalisation de la page d'accueil afin de laisser que les fonctionnalités importantes disponibles pour les nouveaux utilisateurs aussi corrigée les blocages qui se produise de temps en temps. »

Il rajouta aussi les défis qu'il a eu au moment de l'installation afin de minimiser les résistances Il devait s'assurer que le serveur d'Odoo a les exigences nécessaires pour fonctionner rapidement et parfaitement avec le nombre d'utilisateurs de l'entreprise et les documents créés par ces eux. »

« Veiller à ce que chaque compte utilisateur soit bien configuré (e-mail/mot de passe/rôle utilisateur/raccourcis utilisateur) avec un tutoriel étape par étape est nécessaire pour rendre la plateforme plus accueillante pour les nouveaux utilisateurs de l'entreprise. »

Quant à la participante 3, elle expliqua que « la partie la plus difficile qu'il les a préoccupés était la partie technique implantation qui comprend le paramétrage du logiciel il nécessité de s'assurer que les paramètres sont bien entrés et qu'il ne génère pas de conflit et que celui-ci répond aux attentes de l'entreprise et des utilisateurs. » Elle ajouta que « la résistance été moins présente dans l'entreprise par rapport à ce qu'il envisagé. »

**TABEAU 10: Résultats des verbatims sur préoccupations et résistance aux changement.**

11	« En réalité quand nous parlons de changement il y a 2 résistances seule en interne de notre staff ou celle de nos clients, nous devons vous rappeler que certains de nos clients ne faisaient affaire que par téléphone. » «Une autre préoccupation réside dans la qualité d'internet en Algérie qui est justement un défi.»
12	« Nous devons veiller à ce que le serveur Odoo dispose des conditions nécessaires pour fonctionner rapidement et parfaitement avec le nombre d'utilisateurs de la société et les documents créés par eux. »
13	« La partie la plus difficile qui nous a un peu préoccupé, C'est la partie technique (implantation) qui comprend le paramétrage du logiciel. »

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

### 1-1-7 Les leviers de la conduite du changement

Ici nous avons demandé quels étaient les leviers de la conduite de changement qu'ils ont utilisé

L'interviewé 1 a déclaré qu' « ils ont mis en place des KPI pour mesurer la qualité de l'adhésion ou encore le niveau de résistance du changement, et pour les personnes clés ils ont introduit des incentives afin d'accélérer le projet d'une façon qualitative et sécurisée. »

Il rajoute que « la formation et l'accompagnement à jouer un rôle dans la conduite du changement.

Le participant 2 confirma que « la formation été un levier important dans la conduite de ce projet, aussi l'accompagnement, la communication et la présence des superviseurs afin d'assurer le bon déroulement des tâches avec ce nouveau logiciel. »

Pour la participante 3, celle-ci nous a donner un peu plus de détails elle les classa en trois phases

1-La phase de formation:

« Cette phase est nécessaire elle va permettre à l'ensemble des utilisateurs de s'adapter rapidement à l'outil et à bien l'utiliser. »

2-La Phase de lancement:

« Une fois que tout est prêt le lancement du logiciel peut être déployé, dans tout bon fonctionnement d'une entreprise c'est celle-ci dépassée par le travail les responsables font appel à un autre personnel (recrutement) qui est de la même compétence pour partager les tâches ainsi faciliter les choses est diminuer le stress. »

3- la phase de l'utilisation du CRM:

« Cette phase révèle que la conduite du changement nécessite un suivi particulier afin de :

- Soutenir les utilisateurs à l'adaptation au logiciel ;
- Apprendre à l'utiliser d'une très bonne manière ;
- Gérer les modifications du CRM ainsi que sa maintenance et son évolution. »

**TABLEAU 11: Résultats des verbatims sur les leviers de la conduite du changement.**

I1	« Nous avons mis en place des KPIs pour mesurer la qualité de l'adhésion ou encore le niveau de la résistance du changement. »
I2	« la formation a été un levier important dans le déroulement de ce projet, ainsi que l'accompagnement, la communication et la présence des surveillants. »
I3	« On pourrait dire qu'il y a deux leviers dans ce changement la formation et le suivie. »

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

### **1-1-8 Les résultats de la conduite de ce changement**

Nous avons posé cette question afin de savoir les résultats de la conduite de ce changement.

Les trois participants ont déclaré que la conduite de ce changement a été une réussite même si des inconvénients ont eu lieu. Mais en résumé, cette première phase de projet s'est clôturée avec succès ce logiciel les a aidés à booster leur productivité et à garder le contact avec leurs clients ou à en acquérir de nouveau.

**TABLEAU 12: Résultats des verbatims sur les résultats de la conduite du changement.**

I1	« En résumé cette première phase de projet c'est clôturé avec succès. »
I2	« Nous sommes satisfaits des résultats obtenus et nous espérons en obtenir davantage à l'avenir.»
I3	« Ce changement a été très positif.L'utilisation d'une solution de gestion des collections est un véritable atout. »

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

## **Section 2: Discussion**

### **1-Discussion des résultats :**

Après avoir vu les résultats ci-dessus nous allons discuter ces derniers.

Lors de notre séjour chez Capture Doc nous avons observé les employés au moment de la transition qui a été faite, même s'il y avait des petits problèmes et des frustrations de temps à autre mais avec la présence des superviseurs et la complicité du staff les à aider à contourner cette étape difficile.

L'entreprise a fait appel à une méthode qu'on retrouve dans notre cadre théorique le modèle de Zid (2006) qui explique que marché du changement passe par 4 étapes le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus.

Comme nous l'avons déjà dit dans nos résultats, Capture Doc a fait un diagnostic la situation insatisfaisante mais aussi les inconvénients et opportunité que ce changement leurs offrira.

Puis, ils ont passé à la planification de cette transition, l'exécution de celle-ci avec le suivi du tau d'évolution puis enfin l'évaluation des résultats.

Dans notre entretien nous avons posé la question quel étaient les résultats de ce changement et nous avons eu comme réponse que ce dernier était une réussite et que l'entreprise, a atteint ses objectifs pour cette première phase.

Comme déjà révélé l'inquiétude de cas de résistance Été beaucoup plus externe qu'interne pour l'entreprise.

Le staff à approuvé ce changement les raisons été la façon dont Capture Doc a géré son équipe des formations, des workshops ont été organisés un accompagnement tout au long de cette transition les aides à se familiariser avec le logiciel et corriger les erreurs qu'ils ont déjà fait.

Aussi comme il nous a révélé le directeur général de l'entreprise et comme nous l'avons observé Lors de notre stage les employés été d'une génération jeune, et très impliquée avec la technologie et son évolution.

Par contre les clients de l'organisation été un mélange d'une génération ancienne et nouvelle. Ce nouveau ERP a posé une confusion à un petit nombre de clientèle peu habituer à la technologie.

Pour éviter la résistance l'entreprise un mis en place un plan de communication qui a aidé les clients à avoir plus d'informations sur le logiciel.

## **2 – Test d’hypothèses :**

- Hypothèse 1 : Le changement opéré par Capture Doc.

Les résultats de notre l’étude ont confirmé cette hypothèse car d’après les résultats, le taux d’atteinte des objectifs, les feedbacks et la confirmation de l’effectifs de l’entreprise ce changement a été une réussite.

- Hypothèse 2 : L’effectif de Capture Doc été coopératif par apport au changement.

Cette hypothèse est confirmée et cela se traduit par la volonté des responsables qui a veillé sur le bon déroulement de ce changement en organisant des ateliers et des workshops, aussi par détermination du staff qui a accueilli cette transformation avec positivité.

## **3- Suggestions des solutions :**

À partir de l’observation et les résultats de l’entretien semi directif nous avons conclu que la résistance externe ou autrement dit la résistance des clients été la plus grande préoccupation de l’entreprise.

Pour diminuer de celle-ci Capture Doc a mis en place un plan de communication, mais nous allons proposer des solutions afin de limiter ce phénomène.

Une des solutions que nous proposons est d’organiser une série de tests comme une suite pour le plan de communications, ensuite présenter un questionnaire afin de savoir si les clients ont compris mais aussi pour avoir une idée sur leurs préoccupations.

Une autre solution qu’on propose est en cas de résistance en peu faire appel à la négociation ou un compromis peut-être trouver, il faut donc expliquer les motivations qui justifient ce changement afin d’acquérir la satisfaction des deux parties.

La dernière solution qu’on propose est de faire appel à des organisations non cooccurrence qui ont récemment effectué le même parcours pour nous éclairer sur ce projet, LinkedIn peut être utiliser comme un moyen pour contacter ces dernières.

Dans notre étude nous nous sommes penchés sur la conduite du changement dans une direction qui nous en a donné des résultats satisfaisants et favorable en ce qui concerne le projet de changement de la compagnie.

Mais on ne peut pas généraliser nos résultats, car il s’agit d’une seule organisation. Une autre raison est que cette recherche est axée sur le changement en général et non sur une forme particulière de changement. Les résultats peuvent effectivement varier d’une forme de changement à une autre. Il serait intéressant que les recherches futures reprennent la même étude avec une forme spécifique de changement.

***CONCLUSION***

Le changement est un phénomène phénoménal qui est souvent présent dans la vie de tous les jours des gens, mais plus fréquemment dans les entreprises les changements que l'environnement, aussi le marché, l'évolution technologique.

Dans certains cas, le changement est volontaire, mais dans d'autres cas, il est imposé celui-ci est en premier lieu un choc et en deuxième lieu un défi qui peut être très difficile particulièrement si l'organisation n'est pas prête pour le changement.

Dans ce contexte, la gestion de ce changement est nécessaire pour attaquer les objectifs de mettre en évidence et d'assurer une place à le marché. Mais également pour éviter ou minimiser les dommages susceptibles d'être causés.

L'un des problèmes les plus courants dans la gestion de ces changements est la résistance, qui peut être dans l'entreprise (employés) ou à l'extérieur de l'entreprise (clients).

Dans notre étude, l'objectif est de découvrir comment l'entreprise gère ce phénomène et comment ce dernier peut- il l'affecter (émotions, inquiétudes).

Notre problème était donc de savoir comment Capture Doc a mené son changement et comment elle a géré les résistances.

Les entretiens que nous avons réalisés nous donnent des réponses que nous pouvons reprendre brièvement, d'abord pour éviter la résistance des employés, des ateliers ont été organisés. Mais l'organisation était plus préoccupée par la résistance de ces clients que ne l'est le personnel à mesure que ce dernier acceptait ce changement. C'est pour cette raison qu'un plan de communication a été élaboré.

Nous avons proposé certaines solutions susceptibles de réduire efficacement la résistance, telles que la négociation, les tests et les questionnaires, ou faire appel à des entreprises non concurrentes qui ont récemment effectué le même parcours pour nous éclairer sur le projet.

Après avoir eu des résultats et une réponse à notre problème, nous avons constaté que nos deux hypothèses étaient véridiques.

Notre modeste travail nous a été utile et cette étude nous a été très bénéfique parce qu'elle nous a permis de tirer profit de nos connaissances théoriques, aussi proposer des solutions pour l'entreprise étudiée et accroître l'expérience sur le terrain, notamment dans la gestion du changement, ceci dit notre question est es-que le changement et conduit de la même manière dans une entreprise d'un secteur et activités différente ?

***RÉFÉRENCES  
BIBLIOGRAPHIQUES***

## OUVRAGES:

- AUTISSIER David, MOUTOT, Jean-Michel, Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. ED. DUNOD, Paris, 2003
- DUTTON Jane, DUNCAN R. Derry, the creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis, strategic management journal, vol, 8 NO 3, 1987
- MARCH James, Exploration and exploitation in organizational learning, Organization science, vol 2, NO 1, special issue: organizational learning: papers in honor of (an dby) 1991
- AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean-Michel, les stratégies de changement : l'hypercube du changement gagnant, Édition DUNOD, Paris, 2012
- DALLAIRE Yvon, FIRSIROTU Michel- E, l'entreprise stratégique : penser la stratégie, Gaétan morin éditeur, Montréal, 1993
- AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean-Michel
- GILLES Teneau, La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives, Ed. L'Harmattan, Paris, 2005
- DUBRA ABATERUSSO Alexandra, La formation et les formateurs face au changement : mobilisation originale de stratégies d'accompagnement
- Hervé Dumez, Méthodologie de la recherche qualitative, 2016
- Jean Peneff, Le gout de l'observation. Comprendre et pratiquer l'observation participante en sciences sociales, 2009

## THESES :

- GHADDAB Nadia, AOUADI Sourou, Les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines, ED : Université virtuelle de Tunis, Tunis
- DUBRA ABATERUSSO Alexandra, La formation et les formateurs face au changement : mobilisation originale de stratégies d'accompagnement
- M. AIDOUD Mohamed Faouzi, Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest Algérien, 2017-2018

**ARTICLE :**

- Véronique Perret, La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes, 1996.

**SITE WEB :**

- [https://www.odoo.com/fr\\_FR](https://www.odoo.com/fr_FR)

# ***Annexes***

## ***ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN***

## **Guide d'entretien**

### **Destiné aux employées de Capture Doc**

#### **Présentation personnelle :**

Je suis Melle Numidia Anais Fettouchi, étudiante en Master spécialité Management des Ressources Humaines au sein de l'école nationale supérieure de management

Pôle universitaire Kolea - Tipaza.

L'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche scientifique élaborée dans le cadre d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention de Master en management des ressources humaines.

Cette recherche se concentre sur la gestion du changement et la gestion de la résistance, désirant obtenir des réponses afin de savoir comment le changement est géré et les moyens utilisés pour limiter la résistance dans l'entreprise.

Naturellement, tout ce qui sera dit lors de cette interview restera absolument confidentiel et anonyme.

- ❖ Les origines et raisons du changement
  - Quel était les facteurs qui vous ont poussé à faire appel au changement ?
- ❖ La conduite de changement
  - Comment avais vous conduit le changement ?
- ❖ Avis et sentiments face aux changement
  - Quel était votre avis et vos sentiments vis-à-vis au changement ?
- ❖ Les attentes du changement
  - Quel était vos attentes par apport a ce changement ?
- ❖ Le rôle des managers dans ce projet
  - Pourriez-vous nous dire quel était le rôle des managers dans ce projet ?
- ❖ Préoccupations et résistance aux changements
  - Quel était vos préoccupations envers le changement ?
  - A-t-il vue ce projet des résistances ?
- ❖ Les leviers de la conduite du changement
  - Quel était les leviers choisis pour la conduite de ce changement ?
- ❖ Résultats de la conduite du changement
  - Quel était les résultats de la conduite du changement ?

FIGURE 8 : Organigramme de Capture Doc

