

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LE RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANANGEMENT

ENSM. PU.KOLEA

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

THEME

**La contribution de la conduite du changement
dans les projets ERP**

Cas : Cabinet de conseil DELTALOG

Présenté par :

CHERIFI Halla

Encadré par :

Dr. GOURINE Réda

**4^{ème} Promotion
ANNEE 2016**

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LE RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANANGEMENT

ENSM. PU. KOLEA

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

THEME

**La contribution de la conduite du changement
dans les projets ERP**

Cas : Cabinet de conseil DELTALOG

Présenté par :

CHERIFI Halla

Encadré par :

Dr. GOURINE Réda

**4^{ème} Promotion
ANNEE 2016**

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier le bon Dieu de m'avoir accordée la détermination et la force de mener à bien ce travail.

Je remercie mes parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience, mes sœurs jumelles aussi.

Je remercie aussi les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer le travail.

Je présente ma sincère gratitude à Mr. GOURINE d'avoir accepté à m'encadrée et m'avoir soutenue, encouragée, orientée, conseillée, et aidée tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Par ailleurs, je tiens à remercier Mr. Said BABACI, mon tuteur en cabinet de conseil et Directeur Générale, pour la confiance qu'il m'a accordée,

Sans oublier les bibliothécaires de l'école pour leur compréhension et soutien remarquables lors de la recherche documentaire.

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

Sommaire :

Introduction générale	2
Chapitre 1 : Contexte et méthodologie de recherche	6
Section 1 : La conduite du changement et les projets ERP.....	6
Section 2 : La méthodologie de recherche	15
Section 3: Présentation du terrain de recherche	24
Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP.....	30
Section 1 : La démarche suivie par DELTALOG	30
Section 2 : Analyse dysfonctionnelle (Cas : ASTALAVISTA)	41
Section 3 : Proposition d'amélioration du processus d'implémentation	58
Conclusion générale	66
Bibliographie	70
Annexes	72

Liste des abréviations :

ANSEJ	Agence National de Soutien de l'Emploi des Jeunes
BPM	Business Process Managment
CMMI	Capability Maturity Model and Integration
CRM	Customer Relationship Management
DL	DELTALOG
ECM	Gestion de Contenu
ERP	Enterprise Resource Planning
GED	Gestion Electronique des Documents
GLPI	Gestionnaire Libre de Parc Informatique
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IHM	Interface Homme-Machine
ISEOR	Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
IT	Information Technology
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
MAN	Mise A Niveau
MOA	Maîtrise d'Ouvrage
MRP	Material Resources Planning
PAP	Plan d' Actions Prioritaires
SAP	Systems, Applications and Products
SMART	Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporel
SNAC	Salon National Algérien du Consulting
SSII	Société de Service en Ingénierie Informatique
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication

Liste des tableaux et figures :

Tableau N°1 : Les personnes interviewées au sein d'ASTALAVISTA	21
Figure N°1 : Exemples de bénéfices attendus d'un ERP	13
Figure N°2 : Organigramme du cabinet de conseil DELTALOG.....	28
Figure N°3 : Processus d'implémentation d'Odoo	34
Figure N°4 : Architecture modulaire d'Odoo	40
Figure N°5 : Plan d'Actions Prioritaires	62

Résumé :

Notre travail de recherche s'intéresse au concept de la conduite du changement et aux projets d'implémentation de progiciel intégré de type ERP afin de déterminer le lien « conduite du changement » et « projet ERP » en sa qualité d'objet et moyen de changement. Notre étude questionne la réalité du terrain concernant l'implémentation des ERP par un cabinet de conseil, sa démarche appliquée et son processus de mise en œuvre.

Dans un premier lieu, nous avons passé en revue littérature pour avoir une vue globale sur les concepts théoriques liés à notre thème de recherche. Dans un second lieu, nous avons analysé le terrain de notre étude en examinant les différents dysfonctionnements liés à l'application de la démarche et le processus de mise en œuvre pour une implémentation de l'ERP.

A travers nos résultats, nous avons essayé dans la limite de notre recherche de proposer des recommandations dans le but de réduire ces dysfonctionnements par une intégration d'une phase préliminaire en amont du projet pour prendre en considération les conditions de départ pour l'engagement dans l'aventure de l'ERP, une prise en compte du processus de changement dès l'amont du projet pour adhérer les bénéficiaires du changement ainsi que des idées d'amélioration pour l'entreprise-cliente étudiée.

Mots clés : Conduite du changement, ERP, Processus d'implémentation, Dysfonctionnement, Phase préliminaire, Formation intégrée, 3C, Amélioration.

Abstract:

Our research was interested in the concept of change management and integrated implementation projects of ERP to determine the link "change management" and "ERP Project" in its capacity as subject and medium of change. Our study questions the reality on the field for the implementation of ERP by a consulting firm, applied its approach and its implementation process.

In the first place, we reviewed literature to have a global view of the theoretical concepts related to our research subject. In a second place, we analyzed the field of our study by examining the various problems related to the implementation of the process and the implementation of ERP.

Through our results, we tried to limit our research to make recommendations in order to reduce these problems by integrating a preliminary phase before the project to take into consideration the conditions of departure for commitment the adventure of ERP, a consideration of the dice change process upstream of the project to join the incumbents of change and improvement ideas for the client company studied

Key words: Change management, ERP, Implementation process, preliminary phase, Dysfunctions, Formation, 3C, Improvement.

ملخص:

يتركز البحث حول مفهوم إدارة التغيير و مشاريع تنفيذ برمجيات تخطيط موارد المؤسسات لتحديد الرابط "إدارة التغيير" و "مشروع تخطيط موارد المؤسسات" بصفتها موضوع و وسيلة للتغيير. درستنا مساءلة للواقع المتعلق بتنفيذ تخطيط موارد المؤسسات من قبل مكتب استشاري، لتطبيق منهجيتها و عملية تنفيذها.

أولاً، استعرضنا النظريات لتكون لنا نظرة شاملة حول المفاهيم النظرية ذات صلة بموضوع البحث. ثانياً، قمنا بتحليل مجال درستنا من خلال دراسة مختلف المشاكل المتعلقة بتنفيذ هذه المنهجية و تطبيق عملية تخطيط موارد المؤسسات.

من خلال نتائجنا، حاولنا في إطار حدود بحثنا اقتراح تحسينات هدفها الحد من هذه الاختلالات من خلال دمج مرحلة أولية قبل المشروع لأخذ بعين الاعتبار شروط الانطلاق في خوض مغامرة تخطيط موارد المؤسسات، لنظر في عملية التغيير من بداية المشروع لانضمام المستفيدين بالتغيير و اقتراحات أخرى للمؤسسة الزبونة.

الكلمات الدالة: إدارة التغيير، عملية تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات، الاختلالات، المرحلة الأولية، التدريب المتكامل، 3س، تحسين.

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Introduction générale

L'évolution des sciences de gestions a révélé deux principaux constats : il n'y a pas de mode idéal d'organisation « no one best way » et il ne peut y'avoir un mode statique et immuable, la diversité et le changement sont permanents.

Le caractère de ce dernier est alors passé d'exceptionnel et peu fréquent à une composante stable et permanente de son environnement.

La mondialisation a bouleversé l'environnement des organisations en y ajoutant de nouvelles variables et de nouveaux défis, imposant ainsi le passage à la théorie de contingence qui prend en considération la dynamique environnementale, organisationnelle et technologique.

Mais comme elle a imposé des contraintes, la mondialisation a apporté des outils permettant à l'entité de mieux s'adapter à son contexte et d'accompagner sa dynamique et de prévoir son avenir.

Parmi ces outils, les progiciels intégrés de type ERP¹ ont connu ; au niveau mondial, une progression exponentielle de leur vente. Des solutions miracles pour les entreprises en difficultés, qui recherchent la compétitivité et l'amélioration de leur performance, sont un véritable projet de changement pour préparer l'avenir.

La mise en œuvre des projets ERP est souvent abordée sous un angle purement technique au détriment d'une prise en compte des changements qui vont s'opérer au sein de l'entreprise. Une vision réductrice des projets d'implémentation, en effet ; ces derniers provoquent le stress chez les utilisateurs qui se voient contraints d'utiliser dans leur quotidien un système pour lequel ils n'ont pas été préparés.

Les intégrateurs et les cabinets de conseils s'intéressent à dominer ce nouveau marché depuis le développement de cette nouvelle technologie.

Face à cette situation, notre recherche vise principalement à déterminer le lien « conduite du changement » et « projet ERP » en sa qualité d'objet et moyen de changement.

¹ ERP : *Enterprise Resource Planning* traduit en français sous le sigle PGI (*Progiciels de Gestion Intégrés*). Nous reviendrons sur les définitions et caractéristiques dans le Cf. 1. § 1.

Introduction générale

La démarche suivie par le cabinet de conseil DELTALOG vise à la mise à niveau des processus de l'entreprise avant l'implémentation de l'ERP open Source qui est une véritable forge et opportunité d'évolution des compétences et des carrières.

C'est dans cet ordre d'idées, au travers d'un développement théorique et d'une étude pratique effectuée au sein de DELTALOG, que nous tenterons de répondre à la problématique suivante: **« Comment la démarche de mise à niveau des processus de DELTALOG contribue à la mise en place des ERP ? »** En vue de répondre à notre question principale notre raisonnement s'achemine à travers la réponse aux questions suivantes :

- Quelle est la relation concrète entre la mise à niveau des processus et l'implémentation de l'ERP ?
- Quelle est l'importance de la conduite du changement dans un projet lié à la mise en place des ERP ?
- Quelles sont les dysfonctionnements recensés au niveau du processus d'implémentation ?
- Quelles sont les actions propices à recommander pour que DELTALOG améliore son processus de conduite du changement et d'implémentation ?

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes basés sur une hypothèse centrale suivante :

La mise à niveau des processus de l'entreprise ne suffit pas à mettre en place l'ERP, une phase préliminaire en amont du projet est un facteur clé de succès avec la conduite du changement où l'adhésion des bénéficiaires sera un facteur déterminant pour une implémentation réussite.

Nous avons eu l'occasion d'effectuer des déplacements au niveau d'une entreprise leader dans l'événementiel « ASTALAVISTA » - Une entreprise cliente qui a sollicité DELTALOG pour une implémentation d'un ERP au niveau de leurs différents départements - afin de statuer, de plus près, sur notre problématique et mener les entretiens dégagés par notre méthodologie.

Introduction générale

Nous allons procéder au traitement de notre problématique par une méthode descriptive et analytique structurée dans un plan en deux chapitres :

- Le premier chapitre, intitulé « Contexte et méthodologie de recherche » sera consacré à expliquer le cadre théorique lié à notre problématique, préciser notre méthodologie de recherche que nous avons mobilisée et à la fin présenter le terrain de recherche : le cabinet de conseil DELTALOG;
- Le deuxième chapitre « Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP », qui, d'abord met l'accent sur la démarche suivie par DELTALOG, puis entame l'analyse dysfonctionnelle sur une entreprise cliente à DELTALOG et enfin une proposition d'une amélioration.

Chapitre 1 :

**CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE
RECHERCHE**

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

« Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie » **Kurt Lewin.**

L'objectif de ce chapitre est d'offrir, dans un premier temps, une vision synthétique de la conduite du changement et les projets ERP, afin de se familiariser avec le langage utilisé dans le travail de recherche, dans un second temps une présentation de la méthodologie de recherche adoptée pour l'accomplissement de ce travail.

Enfin, dans la troisième section nous présentons le terrain de recherche, dont l'objectif de décrire notre objet d'étude et de construire une image synthétique qui aidera à appréhender la démarche suivie par le cabinet de conseil présentée en deuxième chapitre.

SECTION 1 : LA CONDUITE DU CHANGEMENT ET LES PROJETS ERP

L'objectif de cette section est de proposer une représentation théorique sur le phénomène du changement et la conduite de ce dernier, ainsi que les projets ERP et l'objectif de les mettre en place afin de définir les concepts de base appliqués dans le travail de recherche pour se familiariser avec ce langage utilisé.

1.1. La conduite du changement

Avant d'entamer le point de la conduite du changement, nous avons jugés nécessaire de commencer par définir le concept du changement.

1.1.1. C'est quoi le changement ?

Le changement dans les organisations est un thème important et difficile parce qu'il a un caractère multiple et complexe (Véronique PERRET, 1996). Il peut être global ou partiel, majeur ou marginal selon qu'il s'inscrit dans une optique de continuité ou de rupture, il peut aussi être progressif ou rapide (Olivier MEIER, 2012).

Le changement est donc un concept qui peut prendre plusieurs formes qui conduisent à des termes différents tels que : transformation, développement, ajustement, innovation, ... etc.

« Le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

son fonctionnement et de ses résultats. Cependant, le changement est bien une réalité organisationnelle et sa gestion constitue une tâche à part entière pour les managers et dirigeants»².

« Le changement n'existe que par l'adhésion des participants qui donne corps, le changement n'existe que par la dynamique des individus qui le mettent en œuvre. Cette immatérialisations nécessite un travail d'accompagnement visant à faire adhérer les personnes par qui le changement deviendra une réalité »³.

La réussite d'un projet de changement passe par l'attribution aux salariés d'un véritable rôle et d'une possibilité d'influer sur le changement. En effet, la modification devient acceptable que si les exécutants se l'approprient et qu'ils comprennent son intérêt. Aucun changement ne peut avoir lieu si les collaborateurs qui le mettent en œuvre ne lui donnent pas un sens (BERNOUX, 2010).

Passons à la définition de la conduite du changement qui est l'une des variables de notre recherche.

1.1.2. Définition de la conduite du changement

La conduite du changement est une technique de gestion qui est apparue avec la dynamique de groupe et le commandement de Kurt LEWIN (1951), ensuite développé par le professeur Henri SAVALL (1973) par la création de la gestion socio-économique innovatrice et expérimentée par le laboratoire de recherche ISEOR⁴, la socio-économique est un mode de gestion intégrant étroitement la dimension sociale et la performance économique afin, d'irriguer toute l'entreprise.

Pour cela les chefs d'entreprises se sont intéressés aux actions de communication et de formation qui ont été regroupées sous l'appellation « conduite du changement ».

² ROBBINS S., DECENZO D et GABILLIET P., 2009, P.195, Management (l'essentiel des concepts et des pratiques), 6ème édition, NEX HORIZON, Paris.

³ AUTISSIER D. et MOUTOT J-M., 2013, P.6-7, Méthode de conduite du changement, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris.

⁴ ISEOR : Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations.

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

« La conduite du changement est un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet »⁵.

Différents modes sont utilisés pour guider le changement dans l'entreprise. La conduite du changement en mode projet est la plus utilisée. Elle permet de gérer le changement comme une entité à part avec un budget et délais à respecter. Dans un contexte d'activité durable, la conduite du changement en mode managérial est recommandée. Elle consiste à définir une stratégie, organiser des ressources pour réaliser cette stratégie et enfin mettre en place des systèmes de contrôle pour s'assurer que ce qui est prévu est réalisé. Alors que, lorsqu'une crise intervient à l'imprévu qui menace le fonctionnement de l'entreprise et il faut lui apporter une solution rapidement, la conduite du changement en mode résolution de crise est souhaitée (AUTISSIER et MOUTOT, 2013).

1.1.3. Historique de la conduite du changement⁶

D'après (Denis MEINGAN, 2014), La première phase dont le démarrage se positionne à la fin de la seconde guerre mondiale a permis de comprendre les différents mécanismes du changement avec notamment la dynamique de groupe de Kurt LEWIN, le développement organisationnel de Richard BECKHARD et la logique d'acteurs de Michel CROZIER pour les organisations ainsi que la gestion des transitions de William BRIDGES et la courbe de deuil d'Elisabeth KUBLER-ROSS pour les individus.

C'est réellement à partir du début des années quatre-vingt-dix qu'a démarrée la deuxième phase, alors que les organisations faisaient face au développement rapide de la globalisation et des technologies informatiques. Il est ainsi possible de considérer que la conduite du changement a été fondée comme discipline à travers notamment les travaux de Daryl CONNER sur la « Burning Platform », la démarche en huit étapes de John KOTTER, la roue aux dix leviers de Rosabeth MOSS KANTER et pour la France à travers la socio-dynamique de Jean-Christian FAUVET.

A partir des années deux mille, la conduite du changement est entrée dans une troisième phase avec l'approfondissement de ses méthodes d'analyse. Il y a eu en particulier le

⁵ AUTISSIER D. et MOUTOT J-M., Op.cit.

⁶MEINGAN Denis, Changer la conduite du changement : une nécessité pour tous !, JDN l'économie demain, 2014.

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

développement de cabinets de conseil spécialisés, le déploiement de Prosci avec son modèle ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), la création de l'ACMP (Association of Change Management Professionals) et le démarrage des travaux de David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT.

La quatrième phase qui a commencé avec le début des années deux mille dix se positionne à travers un ensemble d'actions des organisations pour institutionnaliser et développer leurs capacités internes de conduire le changement. C'est ainsi que se sont développés notamment des référentiels de conduite du changement, la prise en compte d'éléments de conduite du changement au sein des projets et la professionnalisation de la fonction à travers la certification de leurs collaborateurs.

1.1.4. Les phases de la conduite du changement

Pour AUTISSIER et MOUTOT, la conduite du changement n'est pas uniquement de la formation et de la communication mais la conduite du changement est un dispositif décomposé en trois phases : diagnostic, déploiement des leviers de communication, de formation et d'accompagnement et la dernière phase c'est le pilotage du changement.

La qualité d'un dispositif de conduite du changement nécessite la réalisation de ces trois phases pour faire adhérer les acteurs, transformer les pratiques et faire évoluer l'entreprise.

À savoir :

- Phase de diagnostic
- Phase de leviers
- Phase de pilotage

Maintenant que le terme conduite du changement a été défini ainsi que son historique et les différentes phases, intéressons-nous à ses objectifs dans la conduite d'un projet au sein de l'entreprise.

1.1.5. Les objectifs de la conduite du changement

Le premier objectif de la conduite du changement réside dans l'adhésion des principaux acteurs d'un projet. Il s'agit de comprendre les attentes des différents partenaires du projet

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

et de leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé. Leurs besoins, leurs envies? Ce travail de recherche d'adhésion est une forme de marketing interne. Il est nécessaire d'aller vers ces acteurs, d'échanger avec eux, de comprendre leurs attentes et de mettre en place des dispositifs de concertation.

Le deuxième objectif dépendant du premier est celui de la transformation. Ce travail de transformation se matérialise par des chantiers au cours desquels les acteurs vont porter une action en l'expliquant, la réalisant et en s'assurant de sa mise en œuvre.

Le troisième objectif qui est l'évolution est une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation (AUTISSIER et MOUTOT, 2013).

Dans les objectifs d'un projet de changement on a en général plusieurs résultats attendus. Résultats opérationnels, des résultats business et des résultats que nous qualifions de culturels, le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise et c'est un moyen de la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences.

1.2. Les projets ERP

De tous types de progiciels existant aujourd'hui sur le marché, l'ERP est le type de progiciel intégré le plus avancé dans la recherche d'une entreprise informatisée intégralement et de façon optimale (TOMAS, 2011).

1.2.1. Définition d'un ERP

(TOMAS, 2011) définit l'ERP comme « *un ensemble de modules applicatifs et travaillant en mode natif sur une base de données unique, au sens logique du terme (même si celle-ci est géographiquement distribuée sur un réseau)* »⁷. Ces modules couvrent :

- la gestion comptable et financière ;
- le contrôle de gestion ;
- la gestion de production ;

⁷ YOSSI GAL TOMAS J-L., 2011, P.13, ERP et conduite des changements, 6ème édition, DUNOD, Paris.

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

- la gestion des achats et des stocks ;
- l'administration des ventes ;
- la logistique ;
- la gestion des trésoreries ;
- la paie, etc.

« Le concept ERP à deux dimensions capitales ; le degré d'intégration (DI) et a couverture opérationnelle (CO) qui peuvent se définir de la façon suivante :

- Le DI définit la capacité de fournir à l'ensemble des acteurs de l'entreprise une image unique, intégré, cohérente et homogène de l'ensemble de l'information dont ils ont besoin pour jouer pleinement leur rôle.
- La CO définit la capacité de fédérer l'ensemble des processus de l'entreprise dans chacun des domaines qui la constituent, et ce, dans une approche transversale qui optimise sa productivité. »⁸.

Une autre définition fournit par J-L LEQUEUX⁹, « On définit par ERP, ou Progiciel de Gestion Intégré, un sous-ensemble du système d'information qui intègre les caractéristiques globales suivantes :

- 1) Gestion effective de plusieurs domaines de l'entreprise par des modules intégrés ou des progiciels susceptibles d'assurer une collaboration des processus ;
- 2) Existence d'un référentiel unique des données. Le référentiel est défini comme étant l'ensemble des références des données, ainsi que les indications nécessaires pour retrouver les données elles-mêmes sur une base de données ;
- 3) Adaptations rapides aux règles de fonctionnement (professionnelles, légales ou résultant de l'organisation interne de l'entreprise et règles dictées par le marché) ;
- 4) Unicité d'administration du sous-système applicatif (les applications) ;
- 5) Uniformisation des Interfaces Homme-Machine (IHM) : même ergonomie des écrans, mêmes boutons, même famille de barres menu, mêmes touches de fonctions et de raccourcis ;

⁸ YOSSE GAL TOMAS J-L., 2011, *ibid.*

⁹ LEQUEUX J-L., 2008, P.31, *Manager avec les ERP*, 3^{ème} édition, Groupes EYROLLES, Paris.

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

- 6) Existence d'outils de développement ou de personnalisation de compléments applicatifs »¹⁰.

Nous synthétiserons, de manière succincte, ces différentes définitions comme suit:

Un ERP est un progiciel dont la finalité est de prendre en charge la gestion de l'ensemble des activités internes de l'entreprise.

Maintenant que le terme ERP a été défini, intéressons-nous à ce qu'une entreprise peut espérer comme avantages lorsqu'elle décide de mettre en œuvre un ERP.

1.2.2. Pourquoi mettre en œuvre un ERP ? Les objectifs à l'origine d'un projet ERP

La mise en œuvre d'un ERP est une opération longue (de 9 à 24 mois par moyenne), coûteuse et souvent traumatisante pour le personnel, il faut donc que les bénéfices attendus de cette mise en place de l'ERP soient importants.

Les apports d'un ERP peuvent se situer à plusieurs niveaux :

- Intégration, en passant d'îlots d'intégration à un système intégré;
- Bénéfices fonctionnels : un meilleur service pour le client final ;
- Informatisation et automatisation de beaucoup de tâches ;
- Maintenance de l'outil informatique possible, via les mises à jours fournies par les éditeurs;
- Image de marque: reconnaissance depuis l'extérieur de l'entreprise (par exemple « l'effet de mode » SAP¹¹) (BOUTIN Pascal, 2001).

¹⁰ LEQUEUX J-L., op cit.

¹¹ SAP: Systems, Applications and Products. Le nom utilisé pour désigner un progiciel de gestion intégré développé et commercialisé par l'éditeur de ce produit (SAP AG).

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

Figure N°1 : Exemples de bénéfices attendus d'un ERP

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

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

On peut aussi citer parmi les apports attendus d'un ERP : une meilleure gestion des stocks, des délais de livraison plus courts, un meilleur suivi financier, des éléments d'aide à la décision (au travers d'indicateurs, ou mieux de tableaux de bord), une meilleure réactivité face au marché, ...

1.2.3. Le rôle de l'intégrateur

«Les ERP sont composés d'une multitude de fonctionnalités (de la plus complexe à la plus simple). En fait, les ERP sont comme une caisse à outils, dans laquelle on viendrait puiser toutes les opérations nécessaires à la gestion informatisée des activités de l'entreprise.

Leur complexité provient essentiellement de cette collection énorme de procédures de travail, ou de calcul selon qu'on se place dans l'optique de la vie de l'entreprise ou dans celle du traitement de l'information. Pour reprendre l'image de la caisse à outils, plus elle contient d'outils, plus il est difficile de mettre la main sur celui qu'on cherche. Dans ce

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

cadre, « l'utilisateur et l'informaticien ne possèdent pas, à eux deux, toute l'expertise requise pour implanter la solution informatique ». »¹².

C'est une des raisons qui font que la mise en œuvre d'un ERP soit confiée à des SSII¹³ ou à des cabinets de conseil. Ces derniers apportent à l'entreprise plusieurs types de compétences, dont les principales sont:

- ✓ la connaissance complète des fonctionnalités de l'ERP mis en œuvre ;
- ✓ la connaissance des principes d'organisation d'une entreprise, ainsi que la connaissance du métier du client ;
- ✓ la capacité de mener à son terme un projet de grande envergure pour l'entreprise cliente.

Excepté ces raisons techniques, une autre raison peut être invoquée pour laisser un cabinet de conseil réaliser l'implémentation d'un ERP. Il s'agit d'une raison de management: il est plus facile pour une direction de remettre en question le travail d'une société extérieure que celui d'un des services de l'entreprise. Rajoutant aussi que le travail du cabinet de conseil sera moins subjectif par rapport à une entité intérieure à l'entreprise elle-même.

C'est dans ce contexte qu'on va s'intéresser tout au long du mémoire exposé, sur la complexité d'un tel projet, sa conduite tout en tenant compte le changement subi après une telle implémentation, que la plupart des entreprises la prends d'un angle technique en oubliant le coté managérial et personnel. En particulier que ce dernier lui faut un programme de conduite du changement mis en amont du projet, pour lui faire adhérer et impliquer dans un projet qui va transformer son travail et son rôle au sein de son organisme.

¹² YOSSI GAL TOMAS J-L., 2011, P. 16, ERP et conduite des changements, 6ème édition, DUNOD, Paris.

¹³ SSII : Société de Service en Ingénierie Informatique.

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

SECTION 2 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans cette section, nous allons nous intéresser à la méthodologie mise en œuvre dans notre travail de recherche. Nous détaillerons en premier lieu les raisons qui nous ont poussés à réaliser ce travail de recherche ainsi que l'objectif et son champ d'investigation. En second lieu, nous présenterons la méthode de recherche adoptée tout en expliquant l'analyse des données recueillies.

2.1. Les raisons et le champ de la recherche

2.1.1. Choix du thème

Notre sujet traite la contribution de la conduite du changement dans les projets d'implémentation des ERP, le choix du thème a été motivé par nos recherches à propos de ce sujet, plus particulièrement sur les travaux de David AUTISSIER, qui ont fait que nous passionnons au sujet de la conduite du changement.

Une envie d'étudier le management du changement chez un cabinet de conseil qui est le porteur de conseils pour les entreprises en difficultés et qui veulent se remédier avec le fameux ERP vu les changements perpétuels, ces cabinets suivent des méthodologies d'implémentation dites *standardisées* qui sont trop centrées sur la partie technique en oubliant les autres facettes des changements véhiculées par la mise en œuvre et l'utilisation des solutions intégrés. Une approche pluridisciplinaire est devenue nécessaire dans ce type de projet.

Une autre raison qui est le nombre de recherche encore bien limité sur la problématique de la conduite du changement dans les projets ERP en Algérie vu l'importance des enjeux de ce type de projet au sein des organisations.

2.1.2. Choix de l'organisme d'accueil (DELTALOG)

Notre choix du terrain de recherche n'a été pas fortuit, lors de l'ouverture du premier Salon National Algérien du Consulting (SNAC) qui a eu lieu décembre 2015, où nous avons

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

assisté à des conférences qui concerne le conseil en Algérie et la position du changement dans les sociétés Algériennes auquel la thématique nous intéresse auparavant, nous avons eu l'occasion d'entretenir avec le directeur du cabinet de conseil DELTALOG en exposant notre sujet de recherche souhaité. Ce cabinet de conseil intègre les ERP après une mise à niveau des processus de l'entreprise cliente avec une boîte à outils, la démarche sera présentée en *Cf. 2. § 1.*

Par ailleurs, il y'avait un témoignage de la gérante de l'entreprise leader d'événementiel « ASTALAVISTA » où cette dernière a subi un changement par l'introduction d'un progiciel intégré dont DELTALOG été le prestataire du service. En effet ; un terrain d'investigation nous apparait intéressant à étudier surtout que le projet est en stagnation, cela nous permettra de voir tout le processus d'implémentation dès l'offre du cabinet de conseil jusqu'à l'impact de ce nouveau projet chez le client, afin d'appréhender la position du facteur de changement ainsi que le processus de conduite du changement dans le déroulement de ce projet.

2.2. L'objet de la recherche

L'objet de notre recherche consiste à appréhender la notion de la conduite du changement dans un projet d'implémentation d'un progiciel de gestion intégré type ERP, Nous rappelons que notre problématique se porte essentiellement sur comment la démarche de mise à niveau des processus proposée par le cabinet de conseil DELTALOG contribue à la mise en place des ERP. A cet effet nous allons évaluer le processus d'implémentation de la démarche appliquée chez ASTALAVISTA afin de déceler les dysfonctionnements recensés au niveau de ce processus lui même et montrer l'importance de la conduite du changement dans un tel projet.

Donc notre objet à travers ce travail de recherche consiste à lancer une réflexion sur l'importance de la conduite du changement dans les projets de mise en place des ERP, auquel ce dernier est en plein expansion ainsi qu'il est un sujet d'actualité aux seins de différentes entreprises.

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

2.3. La méthodologie de recherche

La méthodologie d'une recherche trace les modalités d'acquisition de la connaissance, elle représente « *l'itinéraire de la recherche et englobe à la fois les étapes de choix, de production, de recueil, de traitement, d'analyse (ou traitement) des données, etc.* »¹⁴. La méthodologie répond donc à une question fondamentale dans le processus de recherche, à savoir : « comment je cherche ? ».

La méthode de recherche que nous avons mobilisée est la recherche-action qui est considérée comme une recherche conduite avec la volonté d'apporter des modifications dans l'organisation étudiée associant les acteurs et permettant de générer des connaissances scientifiquement valorisables.

La recherche-action (LEWIN, 1951) « est définie comme une approche qui commence par une vision de changement de la recherche en ayant une corrélation entre la théorie et la pratique. La recherche-action est vue comme processus interactif. Elle introduit le chercheur comme participant actif dans le management et la résolution des problèmes d'organisation. Le chercheur est alors impliqué au sein de l'organisation avec des dilemmes d'éthique, de choix de révélations qui l'entourent avec des problèmes d'accès au terrain »¹⁵.

Nous utilisant l'approche socio-économique (SAVALL, 1973) « qui s'appuie sur une méthodologie de recherche action à caractère transformatif qui prend en compte le rôle de l'observation et l'analyse de nombreux succès d'interventions et des difficultés rencontrées en entreprise. Cette recherche action elle s'inscrit dans une *recherche intervention* qui met en avant l'importance du rôle des expérimentations en profondeur, comme dans l'approche de Kurt LEWIN, mais elle est d'avantage orientée vers l'assistance au changement

¹⁴ MBENGUE A., 2001, P.44, Posture paradigmatique et recherche en management stratégique, Vuibert, Paris.

¹⁵ BEN AISSA Hazem, 2001, P.19, Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?, Conférence de l'AIMS, juin 2001, Québec.

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

organisationnel »¹⁶. « La recherche intervention se démarque des autres types de recherche par le fait que les hypothèses ne sont pas toutes déterminées au préalable, certaines hypothèses apparaissent pendant l'intervention sur le terrain »¹⁷.

« L'approche socio-économique est un mode de gestion intégrant étroitement la dimension sociale de l'entreprise et sa performance économique. Elle comporte des méthodes de management global s'appuyant sur le développement humain de l'entreprise comme facteur principal d'efficacité à court, moyen et long termes »¹⁸. Nous avons procédé à l'identification des dysfonctionnements par thème dans un but d'épurer la situation et de concourir par un changement propice à la réussite d'une implémentation d'un progiciel intégré tout en prenant en compte la conduite du changement.

La recherche intervention développée par le centre de recherche ISEOR ne se limite pas qu'au diagnostic de l'organisation, la démarche de conduite du changement intègre les trois grandes phases suivantes: projet, mise en œuvre et évaluation. C'est le rapprochement de cette approche globale du changement et de son instrumentation avec celle des projets de mise en œuvre de progiciels intégrés qui nous a particulièrement intéressé dans notre travail de recherche.

2.3.1. Le raisonnement hybride

Afin de mener bien notre recherche nous allons privilégier un raisonnement hybride ; un mixte entre l'induction et la déduction.

D'une part, la déduction c'est aller du général au particulier, c'est un raisonnement qui confirme à partir d'une thèse la réalité d'une proposition c'est-à-dire on va passer d'une réalité générale à une réalité particulière.

D'autre part, l'induction est un type de raisonnement qui consiste à généraliser des cas particuliers, d'un phénomène observé de manière répétitive, on va induire une loi générale.

¹⁶ SAVALL H., ZARDET V., 2004, P.432, Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'Objet Complexe ?, Economica. Paris.

¹⁷ SAVALL H., ZARDET V., Op.cit.

¹⁸ SAVALL H., ZARDET V., 2010, P.405, Maitriser les coûts et les performances cachés, 5 édition, Economica, Paris.

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

Le choix de cette double boucle de raisonnement et des allers et retours entre le cadre conceptuel et les données issues du terrain vont nous aider non seulement à appliquer les conclusions des recherches précédentes mais aussi à faire ressortir de nouvelles conclusions.

2.3.2. Approche méthodologique qualitative

Notre présence au sein de l'entreprise a été essentielle afin de nous construire une réalité de cette dernière. La richesse et la complexité des données auxquelles nous avons fait face sur le terrain nous ont portés vers un choix d'une méthodologie de recherche qualitative. L. V. CAMPENHOUDT et R. QUIVY (2011) définit la recherche qualitative comme étant « un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage vise à donner un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon approfondie. Elle génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les options liées à cette question »¹⁹.

La technique de recueil de l'information de cette approche s'appuie sur des entretiens qui ont pour objectif de comprendre un phénomène en profondeur. Pour cela, il est nécessaire non seulement de mettre à l'aise et faire parler les personnes interrogées, mais aussi d'analyser les comportements non verbaux.

2.4. Technique de recueil de l'information

Tout travail scientifique requiert de l'information, qui doit être recueillie par des techniques différentes afin d'assurer sa sincérité, son authenticité et sa fiabilité. Le choix de ces techniques doit découler de la question de recherche, des méthodes adoptées, de la nature même de cette recherche, et enfin surtout des possibilités du terrain.

Pour notre recherche, nous avons choisi de nous baser essentiellement sur la combinaison de trois techniques de recueil d'informations : la Recherche documentaire, l'observation

¹⁹ CAMPENHOUDT L.V., QUIVY R., 2011, P.197–202, Manuel de recherche en sciences sociales, 4ème édition, DUNOD, Paris.

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

participante et l'entretien semi directif, et ce, afin d'enrichir notre compréhension du cas étudié.

Ces techniques nous ont semblé être les plus pertinentes et les plus adéquates aux exigences de notre problématique. De plus, comme l'affirme WACHEUX (1996), l'entretien et la documentation sont « *deux sources incontournables lorsque l'on s'intéresse aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation* »²⁰.

Le recours à ces trois techniques a pour finalité de réduire la subjectivité de notre intervention et de pourvoir notre recherche en informations de qualité.

2.4.1. Les entretiens semi directifs

L'entretien est fréquemment utilisé comme méthode qualitative en Sciences de Gestion (Romelaer 2005).

Il consiste en « *un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* »²¹.

C'est une discussion orientée, « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec un but fixé »²².

Donc l'entretien consiste en une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche. Comme il repose sur une relation interpersonnelle, le chercheur doit tenir compte du cadre social et culturel de la personne interrogée.

En méthodologie de recherche, il existe trois types d'entretien :

- libre : une seule question ouverte et on laisse la personne interlocutrice de s'exprimer librement sur le sujet ;

²⁰ WACHEUX F. 1996, P.192, Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Economica, Paris.

²¹ FREYSSINET –DOMINJON J., 1997, P. 123, Méthodes de Recherche en Sciences Sociales, Coll. AES, Paris.

²² GRAWITZ M., 2001, p.644, Méthodes des sciences sociales, 11ème édition, Dalloz, Paris.

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

- Semi directif : il ressemble au premier type sauf que le degré de liberté est plus réduit, grâce à un guide d'entretien qui va orienter l'interlocuteur sur l'objectif de la recherche ;
- Directif : c'est la forme où le degré de liberté est le plus réduit. Toutes les questions sont prévues. Son but est de vérifier des points précis.

Dans le cas de notre travail de recherche nous avons choisi le second type, autrement dit, l'entretien semi directif. Nous avons choisi une série de questions, organisée en thèmes²³. la conduite d'un entretien se fait par la réalisation et la rédaction d'un guide d'entretien, c'est une étape importante pour mener à bien un entretien. Où ce guide d'entretien a pour objectif de servir en tant que support, afin de baliser la discussion vers les objectifs de l'enquête, et de la légitimité de la recherche.

Dans notre recherche, nous avons entretenus avec les employés d'ASTALAVISTA où ces derniers, ils ont exprimé leur état de travail avant l'implémentation de l'ERP et après la mise en place ainsi que les appréciations à propos l'accompagnement de DELTALOG et sa démarche poursuivie. Nous voulons interviewés d'autres personnes de d'autres services, mais la gérante de l'entreprise n'était pas adhérente.

Tableau N°1 : Les personnes interviewées au sein d'ASTALAVISTA

Services	Personnes	Durée
Service logistique et d'approvisionnement	Responsable de la logistique	2 heures et 30 min
	Agent logistique	30 min
Service commerciale	Responsable commerciale	1 heure et 45 min
	Cadre commerciale	40 min

Source : Elaborée par nous-mêmes.

²³ Notre guide d'entretien est détaillé dans l'annexe n°01.

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

Nous avons opté pour l'enregistrement des interviews, ceci dit, certains interviewés ont montré une réticence par rapport aux enregistrements et par la suite on a dû passer l'entretien en prenant des notes exhaustives.

2.4.2. La recherche documentaire

« L'étude documentaire consiste à exploiter dans le cadre d'une problématique spécifiée des informations créées ou collectées à d'autres fins ou pour d'autres circonstances que celles qui président à l'étude visée. »²⁴.

L'étude documentaire vise à collecter des informations préalablement disponibles sur le sujet afin de mieux le cerner et pouvoir répondre par la suite à la problématique de départ.

Cet outil fut, pour nous, d'une grande utilité et nous a servi dans notre recherche. En effet nous nous sommes, documentés sur la littérature portant sur notre sujet de recherche, à travers les ouvrages, les travaux universitaires, les articles scientifiques ...

Par contre nous n'avons pas pu récupérer les documents internes concernant la démarche de mise à niveau des processus pour implémenter un ERP. Cependant, nous avons comblé ce vide par les entretiens.

2.4.3. L'observation participante

L'observation est une des techniques de recueil d'informations à laquelle on a eu recours tout au long de notre présence en entreprise.

L'observation fut très bénéfique dans le sens où elle nous a permis de faire un état des lieux basé sur des faits et non pas seulement sur des paroles,

« L'observation constitue un mode de recueil alternatif de l'entretien dans le sens où le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution »²⁵.

²⁴ CAUMONT D., 2010, P.42, les études de marchés, 4ème édition, DUNOD, Paris.

²⁵ THIETART Raymond_ Alain, 2007, P.192, Méthodes de recherche en management, DUNOD, Paris.

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

En travaillant sur un nouveau projet ERP avec les consultants et les informaticiens, on a pu observer de très près le déroulement du travail et l'application de la démarche suivie ainsi les échanges interpersonnels.

En outre, l'observation nous a permis d'affiner l'élaboration de notre guide d'entretien et de formuler des questions plus ciblées et plus pertinentes.

Face à la richesse de notre recherche documentaire, nous avons mobilisé l'outil de triangulation²⁶ qui permet de croiser les informations recueillies par les entretiens, l'observation et la recherche documentaire, ce qui a pour conséquence d'enrichir les solutions et de confirmer les données.

2.5. L'analyse des données

L'analyse des données s'est faite principalement par l'outil de triangulation. Toutefois, la méthode de l'analyse des entretiens mérite d'être expliquée au lecteur afin de le guider dans la compréhension des résultats exposés.

Nous avons commencé par la retranscription des entretiens, nous avons retranscrit les phrases témoins exprimés par les interviewés. Nous sommes passés, ensuite à l'extraction des idées clés illustrées par les phrases témoins dégagées des entretiens. Puis nous avons classé les idées clés selon les thèmes du guide d'entretien ainsi que d'autres thèmes qui ont surgi du terrain. Nous avons aussi fait appel à des sous-thèmes afin de nous faciliter la triangulation et l'organisation de l'analyse. La classification est présentée dans l'annexe n°02. C'est une méthode développée par l'ISEOR pour traiter les entretiens.

2.6. Difficultés rencontrés

Lors de notre recherche nous avons dû affronter plusieurs difficultés, particulièrement liées au terrain. Le cabinet de conseil ne disposait pas d'une démarche de changement précise, elle est encours de formulation et de modifications. Ce qui nous a pousser à poser des questions aux interviewés afin de voir l'enchaînement de chaque phase.

²⁶ Triangulation : terme emprunté au monde de la navigation où il désigne le fait de prendre au moins trois points de références, pour établir la localisation d'un objectif.

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

SECTION 3 : PRESENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE

L'objectif de cette section est de présenter le cabinet de conseil ainsi que ses pôles. En représentant l'organigramme de ce dernier.

3.1. Présentation de DELTALOG

DELTALOG est un cabinet en conseil et ingénierie des systèmes d'information, fondée en 2007, forte d'un effectif de 15 personnes.

DELTALOG se spécialise aussi dans les domaines du consulting et de la formation, en plus de l'intégration d'ERP et l'urbanisation des systèmes d'information.

L'équipe est composée de responsables ayant acquis une grande expérience et occupé des postes de Managers dans des multinationales et de grandes sociétés nationales, ainsi que d'un encadrement technique et d'ingénieurs ayant participé dans la réalisation des projets en système d'information en maîtrisant les meilleurs pratiques.

Le cabinet de conseil s'est entouré d'un réseau de consultants et de partenaires de haut niveau sur le plan national et maghrébin couvrant une multitude de domaines fonctionnels : management, GRH²⁷, Finances, Logistique, Assurances, Droits et réglementation, TICs²⁸.

3.2. Les pôles de DELTALOG

Se basant sur 3 principes impératifs « Ecouter, Orienter, Innover », DELTALOG (DL) intervient dans plusieurs domaines informatiques pour apporter des solutions aux entreprises clientes, petites ou grandes. Le cabinet se compose de 5 pôles tous pilotés par l'entité centrale « *DELTALOG -group -* ».

Les 5 pôles de DELTALOG tels que publiés sur son site web sont les suivants :

²⁷ GRH : Gestion des Ressources Humaines.

²⁸ TICs : Technologie de l'Information et de la Communication.

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

a) DL Consulting

Le premier pôle du cabinet de conseil est bien que : DL Consulting qui engage des consultants de différents domaines, un groupe pluridisciplinaire, orienté démarche qualité et projets.

- Audit, Management, Optimisation des processus ;
- Urbanisation des Systèmes d'information ;
- Assistance à MOA²⁹, qualité ITIL³⁰, Six Sigma, CMMI³¹.

Le pôle conseil s'engage à :

- S'impliquer activement dans toutes les phases du projet.
- Assurer une parfaite intégration des solutions proposées dans l'environnement organisationnel, humain et matériel de l'entreprise.
- Assurer une amélioration significative de la qualité et de l'efficacité des processus selon les besoins de l'entreprise ou des technologies
- Intégrer la conduite du changement jusqu'à la maîtrise par les ressources du client.
- Mobiliser des compétences pluridisciplinaires reconnues en conseil, ingénierie et en management de projet.

Source : Site web de DELTALOG : <http://deltalog.dz/dlconsulting>

b) DL Solutions

DELTALOG conçoit et intègre des solutions IT³² répondant à la problématique des processus de métiers. La démarche d'intégration des progiciels de gestion prend en compte la maturité des processus, leurs transitions, les exigences de ses acteurs et de tous les critères d'utilité et de garantie des services mis en œuvre.

On ce qui concerne ce pôle DL offre plusieurs solutions, à savoir :

²⁹ MOA : La maîtrise d'ouvrage.

³⁰ ITIL: *Information Technology Infrastructure Library*.

³¹ CMMI: Capability Maturity Model + Integration.

³² IT: *Information Technology*.

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

- Solution de gestions intégrées : OpenERP est un ERP extrêmement complet, opérationnel et puissant. chaque secteur d'activité est couvert, de gestion MRP³³ à la gestion de projets, en passant par le CRM³⁴ et la comptabilité, OpenERP permet de gérer facilement l'entreprise. OpenERP donne l'avantage de suivre clairement l'évolution des activités, et ceci grâce aux tableaux de bords.
- Solution GED³⁵ /ECM³⁶ : L'entreprise par son offre GED / ECM se veut un acteur majeur dans les services d'ingénierie documentaire et les technologies de la dématérialisation des flux documentaires.
- Solution GLPI³⁷ : La solution GLPI permet de recenser et de gérer l'intégralité des composantes matérielles ou logicielles d'un parc informatique, et ainsi d'optimiser le travail des techniciens grâce à une maintenance plus cohérente. Les fonctionnalités principales de l'application s'articulent autour de deux axes :
 - L'inventaire précis de toutes les ressources techniques, matérielles et logicielles, existantes dont les caractéristiques seront stockées dans une base de données
 - La gestion et l'historisation, des diverses opérations de maintenance et des procédures liées, réalisées sur ces ressources techniques.

Source : site web de DELTALOG : <http://deltalog.dz/dl-solution>

c) DL Development :

DELTALOG offre un développement pour un progiciel intégré de type ERP : **Open ERP**.

Pour une entreprise, le choix de ses logiciels de gestion est déterminant, parce qu'il influe sur les procédures de travail et souvent la productivité des employés du département de l'entreprise où ils sont utilisés.

³³ MRP : Material Resources Planning.

³⁴ CRM : Customer Relationship Management.

³⁵ GED : Gestion Electronique des Documents.

³⁶ ECM : Gestion de Contenu.

³⁷ GLPI : Gestionnaire Libre de Parc Informatique.

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

- Pourquoi un ERP open source ?

Pour bénéficier des avantages induits par les libertés qui caractérisent les logiciels libres ou open source :

- la liberté d'exécution du logiciel implique la suppression des frais de licence, et donc la diminution du coût de l'intégration de près de 30 %,
- la liberté d'accès au code source garantit une meilleure adaptation du logiciel aux besoins spécifiques de votre entreprise,
- la liberté de redistribution du programme autorise l'indépendance de votre entreprise vis-à-vis de l'éditeur,
- la liberté de modification et de redistribution du programme permettent une évolution rapide et fiable de votre logiciel.

Source : site web DELTALOG : <http://deltalog.dz/dl-developement>

d) DL InfrasyS :

DELTALOG offre à ses clients la possibilité de rétablir la confiance et l'assurance dans l'exploitation de leurs environnements informatiques et la maîtrise de leurs systèmes d'information.

Une liste non exhaustive des périmètres de support est donnée ci-dessous

- Support technique et maintenance de l'infrastructure IT ;
- Support technique pour développement ;
- Support métier ;
- Support fonctionnel ;
- Tierce maintenance applicative ;
- Support Bases de données ;
- Support utilisateur.

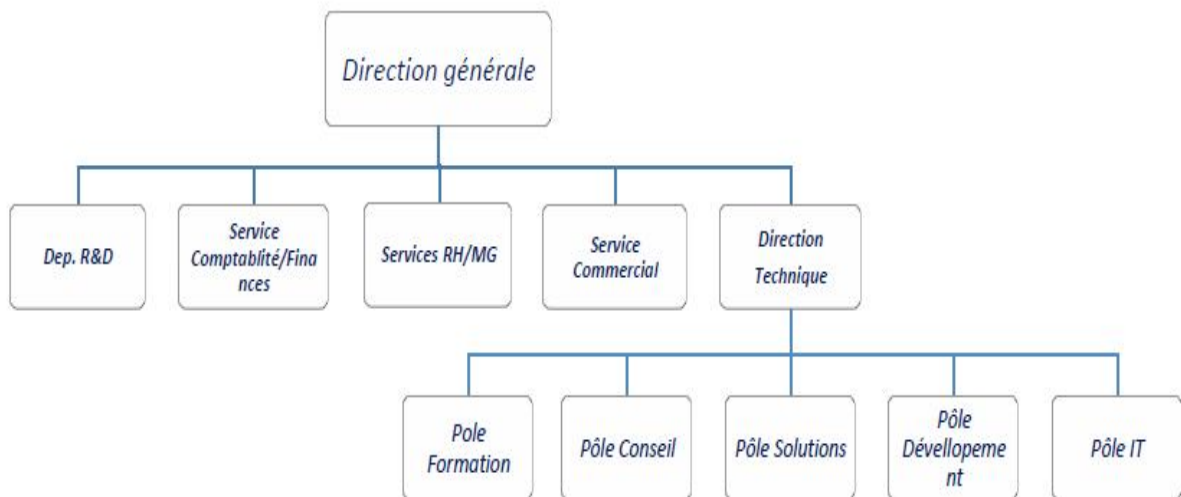
Source : site web de DELTALOG : <http://deltalog.dz/dl-InfrasyS>

Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche

e) DL Learn IT :

DELTALOG a par conséquent l'expérience et la compétence pour auditer, étudier, planifier, réaliser, former, sécuriser mais aussi optimiser l'ensemble des éléments intervenants dans des projets et conduire ou accompagner ces derniers à terme.

Figure N°2 : Organigramme du cabinet de conseil DELTALOG



Source : Elaborée par nous-mêmes.

Le changement reste une étape dans la vie de toute entreprise mais le plus important réside dans la démarche poursuivie pour le réussir dans les meilleures conditions. Dans le prochain chapitre nous allons traiter la démarche suivie du cabinet de conseil ensuite une analyse dysfonctionnelle, que cette dernière vas nous mener a proposer des améliorations.

Chapitre 2 :

**EVALUATION DU PROCESSUS
D'IMPLEMENTATION DE L'ERP**

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

Dans ce deuxième chapitre, nous présentons notre travail de recherche et les principaux résultats qui peuvent en être tirés.

Dans un premier temps, nous présentons la démarche suivie par le cabinet de conseil DELTALOG afin, de voir tout le processus d'implémentation des ERP qui sera précédé par une mise à niveau des processus de l'entreprise, dans un second temps Une étude de l'existant en révélant les dysfonctionnements recensés, afin de proposer d'amélioration au processus de conduite du changement.

SECTION 1 : LA DEMARCHE SUIVIE PAR DELTALOG

L'objectif de cette section est la description de la démarche suivie par DELTALOG où cette démarche s'éclate en deux angles d'attaque ; une mise à niveau des processus de l'entreprise parallèlement d'une implémentation du progiciel de gestion intégré type ERP.

1.1. Description de la prestation

DELTALOG suit une démarche de transformation par la mise à niveau des processus de l'entreprise, pour cela la connaissance des processus clés de l'entreprise est vitale, mais au-delà de cette connaissance le travail collaboratif et outillé devient la pièce maîtresse de la démarche. Afin d'intégrer les progiciels de gestion intégrés de type ERP. Nous allons présenter la démarche en deux points ; au début nous allons mettre l'accent sur la démarche de mise à niveau des processus, ensuite nous allons expliquer le processus d'implémentation de l'ERP suivi par le cabinet de conseil.

- **Objectifs de la démarche**

- ✓ Une meilleure maîtrise des processus métiers qui composent la chaîne de valeur de l'entreprise par une approche harmonieuse du développement de son système d'information.
- ✓ Faciliter à l'entreprise l'intégration et l'appropriation du savoir faire de ces métiers en étroite relation (implémentation) avec les progiciels de gestion intégrés.

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

1.1.1. Présentation de la démarche de mise à niveau des processus

L'environnement évolutif actuel, nous rappelle ô combien il est important que les organisations devraient se transformer et innover pour assurer leur pérennité dans ce changement permanent.

DELTALOG dans leur processus d'implémentation des progiciels de gestion intégrés, elle précède cette intégration avec une démarche de mise à niveau des processus de l'entreprise-cliente. Une démarche d'optimisation; comment aller vite, à moindre coût tout en inculquant la culture de l'amélioration continue.

Cette méthode est complétée à l'aide de deux outils de qualité le *Lean management*³⁸ et le Six sigma(δ)³⁹, la gestion des processus métiers est l'une des clés de la démarche, cette dernière doit être outillée pour permettre de dessiner une feuille de route pragmatique pour atteindre l'ambition de l'excellence opérationnelle.

Une démarche *TopUp*, mixe de démarche Top-down et Bottom-up, permet d'accélérer la mise en œuvre de cette dernière par ses bonnes pratiques et ses outils.

La recherche de cette excellence opérationnelle reste donc un sujet d'intention auprès des entreprises « dépenser moins pour faire mieux », « rester compétitif dans un marché difficile », « conserver ses parts de marché et sauvegarder sa marge ».

Dans la littérature académique, il y a plusieurs démarches de changement ou méthode pour changer à savoir : changement proposé, organisé, par rupture ...etc. La démarche de DELTALOG rentre dans le changement par rupture mais dans l'onglet de changement par l'amélioration continue, La démarche s'inscrit dans une vision globale de l'entreprise en intégrant volontairement, par choix stratégique, tous les processus de l'entreprise dans la volonté de changement. Où cette démarche fait appel aux méthodes opérationnelles qui sont structurées.

³⁸ Lean management : Le terme *lean* (de l'anglais *lean*, « maigre », « sans gras », « dégraissé »), L'école de gestion *lean* trouve ses sources au Japon dans le système de production de Toyota.

³⁹ Six sigmas : est une marque déposée de Motorola.

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

On constate que cette démarche repose sur les processus, La définition de référence de ce dernier est aujourd'hui celle qui est donnée par la norme ISO 9000:2000. C'est « *un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie* »⁴⁰. Cette définition est succincte, ce qui autorise une application très large. De cela l'entreprise réparties en fonctions (verticale) se fait la mutation en processus (horizontale), un système transversal où les activités étaient organisées de façon interne pour les besoins de cette dernière ; elles seront dorénavant organisées de façon externe, pour les besoins du client.

➤ **La boîte à outils**

La boîte à outils de DELTALOG permet d'offrir à ses clients et de les accompagner par deux leviers spécifiques pour une implémentation des ERP :

- La refonte des processus et le *Lean Management* afin de généraliser la recherche d'amélioration continue et éliminer le gaspillage ;
- L'approche qualité *Six Sigma*, permettant de mettre le client au centre de tous les processus et de réduire les erreurs.

Il est à noter que l'optimisation des processus, au travers d'une méthodologie Lean et Six Sigma, est l'accomplissement de tout projet de cartographie des processus. En effet, ces derniers visent à modéliser le fonctionnement (le plus souvent existant) et l'organisation de l'entreprise. Après avoir documenté, capitalisé et sécurisé ses processus dans un référentiel d'entreprise, la suite logique est d'exploiter ses informations pour améliorer et optimiser les processus de l'organisation.

De cela, la relation entre les processus et les ERP est d'avoir un référentiel qui facilite l'implémentation de la solution intégrée. Ce qui signifie qu'au moment où les utilisateurs doivent apprendre et s'habituer à la nouvelle solution élaborée dans le cadre du projet, ils doivent également comprendre le nouveau référentiel dans lequel ils interviennent. Chaque

⁴⁰ MORLEY C., GILLETTE Y et BIA FIGUEIREDO M., 2011, P.16, Processus métier et SI : Evaluation, Modélisation, Mise en œuvre, 2^{ème} éditions, DUNOD, Paris.

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

acteur est responsable de son rôle dans le processus, afin d'utiliser de manière optimale les ressources et compétences disponibles.

➤ **La méthodologie Lean Six Sigma :**

Le Lean Six Sigma est une méthodologie provenant de l'industrie alliant deux méthodes (Le Lean trouvant et le Six Sigma). Cette méthode a prouvé son efficacité dans l'industrie et depuis peu, dans les services.

Les objectifs de la démarche Lean sont principalement la chasse aux gaspillages et la réduction des coûts. Le six sigma, quant à lui, est avant tout une méthode de management basée sur une démarche structurée, son principal objectif est l'amélioration de la capacité des processus en réduisant leur variabilité et leurs défauts.

« Les projets Lean Six Sigma s'articulent autour de deux types de stratégies structurées :

- Le DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) pour les projets d'amélioration;
- Le DFSS (Design For Six Sigma) pour les projets d'innovation et de conception.

Le DMAIC est destiné à cadrer la résolution de problèmes et l'amélioration des produits et services dans les organisations. Il est composé de cinq étapes ordonnancées selon une logique qui peut sembler de bon sens, bien que cet enchaînement ne soit pas toujours respecté spontanément dans les faits :

- Définir le problème, les objectifs du projet et les besoins des clients ;
- Mesurer les performances actuelles du processus et quantifier les problèmes ;
- Analyser le processus et identifier • les causes profondes des défauts ;
- Améliorer le processus en réduisant ou éliminant les défauts ;
- Contrôler et maintenir la performance du processus amélioré. ».⁴¹

Le bénéfice majeur du Lean Six Sigma est en effet la mise en place au sein de l'entreprise d'une nouvelle manière d'appréhender le travail.

Ce dispositif qui envisage l'atteinte de l'excellence opérationnelle génère plusieurs changements à l'entreprise-cliente, cette démarche de mise à niveau vise, au final, le remplacement d'une culture orientée produits par une culture orientée client. DELTALOG accompagne ses clients dans cette démarche afin, d'implémenter son ERP Open source.

⁴¹ VOLCK N., 2009, P.11-12, Déployer et exploiter Lean Six Sigma, EYROLLES, Editions d'Organisation. Paris.

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

1.1.2. L'implémentation des progiciels de gestion intégrés de type ERP

Dans le but de décrire le processus d'implémentation, nous allons présenter l'ERP développé par le cabinet de conseil et après pour s'étaler sur le processus d'implémentation appliqué par DELTLOG.

A. Présentation de l'ERP Open source

Le progiciel de gestion intégré de type ERP développé par DELTALOG est sous l'appellation d'**Odoo**, ce dernier est destiné à intégrer des données opérationnelles et de gestion de l'entreprise dans une base de données unique, accessible par une interface web.

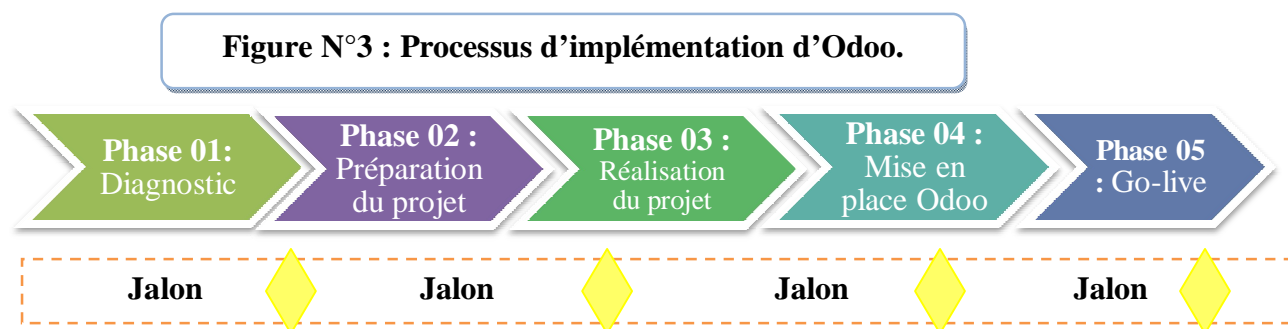


Odoo est un progiciel de gestion intégré Open source, son implémentation revient moins cher, puisqu'il n'y a pas de coût de licence. En revanche, il faut inclure dans le calcul du coût d'acquisition total les frais de maintenance, de l'assistance technique et de la formation.

La mise en place d'un ERP est avant tout un **projet d'entreprise**. La méthodologie d'implémentation proposée par DELTALOG d'Odoo est basée sur l'optimisation des processus et l'intégration de ce dernier en parallèle. En premier temps DELTALOG fixe la durée du projet entre 3 et 6 mois et cela dépend de l'ampleur des problèmes de l'entreprise concernée ainsi la capacité de l'entreprise de mener ce changement.

B. Le processus d'implémentation

Le processus d'implémentation d'Odoo est composé en cinq (05) phases :



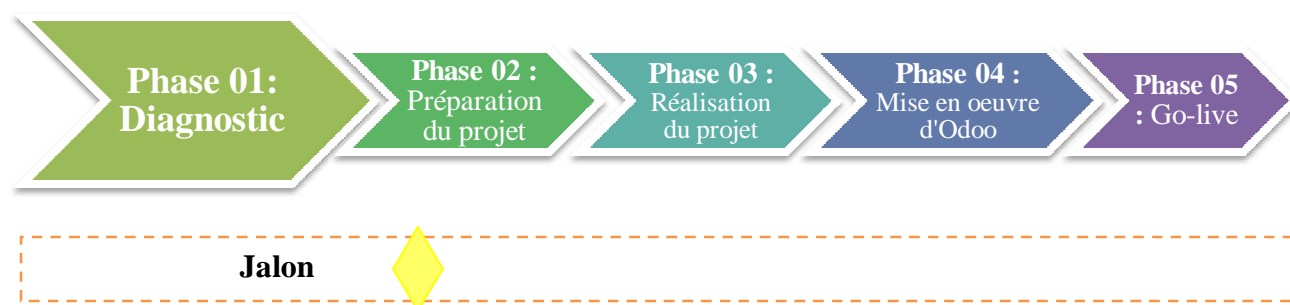
Source : Elaboré par nous-mêmes.

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

La méthodologie MAN⁴² divise l'implémentation en cinq phases. Ces phases couvrent la période qui commence par la sollicitation de DELTALOG jusqu'à le Go-live de l'ERP Open source chez le client.

La méthodologie définit des *jalons*⁴³ pour chaque phase. Chaque jalon marque l'exécution d'une activité distincte dans le projet : définitions des processus clés, paramétrage d'Odoo, tests, etc. Les jalons seront sélectionnés par DELTALOG et le client comme points de contrôle essentiels dans le plan de projet.

- **Phase 01 : Phase de diagnostic**



- ✓ Etape 1 : Prise de contact et échange

Dans cette première phase, Le consultant de DL se fait une prise de contact et échange avec le client. En fait, ce point de départ peut correspondre à la situation du client où ce dernier lui pose son problème ainsi l'intention de développer son organisme par l'intégration d'un progiciel intégré.

Lors du premier contact du client, le consultant, en même temps qu'il crée ou renouvelle sa relation avec lui, il recueille les informations qui vont lui permettre d'avoir un petit aperçu de la situation dont elle l'entreprise concernée.

⁴² MAN : Mise A Niveau.

⁴³ Jalon : un jalon est la fin d'une étape, la fin d'un travail. La plupart du temps, le jalon est aussi un événement important, comme la signature d'un contrat, le lancement d'un produit...

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

L'entrée en contact est aussi une entrée en matière. En écoutant le client, en le questionnant, en discutant avec lui, le consultant repère des attentes, les explore, voire contribue à les faire émerger.

✓ Etape 2 : Diagnostic de la situation actuelle

Après avoir eu le premier contact avec le client, une première réunion est primordiale au niveau du siège de l'entreprise-cliente. La présence des responsables et acteurs de différents départements. Une équipe projet de DL constituée du consultant expert ainsi que deux de ses développeurs ERP Open source seront présents pour qu'ils contribuent à cette réunion.

L'animation se déroule sur la présentation du cabinet de conseil, sa démarche suivie et sur le changement qu'il va y avoir après l'introduction de l'ERP.

Dans le but d'identifier les Facteurs Clés de Succès du projet, chaque département communique cinq problèmes majeurs qui les craignent dans leur exécution du travail, afin de voir les problèmes qui règnent dans l'entreprise et leur ampleur perçus. D'après ces informations, le consultant peut mesurer qualitativement la maturité (apparente) de l'entreprise à savoir les critères suivants :

- Sa vision à long terme ;
- Si elle peut se projeter dans des solutions (logique, structuré, objectifs,...etc.) ;
- Son style de management : comment gère-t-elle les conflits, les compétences ?, la communication ... ;
- Sa culture du changement.

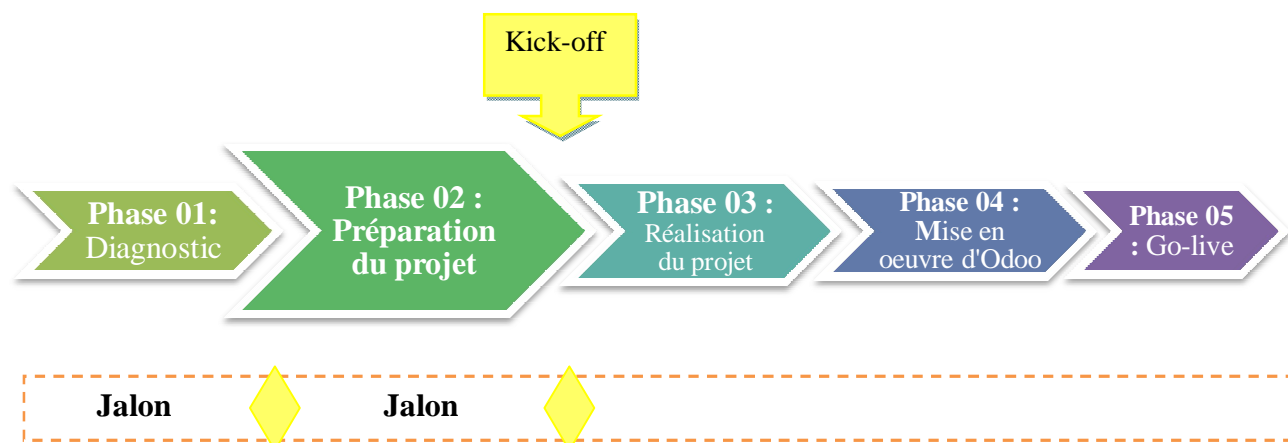
En cette deuxième étape, l'équipe projet se font une première impression sur le fonctionnement de l'entreprise-cliente, son environnement, ses ressources, la complexité de son marché et ses problèmes majeurs à traiter afin d'implémenter la solution proposée d'un progiciels de gestion intégré de type ERP Open source : Odoo.

De notre point de vue, cette première phase qui concerne le dysfonctionnement et la communication des cinq problèmes majeurs n'est pas suffisante pour connaître réellement les problèmes et les dysfonctionnements de l'entreprise, c'est un pré-diagnostic que

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

DELTALOG doit l'améliorer dans le futur pour identifier les obstacles et les entraves qui empêchent l'entreprise à s'avancer et aussi pour faire un diagnostic complet qui touche toute l'organisation.

- **Phase 02 : Préparation du projet**



En cette deuxième phase, l'équipe projet de DL se réunit avec les responsables de l'entreprise-cliente pour une initiation sur le projet de changement.

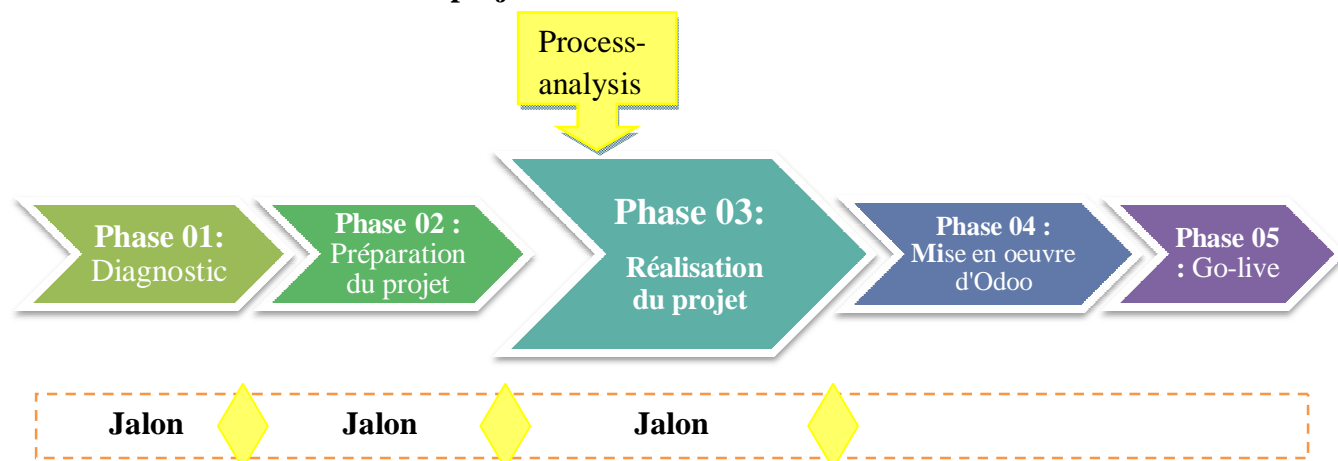
Une présentation détaillée sur ce que DL va appliquer et changer dans l'entreprise-cliente, présentation du planning du projet qui sera étalé sur trois (03) mois et la planification des phases à venir ainsi que les tâches menées dans chaque étape, le choix des formations engagées, les modules de l'ERP à installer, sans oublier la budgétisation.

Une deuxième réunion avec les acteurs de l'entreprise-cliente pour la présentation du progiciel intégré Odoo et ses bénéfices ainsi qu'une initiation sur les processus et le basculement vers une entreprise transversale dont sa culture est orientée client.

À la fin de cette réunion, l'accord de principe se concrétise entre DELTALOG et le client. Le jalon de cette première étape est le « Kick-off », qui marque le démarrage et lancement officiel du projet chez le client concerné.

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

- **Phase 03 : Réalisation du projet**



Dans cette troisième phase, une réalisation d'une démarche BPM⁴⁴ ou en français la gestion des processus métiers, ce dernier reformera les traditionnels principes de fonctionnement de l'entreprise.

L'équipe projet se concentre sur une analyse détaillée des besoins pour identifier les processus métiers du client. L'élaboration des procédures ; des procédures intelligentes qui ne donnent que les informations strictement nécessaires, ainsi que l'identification du responsable de chaque processus « Key-user » : qui est un employé de l'entreprise avec des connaissances métier et/ou techniques poussées pour restituer précisément les processus appliqué par les employés de leur services.

Réalisation d'une cartographie globale des processus et leur interaction auquel, les besoins sont mappés sur une solution de modélisation qui est le bonitaBPM⁴⁵, Cela a permis d'aboutir à une meilleure vue globale de l'ensemble des processus et de leurs interactions afin d'être en mesure de les optimiser.

L'objectif de cette troisième phase, est de rendre l'entreprise-cliente du fonctionnel (Verticale) au transversal (Horizontale), qui vise à satisfaire le client interne qu'externe avec des processus optimisés.

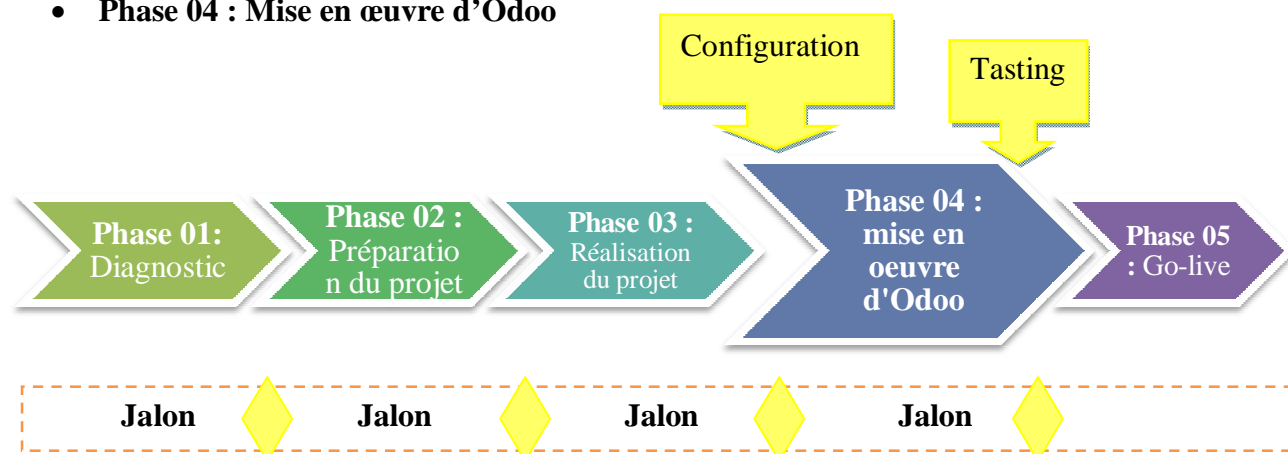
Le jalon de cette phase c'est avoir une vue globale avec une cartographie de l'entreprise-cliente étudiée.

⁴⁴ BPM : Business Process Management.

⁴⁵ BonitaBPM : un modèleur graphique de processus extrêmement convivial qui permet de déployer en quelques clics des applications BPM simples.

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

- **Phase 04 : Mise en œuvre d'Odoo**



- ✓ Etape 1 : Configuration d'Odoo

Le rôle des développeurs d'Odoo apparaît ici, une configuration de l'ERP et un paramétrage local selon les exigences des processus actuelles de l'entreprise.

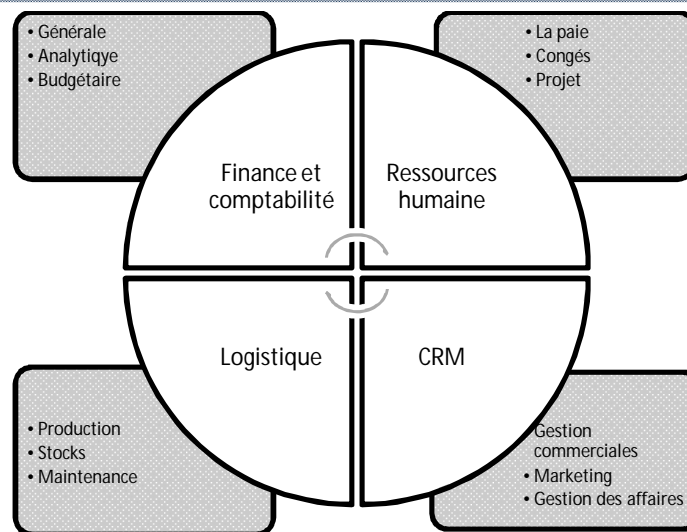
– Architecture modulaire d'Odoo :

Un module Odoo est la définition, dans le « Framework » OpenERP, d'une gestion informatisée d'un domaine.

Cette architecture n'est pas propre à OpenERP. Elle est en fait partagée par tous les ERP. Il s'agit de la faculté de construire des applications informatiques de manière modulaire (modules indépendants entre eux) tout en partageant une base de données unique. Ceci apporte une importance significative puisque les données sont maintenant standardisées et partagées. Ceci élimine les saisies multiples et évite l'ambiguïté des données de même nature. L'architecture modulaire d'Odoo lui permet de couvrir plusieurs domaines, dont on cite : Finance et comptabilité, ressources humaines, la logistique et CRM.

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

Figure N° 4 : Architecture modulaire d'Odoo



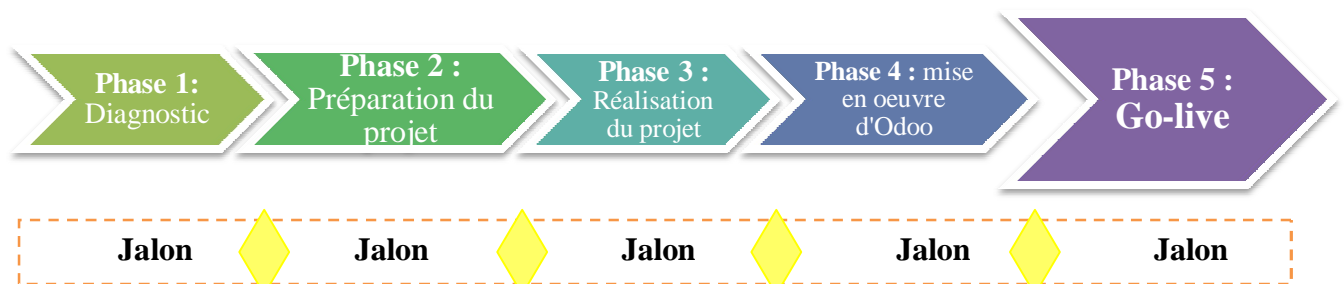
Source : Document interne à DELTALOG

✓ Etape 2 : Le test

Après l'étape de paramétrage, un test d'Odoo se fait dans l'entreprise avec les différents modules installés. Ce test va être complété par des formations techniques pour les utilisateurs afin de comprendre le fonctionnement.

Le jalon de cette phase est de paramétrer l'ERP OpenSource : Odoo selon les processus de l'entreprise cliente, cette version sera testée afin de faire des simulations avec les employés et les préparer à des formations techniques.

• Phase 05 : Go-live



Cette dernière phase sera le démarrage, elle constitue la phase finale du projet. L'ERP Odoo sera prêt à la mise en production chez le client avec un accompagnement jusqu'à la maîtrise du progiciel. L'équipe d'implémentation doit surveiller et résoudre les problèmes critiques, puis transférer le système à l'équipe du client.

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

SECTION 2 : ANALYSE DYSFUNCTIONNELLE (Cas : ASTALAVISTA)

L'étude de l'existant est une étape cruciale dans la recherche en sciences de gestion. Elle permet de diagnostiquer le système actuel pour contextualiser la problématique du chercheur.

On a procédé dans cette étude dans l'agglomération des interviews auprès des employés

2.1. Un aperçu sur ASTALAVISTA

ASTALAVISTA, est une entreprise privée de droit algérien, fondée en 1999. Avec un effectif de 170 salariés.

Elle est aujourd'hui, connue pour être l'un des premiers fournisseurs de prestations et de logistique événementielle en Algérie et le premier en matière de chapiteaux.

Elle dispose des moyens matériels et humains pour monter et d'équiper des espaces pour divers usages : Foire & salon, réception officielle ou privé, compagnie, congrès et assemblées générales, séminaires ... etc.

2.1.1. Les raisons de changement interne et externe pour ASTALAVISTA

Malgré la position du leader d'ASTALAVISTA sur le marché Algérien, cette dernière n'était pas armée organiquement pour maintenir cet avantage concurrentiel.

Les entretiens avec les employés de l'entreprise ainsi que la dirigeante nous ont été bénéfiques aussi pour déceler les raisons endogènes et exogènes de changement et le recours vers l'intégration d'une solution informatique « l'ERP Open source : Odoo »

Les raisons qui ont commandé le changement, sont à la fois provoquées et imposées à savoir :

- Les organisations sont des groupes rationnels dynamiques qui évoluent avec leur environnement, c'est-à-dire les changements de l'environnement entraînent l'organisation dans le changement et peuvent influencer sur eux.

C'est le cas d'ASTALAVISTA, l'évolution du marché d'événementiel et l'ouverture de l'économie nationale ainsi les aides étatiques par le crédit ANSEJ⁴⁶ a fut apparaitre

⁴⁶ ANSEJ : Agence National de Soutien de l'Emploi des Jeunes.

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

plusieurs boîtes de communication spécialisées dans l'organisation des événements qui à provoqué une concurrence intense entre les acteurs par l'investissement dans ce secteur avec comme facteur concurrentiel principal, la capacité à satisfaire les besoins des clients.

- Le fonctionnement de ASALAVISTA était insatisfaisant et néfaste, un système d'information qui n'est pas efficace, des méthodes de travail à l'ancienne. Tout ça à générer des mauvaises habitudes qui ont été ancrées chez les employés.

Des conditions de travail inadéquates, un manque de système de motivation, qui a influencé sur la confiance et l'ambition des acteurs sociaux et le retrait de toute initiative de leur part.

Dans ce contexte, ASTALAVISTA a fait appel à la boîte de conseil DELTALOG pour une implémentation d'un ERP. Un changement imposé, qui a poussé cette entreprise à réfléchir intensivement sur un projet de changement afin de préserver sa place de leader.

2.2. Analyse des dysfonctionnements recensés

Nous allons nous intéresser à un diagnostic d'un projet de changement par l'introduction d'une nouvelle technologie à l'entreprise « Mise en place d'un ERP » afin de déceler et renfermer les dysfonctionnements constatés. Nous voulons évaluer la contribution de la démarche de mise à niveau des processus pour un tel projet, afin de démontrer quel processus de changement à prendre en considération dès le début du projet, ainsi les recommandations proposées pour la régulation des dysfonctionnements.

Le diagnostic du projet de transformation par l'implémentation de l'ERP qu'on a mené se fonde sur le guide d'entretien semi directif, qui est un moyen d'exploration des dysfonctionnements.

Ces dysfonctionnements sont des anomalies, des perturbations, des écarts entre l'orthofonctionnement (le fonctionnement souhaité) et le fonctionnement constaté (SAVALL et ZARDET, 2010)⁴⁷.

⁴⁷ Henri SAVALL, Veronique ZARDET, 2010, p. , Maitriser les couts et les performances cachés, 5 édition, Economica, France.

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

À ce titre, nous adoptons un diagnostic socio-économique qui est une méthode développée par le laboratoire de recherche « l'ISEOR » pour le traitement des entretiens déroulés au niveau d'ASTALAVISTA comme cité dans le (Cf. 1. § 2).

2.2.1. Dysfonctionnements liés à l'organisation du travail

L'organisation du travail est un pré-requis essentiel pour entreprendre un changement dans l'entreprise, c'est une base pour un climat favorable dédié aux personnels.

➤ **Répartition des tâches et missions**

En analysant ces données, on remarque un manque de répartition du pouvoir et des responsabilités, un pouvoir centré qu'au sommet hiérarchique ; il y a que le dirigeant qui possède ce dernier. Ce qui va créer des zones d'incertitudes avec des micros pouvoir. Le flou dans la répartition des responsabilités cause une difficulté de contrôle et un retard dans l'exécution des tâches.

Idee clé 01 : Absence de répartition des pouvoirs et des responsabilités

Phrase témoin N°1 : « *On ne possède pas de pouvoir quelque soit le niveau hiérarchique, il y a un seul pouvoir c'est celui du directeur* » ;

Phrase témoin N°2 : « *Il y a un seul pouvoir dans cette entreprise c'est celui des dirigeants, je suis le responsable du service logistique mais je ne possède aucun pouvoir* » ;

Phrase témoin N°3 : « *Il y a un manque de confiance de la part de la direction, elle ne responsabilise personne et elle maintient le pouvoir* »

Un manque de répartition claire des tâches et missions a généré un glissement de fonction. À cet effet certains employés éprouvent des difficultés à réaliser leur travail quotidien.

Idee clé 02 : Glissement de fonctions

Phrase témoin N°1 : « *Non répartition des tâches et fonctions, j'étais la seule personne qui gère tous, le transport, les ressources humaines, la gestion du parc et aussi la gestion des stocks* » ;

Phrase témoin N°2 : « *Si la personne concernée n'est pas là, on peut recevoir des directives pour compléter son travail dans l'optique de 'faire marché le travail'* » ;

Phrase témoin N°3 : « *On a été dans le besoin de recruter d'autres personnes, je fais mon travail et le travail des autres puisqu'ils sont dépassés par la charge du travail* ».

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

Pareillement après l'implémentation de l'ERP, l'immigration des données étaient faites par les employés qui a répercuté sur leur travail, un employé témoigne : « *Après l'intégration de l'ERP, les commerciaux n'arrivaient pas à faire rentrer toutes les informations dans la base de données, j'étais obligé de les aider pour pouvoir travailler avec* ».

L'inexistence du fiche de poste spécifique à chaque employé pour limiter son champ d'intervention parmi les actions mené par l'entreprise va engendrer des conflits tôt ou tard, ainsi qu'un retard dans l'exécution normal du travail.

Idée clé 03 : Un manque de répartition claire des tâches

Phrase témoin N°1 : « *La définition des tâches reste un peu floue, on n'a pas un truc bien ficelé* » ;

Phrase témoin N°2 : « *Personnellement je ne dispose pas de fiche de poste j'organise moi-même le travail pour l'effectuer* » ;

Avec l'implémentation de l'ERP et l'intervention de DELTALOG, l'entreprise s'est améliorée et elle est entrain d'élaborer des fiches de poste pour chaque acteur.

Idée clé 04 : Un manque de répartition claire des tâches

Phrase témoin N°1 : « *Après l'ERP en quelque sorte chacun fait son travail* » ;

Phrase témoin N°2 : « *On n'a pas vraiment de tâches réparties précises, avant on n'avait pas de fiche de poste et maintenant avec l'intégration de l'ERP on essaie d'élaborer ces fiches* ».

Cependant, la répartition floue des tâches et des pouvoirs à influencer sur l'autonomie des l'employés où ces derniers ne peuvent pas agir sans les dirigeants. Néanmoins, la forte centralisation des décisions à la direction générale étouffent l'initiative et la créativité du personnel.

Idée clé 05 : L'absence de l'autonomie des employés dans le travail

Phrase témoin N°1 : « *On ne peut pas agir sans l'approbation des dirigeants* » ;

Phrase témoin N°2 : « *On ne reçoit que des directives à exécuter, la direction ne nous laisse pas la liberté de s'exprimer ou de donner notre vision des choses* » ;

Phrase témoin N°3 : « *Moi je reçois tous les jours des directives donc j'exécute sans intervenir ou même donner mon opinion* ».

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

➤ **Charge de travail**

Les sociétés prestataires de services et surtout celles d'évènementiel sont caractérisées par une importante charge de travail. Une surcharge qui n'est pas cohérente avec les heures du travail, l'employé doit s'autocontrôler pour ne pas être de façon excessive sous pression.

Les employés d'ASTALAVISTA ont vécu une diminution de la charge de travail après l'intégration de l'ERP.

Idée clé 06 : Diminution de la charge de travail

Phrase témoin N°1 : *« Je ne vais pas dire qu'on était sauvé par l'ERP, puisqu'il y a toujours mieux à faire mais le stress et la pression ont diminué, pareil pour les coups téléphoniques » ;*

Phrase témoin N°2 : *« Moins d'appels téléphoniques, il y en avait beaucoup avant, il y a plus de travail et moins de charge de travail » ;*

Phrase témoin N°3 : *« Après l'intégration de l'ERP, il y a moins de stress, on est tous soulagé un peu, on a senti la diminution de la charge de travail ».*

➤ **Règles et procédures**

Les procédures c'est la manière spécifique d'effectuer une activité ou un processus, selon (ISO 9000).

L'entreprise est marquée par la non formalisation des règles et procédures ce qui la rend fragile en matière d'organisation, ce dysfonctionnement constitue une entrave à la réalisation du travail.

On a constaté que la démarche suivie par le cabinet de conseil repose sur les processus. De cela, le projet de changement n'a pas vraiment abouti à sa finalité, le fait que le projet à durée 2 ans et la direction générale en collaboration avec le cabinet de conseil ont que l'ambition de formuler des procédures mais rien n'est concrétisé sur le terrain. Nous avons choisi d'illustrer ce dysfonctionnement par quelques phrases témoins.

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

Idée clé 07 : Absence de définition claire des procédures

Phrase témoin N°1 : « *On n'a pas vraiment commencé à travailler sur les procédures avec DELTALOG* »;

Phrase témoin N°2 : « *Il n'y a que l'ambition de travailler sur les procédures mais pour le moment on n'a rien vu sur le terrain* »;

Phrase témoin N°3 : « *Tout ce qui est oral risque d'être oublié, on doit travailler avec des règles et des procédures on doit commencer à les rédiger et à les mettre en place pour un travail organisé* ».

➤ **Fonctions et organigramme**

L'entreprise a ignoré quelques fonctions clés dans l'organisation, comme exemple la fonction support « la logistique » malgré que c'est une fonction très importante dans ce domaine d'activité, elle était abandonnée par la direction générale. Nous citons le témoignage suivant : « *Le terme logistique n'était pas le terme utilisé chez les employés ou chez la direction, il était sous l'appellation du dépôt et effectivement, il se gère comme un dépôt, les marchandises rentrent et sortent sans aucune traçabilité* ».

Après l'intervention de DELTALOG, la direction a pris conscience de certaines fonctions qu'elles doivent être apparentées dans l'organisation, surtout que ces derniers sont des fonctions non-négligeables pour le bon déroulement de ses projets.

Idée clé 08 : Il manque des fonctions dans l'organisation et l'apparition dans l'organigramme

Phrase témoin N°1 : « *Les améliorations après les ERP, c'est qu'on a pris conscience de certaines fonctions* » ;

Phrase témoin N°2 : « *Après la formation sur les processus avec le consultant de DELTALOG, la direction a pris conscience de certaines fonctions importantes exclues* » ;

Phrase témoin N°3 : « *Avec DELTALOG on était censé créer des fonctions, la boîte de conseil nous a aidé à mettre en place quelques fonctions ignorées mais la direction n'a pas continué à exécuter ce travail* ».

On remarque aussi l'inefficacité de la structure organisationnelle actuelle. Trop de dépendance à la direction générale qui conçoit l'absence de l'indépendance des services

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

existant, avec une structure méconnue qui inquiète les employés ; « *On a une structure quelconque, mais laquelle ? Je ne saurais le dire* ».

2.2.2. Dysfonctionnements liés à la Communication-Coordination-Concertation « 3C »

Les 3C sont très important dans un projet de changement et surtout dans l'implémentation d'un progiciel de gestion intégré de type ERP. A cet égard l'entreprise et le cabinet de conseil doivent être conscients de l'importance de ces 3C pour l'implication des bénéficiaires.

Le progiciel va changer la donne sur la Communication – Concertation – Coordination (SAVALL et ZARDET, 2005). Et cela par le passage d'une entreprise fonctionnelle à une entreprise transversale ; qui favorise la transparence et la traçabilité.

Le passage par ce thème est important pour déceler les lacunes liées au projet de changement.

➤ 3C verticale/horizontale

Lorsque nous avons passé les entretiens aux employés, nous avons pu remarquer le manque de communication et coordination entre les dirigeants et leur collaborateurs, nous avons détecté une faible communication lors de l'initiation du projet de changement par une insuffisance en termes de réunions et d'assemblages pour mettre en exergue les problèmes liés à l'organisation et ainsi les objectifs et les attentes de l'implémentation, la décision était parachutée sans avoir eu un consensus avec les bénéficiaires.

Idée clé 01 : Manque de communication et concertation verticale

Phrase témoin N°1 : « *Il n'y a pas de 3C carrément, on était les derniers à savoir sur le projet d'intégration de l'ERP* » ;

Phrase témoin N°2 : « *On n'a pas entendu parler du projet de changement* » ;

Phrase témoin N°3 : « *Y'avait aucune information sur le projet d'intégration de l'ERP jusqu'au jour de la réunion de DELTALOG* » ;

Phrase témoin N°4 : « *Il y a des lacunes dans la façon de communiquer entre chef et subordonné Il faut savoir comment communiquer* » ;

Phrase témoin N°5 : « *Il n'y a pas une bonne communication entre nous et les supérieurs* ».

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

Cet insuffisance de communication à répercuté sur la non prise en compte des suggestions émises par les employés ; « *Si seulement je pouvais intervenir et demander à la direction des formations mais ce n'est pas des gens qui comprennent* ».

Nous remarquons aussi, le manque d'un dispositif de communication de la part de DELTALOG ceci expliquera également le nombre réduit des adhésions pour le projet de changement.

➤ **Cloisonnement de la communication et coordination horizontale**

La communication est considérée comme étant un facteur important entre les services et entre les équipes, d'où son objectif se résume dans la création d'une synergie entre les différents services et équipes. Ce manque de communication et coordination peut engendrer des conflits qui vont influencer sur la satisfaction du client interne ainsi externe.

Idée clé 02 : Manque de concertation entre les services qui engendre des conflits entre eux

Phrase témoin N°1 : « *Le conflit est toujours entre les commerciaux et le service de recouvrement sur les facteurs... même après l'intégration de l'ERP, ce souci n'a pas été résolu* » ;

Phrase témoin N°2 : « *Comme je suis du service commercial, le service de transport ne nous avertit pas de la panne des camions, et nous sommes par la suite incapables d'informer nos clients qu'il y aura un retard dans l'installation des chapiteaux donc un double conflit installé* ».

Le manque de dispositif de communication au sein d'ASTALAVISTA est certainement la cause de la destruction de la synergie préalablement citée ce qui fait des services cloisonnés et des équipes non coordonnées.

Remarquons aussi, le manque d'une source fiable d'informations. La communication verbale est la plus appliquée au sein de l'entreprise (bouche à oreille) ; « *Je ne sais pas si la direction générale a désigné tout le monde par le changement ou des personnes précises puisque il n'y avait pas une information fiable qui circule, que des échos* ».

Nous tenons ici que la communication est l'un des piliers de la conduite du changement qui assure une meilleure compréhension du projet, cela afin d'éviter les résistances manifestées par les acteurs concernés.

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

2.2.3. Dysfonctionnements liés à la formation intégrée

Pour que l'implémentation et l'appropriation du nouveau progiciel se déroulent dans les meilleures conditions, un élément moteur dans ce projet est que la direction générale avec le cabinet de conseil accordent une grande importance à la formation des utilisateurs.

➤ **Le besoins de formation**

En premier lieu, relevons la non satisfaction des employés par les formations fournies au cours de la durée d'apprentissage par le cabinet de conseil, nous remarquons que les acteurs concernés n'étaient pas une partie prenante à la préparation du plan de formation qui englobe leurs besoins.

Idee clé 01 : Les besoins en formation restent non satisfaits

Phrase témoin N°1 : « *Moi j ai proposé qu'il y ait des formations en management et en pédagogie puisque la hiérarchie manque de ça, mais personne n'a pris en considération ma proposition même DELTALOG* » ;

Phrase témoin N°2 : « *Après la détection de problèmes avec DELTALOG on a commencé à se former, avoir certaines formations sur les processus et les ERP mais ce n'était pas suffisant pour moi* » ;

Phrase témoin N°3 : « *Jusqu'à présent on n'est pas bien formé, par exemple moi je suis promue comme responsable qualité mais avec aucune formation, je peux exercer mes fonctions mais je ne suis pas un spécialiste* ».

Par ailleurs, l'absence de l'implication des dirigeants dans le processus de formation qui justifie le manque d'outils d'identification des besoins en formation, l'insuffisance des actions de formations et l'élaboration plan de formation.

Cette formation sera un outil d'apprentissage pour les utilisateurs de l'ERP afin de connaître leur nouveau rôle dans l'entreprise.

Ce dysfonctionnement à une relation avec le manque d'évaluation des compétences existantes dans l'entreprise qui peuvent être non exploités ; cette évaluation permettre d'identifier les compétences afin de déterminer le type de formation, le contenu et la durée de ce dernier

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

Cependant, grâce aux entretiens nous remarquons l'insuffisance des formations durant le projet de changement.

Idée clé 02 : Manque de formation

Phrase témoin N°1 : « *Je ne dirais pas que la formation était adéquate, elle était insuffisante* » ;

Phrase témoin N°2 : « *Pour moi, les formations fournies par DELTALOG n'ont pas été suffisantes* » ;

Phrase témoin N°3 : « *Il ne suffit pas de mettre des logiciels sans suivre des formations, on a suivit peu de formations concernant l'organisation et l'ERP installé* ».

En deuxième lieu, un manque de suivie de formation témoigné par un employé : « *Il y a des fonctions clés qui n'ont pas suivi de cursus, ça ne sera pas suffisant de faire une formation une ou deux fois par mois* ». De cela, nous constatons que la formation catalogue ne peut pas être adéquate a tout genre de projet de changement.

2.2.4. Dysfonctionnements liés à la gestion du temps

La notion du temps dans un projet est très importante, surtout dans une implémentation d'un ERP où ce dernier doit être bien structuré et encadré dans le temps.

➤ **La formation est négligée par manque de temps**

« *Le problème qui a attarder l'intégration de l'ERP sur une durée de 2 ans c'est le manque de temps des employés ainsi que la formation on la termine pas souvent, les dirigeants l'annule par manque de temps* »

Idée clé 01 : L'ERP à diminuer les appels téléphoniques fréquents

Phrase témoin N°1 : « *Avant l'ERP le seul moyen de travail c'était le téléphone, des coups de téléphones toute la journée qui nous perturbes* »;

Phrase témoin N°2 : « *Après l'ERP, moins d'appel téléphonique, il y en avait beaucoup avant, il fallait remplir les donnée sur Excel et appeler pour confirmer maintenant il suffit de cliquer* »;

Phrase témoin N°3 : « *J'ai un problème avec le téléphone qui ne cesse de sonner toute la journée parce que c'est le moyen de communication le plus utilisé et ça perturbe ma concentration, chaque fois que je commence un travail, le téléphone m'interrompt des vingtaines de fois et je dois reprendre rapidement mais après l'intégration de l'ERP ça s'est diminuer*».

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

2.2.5. Dysfonctionnements liés à la mise en œuvre stratégique

La mise en œuvre stratégique est un thème très récurrent dans le discours des employés. Il s'agit d'un sujet dont nous avons ressortis les dysfonctionnements. Nous avons choisi d'exposer par sous-thèmes en détaillant les idées clés.

➤ **Les orientations stratégiques**

Lors des entretiens avec les employés, nous remarquons l'absence d'une vision stratégique à court et long terme au sein de l'entreprise où la vision stratégique est la base de réflexion pour aligner les objectifs stratégique avec la conduite du projet ERP et son développement. Bien que la vision stratégique doit être planifiée dans un plan d'action.

Idée clé 01 : Absence de vision stratégique

Phrase témoin N°1 : « *La stratégie n'est pas définie clairement* » ;

Phrase témoin N°2 : « *On n'a pas de stratégie à suivre, la seule stratégie qui apparait est celle d'augmenter le chiffre d'affaires* » ;

Phrase témoin N°3 : « *Il n'y a pas de stratégie claire à suivre, on est comme toute entreprise à but lucratif, on vise que les bénéfices* » ;

Phrase témoin N°4 : « *Les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels ne sont pas clairs ni définis pour l'ensemble du personnel* ».

On remarque aussi que la communication sur la stratégie est défailante, où les dirigeants ne montrent pas d'intérêt à communiquer la stratégie actuelle malgré qu'elle ne soit pas clairement définie. On reprend le témoignage suivant :

Idée clé 02 : La communication sur la stratégie est défailante

Phrase témoin N°1 : « *Les dirigeants ne communiquent pas la stratégie actuelle de l'entreprise* » ;

Phrase témoin N°2 : « *Manque de diffusion des supports d'information prévoyant la stratégie et les objectifs* ».

L'absence d'une vision stratégique ainsi la défailance de la communication sur la stratégie actuelle engendre le manque de définition des objectifs stratégiques,

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

Idée clé 03 : Manque de définition des objectifs stratégiques

Phrase témoin N°1 : « *C'est évident d'augmenter le chiffre d'affaires mais il y a un manque d'objectifs bien visés qui rend l'employé ambitieux* » ;

Phrase témoin N°2 : « *On n'a pas d'objectifs stratégiques bien définis tout court* ».

Lors du lancement de n'importe quel projet, la mise en œuvre stratégique est une exigence pour la réussite du projet. Puisque il faut aligner les objectifs stratégiques avec les objectifs de l'ERP pour la production d'une synergie.

➤ **Auteurs de la stratégie**

STRATEGOR mentionne que la stratégie est inhérente au rôle du dirigeant dans l'entreprise. Il s'agit d'une fonction spécifique, celle de la direction générale, qui dirige et coordonne les actions de l'entreprise pour maximiser sa performance à long terme.

(MINTZBERG H., 1990) dit que la stratégie n'est qu'une des facettes du métier du dirigeant. Lorsque l'on observe les comportements des chefs d'entreprise, on s'aperçoit qu'ils passent peu de temps à faire de la stratégie. C'est ce que les interviewés ont exprimé à propos de l'engagement des dirigeants dans la définition d'une stratégie claire pour l'entreprise, on observe qu'un manque d'implication de la part de la direction, un manque dans l'intégration de la stratégie dans la gestion de l'entreprise.

Idée clé 04 : Manque d'implication de la direction dans la définition de la stratégie

Phrase témoin N°1 : « *Je dirais même que la direction ne cherche pas à définir une stratégie quelconque, leur seul souci c'est d'augmenter le chiffre d'affaire* » ;

Phrase témoin N°2 : « *Manque de participation des dirigeants à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise* ».

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

➤ **Système d'information**

Nous avons pu remarquer lors des entretiens, les apports de l'ERP implémenté dans la gestion courante de l'entreprise, vu qu'ASTALAVISTA travaille sur des projets et l'ERP Open source : Odoo l'un de ses avantages la gestion des projets.

En premier lieu, les employés n'avaient pas un système d'information bien ficelé et fiable pour transformer les données en informations, ils travaillaient à l'ancienne ; en remplissant l'Excel. La perte et le manque d'informations à pousser l'entreprise à décider de faire la transition vers une solution intégrée ; qui regroupe les modules proposés.

Idée clé 05 : Les améliorations apportées par l'implémentation de l'ERP

Phrase témoin N°1 : « *Auparavant on travaillait sur Excel et ce n'est pas tout le monde qui le remplisse* » ;

Phrase témoin N°2 : « *Avant c'était la perte de l'information, l'information n'était pas fiable et les gens ne remplissaient pas systématiquement le formulaire sur Excel* » ;

Phrase témoin N°3 : « *Lors des réunions avec DELTALOG, où chaque personne à parler sur ses problèmes, à ce moment là, on a pris conscience et on a exactement identifié d'où viennent ces problèmes, avant on blâme les gens sur leurs fautes, maintenant on sait que le mode de travail qui est défaillant* » ;

Phrase témoin N°4 : « *Après la fracture de l'entreprise et la méthode de travail basique, la direction a décidé d'intégrer un ERP et depuis on s'est amélioré un peu* ».

En deuxième lieu, Après l'implémentation de l'ERP nous constatons que le mode de travail s'est amélioré par la réception et le traitement des informations dans une base de données. Nous relevons quelques témoignages.

Phrase témoin N°1 : « *Avant c'était difficile de travailler et de transmettre convenablement la demande au dépôt maintenant avec l'ERP, ils reçoivent la demande détaillée sur les chapiteaux : combien de barres ...* » ;

Phrase témoin N°2 : « *Avec l'arrivée de l'ERP on a fait plus de 200 fiches projets plus que la moyenne des années précédentes* » ;

Phrase témoin N°3 : « *Après l'arrivée de l'ERP, on a renforcé la logistique que ce soit le matériel ou l'effectif* » ;

Phrase témoin N°4 : « *Après l'intégration de l'ERP, il y a moins de stress, on est tous soulagé un peu* ».

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

Comme tout projet de transformation, l'implémentation chez ASTALAVISTA en premier temps a rencontré une véritable résistance et refus par les employés où l'ancien système est devenu un rituelle pour les utilisateurs malgré ces inconvénients, ceci est expliqué par la peur de quitté leur zone de confort et de perdre leur savoir-faire et leur pouvoir, c'est une sorte de résistance passive qui explique le refus de l'intégration du nouveau système.

« Ceux qui ont fait de la résistance sont ceux qui ne sont pas confiant à leur compétences, qui ont détenu des postes de responsabilité par empathie, et ceux exercent leur pouvoir sur les vulnérables employés, ceux qui n'arrivent pas à s'adapter avec le changement, qui cherchent à protéger leurs intérêts personnels, surtout les biens mal acquis ».

Par ailleurs, le manque d'une conduite du changement dans le projet par la boite de conseil et l'entreprise ont réduit le nombre d'adhésions des utilisateurs finaux de l'ERP, car cette implication reflète une collaboration faite essentiellement par une intégration du changement dans les pratiques quotidiennes des acteurs.

➤ Gestion du personnel

Nous savons que l'entreprise est un système social complexe pour laquelle le potentiel humain est la ressource immatériel primordiale. L'école des relations humaines à montrer l'importance de la ressource humaine et doit être au centre d'intérêt de l'entreprise.

L'entreprise doit disposer d'une gestion efficace des ressources humaines pour les impliquer et les intégrer dans le travail, afin de ressortir le meilleur d'eux-mêmes pour atteindre la performance. Nous exposons les dysfonctionnements les plus récurrent dans le discours des interviewés.

Ce dysfonctionnement est la raison de démotivation du personnel, le sentiment de non-consideration influence l'état d'esprits de la ressource humaine.

D'après l'analyse des entretiens, nous remarquons que le besoin d'accomplissement et d'estime ne sont pas satisfaits au sein d'ASTALAVISTA.

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

Idee clé 06 : Le non considération du personnel

Phrase témoin N°1 : « *La plupart des problèmes du personnel sont à cause du manque d'un vrai service pour le personnel, c'est devenu un handicap pour l'entreprise* »

Phrase témoin N°2 : « *La gestion du personnel est beaucoup plus administrative, on ne parle que de pointage et de paie alors qu'il n'y a pas que ça* » ;

Phrase témoin N°3 : « *Les dirigeants réfléchissent que sur les bénéfices, la RH est leur derniers soucis* » ;

Phrase témoin N°4 : « *Je me souviens que dans le premier contact avec DELTALOG, ils nous ont posé la question sur la première chose qu'on veut changer dans notre société, j'ai demandé de travaillé sur la RH mais ils n'ont pas pris ça en considération, puisque on manque de considération*».

Quelques employés témoignent sur l'insuffisance d'accompagnement par le cabinet de conseil au cours du projet de changement.

Phrase témoin N°1 : « *Si DELTALOG a travaillé sur la RH son changement sera complet avec l'intégration de l'ERP* » ;

Phrase témoin N°2 : « *Pour le moment je dis que même le cabinet de conseil nous connaisse pas vraiment, elle na pas travailler avec nous directement, peu de réunions avec son équipe projet* » ;

Phrase témoin N°3 : « *J'ai souhaité que DELTALOG donne beaucoup plus de temps pour la RH, elle n'a pas pu détecter que la RH n'est pas considéré dans la société*».

Après l'intervention et le diagnostic de DELTALOG avec la démarche de mise à niveau, elle récence un manque d'effectifs considérables dans les services pour mener bien le travail, de cela les dirigeants pris conscience sur l'insuffisance par le recrutement.

Idee clé 07 : La direction a pris conscience sur l'insuffisance d'effectifs

Phrase témoin N°1 : « *Auparavant, on ne pouvait même pas dire est ce que l'effectif suffira ou pas pour effectuer un travail, tellement on était dans le flou* » ;

Phrase témoin N°2 : « *Il y a un manque d'étude et de contrôle dans la société, la direction ne sait même pas si elle a besoin d'effectifs ou pas après l'intervention de DELTALOG les dirigeants ont pris conscience qu'il y a un manque dans l'effectif et depuis on a commencé à recruter* ».

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

➤ **Mode de management**

Un autre sous-thème important relevé qui est une base dans la stratégie de l'entreprise. Selon les données analysées le style managérial de l'entreprise est défini comme étant autoritaire.

ASTALAVISTA ne favorise pas l'échange avec son personnel, elle n'est pas ouverte sur l'idée de manager avec leur subordonnés. Un circuit de communication fermé, les directives et la centralisation qui prime. Ce style de management s'oriente vers une attitude de « management appauvri » et le potentiel humain est sous-utilisé. Le style de l'entreprise à amener à une rigidité et à entraîner des difficultés pour faire face à la concurrence et à l'évolution de l'environnement.

Idée clé 08 : Mode de management autoritaire

Phrase témoin N°1 : « *Un style de management autoritaire, il n'y a pas de coordination entre nous et les dirigeants* » ;

Phrase témoin N°2 : « *Je trouve le mode de management peu participatif, malgré le peu de fois où on faisait un brainstorming, la décision finale revient aux dirigeants* ».

Les salariés déclarent le manque de reconnaissance par la direction générale. Ce manque de reconnaissance influence le degré de motivation des employés.

Idée clé 09 : Il y a un manque de reconnaissance des RH

Phrase témoin N°1 : « *On a besoin d'encouragement, de reconnaissance et de considération, la RH est la source de succès ou d'échecs* » ;

Phrase témoin N°2 : « *J'ai souhaité que DELTALOG donne beaucoup plus d'importance pour la RH, elle n'a pas pu détecter que la RH n'est pas considérée dans la société* ».

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

SECTION 3 : PROPOSITIONS D'AMELIORATION DU PROCESSUS D'IMPLEMENTATION

L'objectif de cette section est de proposer quelques suggestions et d'améliorations dans le processus d'implémentation de l'ERP open source : Odoo, que nous trouvons utiles ; en visant la complémentarité de la démarche de mise à niveau qui n'est pas suffisante pour une implémentation réussite de l'ERP.

De ce fait, d'autres suggestions, propositions peuvent compléter la démarche proposée par DELTALOG en premier lieu ; à savoir d'autres projets de changement et de redresser le projet ERP qui est en stagnation en deuxième lieu, afin de bénéficier de ce changement pour l'évolution de l'entreprise et de créer un climat cohérent entre les employés et entre employé-dirigeant.

3.1. Des recommandations pour le processus d'implémentation de DELTALOG

L'analyse qu'on a effectuée a permis de déceler les dysfonctionnements de la démarche de mise à niveau des processus. A cet effet nous tentons d'améliorer le processus d'implémentation des ERP de DELTALOG en intégrant la conduite du changement. Nous précisons que ses recommandations vont compléter le processus d'implémentation actuel de DL

❖ Phase préliminaire en amont du projet

En reprenant le modèle d'implémentation suivie par DELTALOG présenté à la première section de ce chapitre, nous pouvons observer l'absence d'une phase en amont: « Phase préliminaire ». Cette phase est un vecteur privilégié dans la réussite d'un projet ERP. L'objectif principal de cette phase préliminaire est d'évaluer la maturité de l'entreprise au regard des exigences du projet ERP (Besson, 1999).

Cette phase concerne les conditions de départ dans le but d'aborder les prédispositions favorable ou non à l'adoption de l'ERP. (Markus et Tanis, 2000) soulignent en quelques mots l'importance des conditions de départ à savoir : la position compétitive, la position financière, la taille et la structure, le mode de management. Sur la base de cette variété possible des situations, les méthodologies standardisées des consultants sont remise en

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

cause à cause des conditions de départ étant différentes d'une entreprise à l'autre et leur particularités de fonctionnement ainsi pour les projets de changement.

De cela la situation initiale de l'entreprise prend une place prépondérante et l'étude de ces particularités de fonctionnement qui devrait constituer une phase préliminaire au lancement du projet, cette proposition sera bénéfique pour DELTALOG pour éviter dans les prochains projets de changement une stagnation dans l'implémentation et l'application de leur démarche. A la fin de cette phase qui a identifié les particularités du fonctionnement, une première décision pour le lancement du projet d'implémentation.

L'entreprise doit être armée ou elle doit corriger certains aspects de son mode de fonctionnement pour s'engager dans cette aventure.

❖ Prise en compte du processus de changement dès l'amont du projet

Dans cette étape nous passons à la phase de préparation pour mettre en place une deuxième décision pour le lancement de l'implémentation.

Dans la deuxième phase, la préparation du plan de conduite du changement est indispensable pour communiquer les raisons auprès des salariés et sachant qu'il est difficile de modifier des valeurs en l'espace de quelques mois, il est souhaitable d'être conçu sur la base de modifications de pratiques internes qui sera beaucoup plus crédible et recevable auprès du personnel qu'un programme préétablis et standard pour tous les projets de changement.

Nous constatons ici que les méthodologies standards ne font pas l'objet d'une implémentation réussite, le cabinet de conseil DELTALOG en collaboration avec le chef de projet de l'entreprise-cliente doivent bâtir une démarche méthodologique adaptée à chaque projet en prenant en considération les spécificités et les particularités de ce dernier.

L'élaboration du plan d'accompagnement du changement est une opportunité qui se présente à nous pour sensibiliser le dirigeant sur les changements dans les pratiques qui doivent s'opérer au sein de l'organisation (Argyris, 2000).

Nous avons remarqué que DELTALOG n'exige pas à son entreprise-cliente une constitution d'équipe projet avec le chef de projet et elle est en contact directe avec les

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

dirigeants, de notre point de vue, ça sera plus facile de travailler avec une équipe projet qu'avec des directeurs qui sont toujours difficiles à capter. Et cela va permettre de développer l'autonomie chez les membres sélectionnés et l'installation de l'élément de confiance entre les dirigeants et l'équipe projet. Cette équipe sera constituée par la direction des ressources humaines où elle va jouer un rôle de médiateur, une équipe projet pluridisciplinaire en prenant en compte l'équilibre entre les compétences, les anciens et les nouveaux entrants et le jeu de pouvoir...etc. Cette équipe a pour mission de réaliser l'action de transformation dans les meilleures conditions tout en produisant le changement.

❖ Mise en œuvre d'une formation intégrée

« La formation est le carburant du progrès » (H. SERIEYX)

Le mécontentement des interviewés envers la formation bénéficié au cours de l'implémentation de l'ERP par DELTALOG, nous a permis de dire que les formations catalogue doivent faire place à une formation intégrée gérée et conçue avec la collaboration des utilisateurs pour prendre en charge les besoins en formation auprès des différents services.

L'élaboration du planning des sessions de formation et l'étape suivante à l'identification des besoins en formation après on passera directement au déploiement du plan auprès les acteurs concernés.

Les formations seront évaluées par les chefs de projet et aussi par la boîte de conseil, ce fait par niveau pour pouvoir se concentrer sur la base de l'autonomie des utilisateurs et leur capacité simultanée de se corriger seul en cas d'erreurs dans le progiciel. Pour cela un référentiel est indispensable pour le suivi du savoir-faire technique et managérial.

Comme DELTALOG suit une démarche de mise à niveau, l'écriture des processus, la cartographie et l'optimisation par leurs outils seront les premiers à être déployés pour basculer la vision fonctionnelle vers une orientation client.

❖ Instauration des réunions pédagogique

Après la constitution de l'équipe projet et dans le but d'aider le chef de projets à exercer leur nouveau rôle, nous proposons de mettre en place des réunions « pédagogique » hebdomadaires d'une durée de deux heures pour assurer un transfert de compétences dans le projet ERP. (Akoka, De dreuzy, 1996) suggère lors de ces réunions la variété des thèmes abordés afin de permettre d'élargir le débat sur la dimension comportementales des acteurs

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

et de dépasser les aspects techniques de mise en œuvre. En analysant les phrases témoins, les interviewés ont montré l'intérêt d'avoir des réunions pédagogiques pareilles. Le but de ces dernières est de permettre d'instaurer un climat de confiance et une cohésion entre le chef de projet-équipe projet, la direction de l'entreprise-cliente et les utilisateurs de l'ERP, où les employés d'ASTALAVISTA attendent de la hiérarchie qu'elle soit plus à l'écoute, qu'elle prenne le temps avec les personnes, qu'elle s'intéresse au développement et aux difficultés de chacun. Ces réunions vont permettre l'apprentissage avec les 3C « Communication-Concertation-Coordination » avec les employés de l'entreprise.

❖ Réelle communication

La communication est un levier très important dans la conduite du changement, dans un tel projet, une réelle communication est importante pour la réussite du projet d'intégration des ERP. Il faut anticiper la diffusion de l'information auprès des salariés pour assurer l'implication des utilisateurs. L'aspect de partage se base sur le postulat d'une mesure partagée est mieux acceptée, en associant les acteurs dans la conception du projet afin de favoriser l'appropriation et l'acceptation.

Par la communication et le dialogue, les auteurs soulignent qu'il est possible de lever une bonne partie des résistances qui s'observent chez les agents de base et qui sont liées, pour une grande part, à l'incertitude, au manque de précisions, d'information, d'explications, qu'on pourrait d'ailleurs associer à un manque de considération à leur égard. Autissier et Moutot (2003) considèrent la communication comme un des leviers importants du changement, sur lequel il faut jouer. Leur conception s'oriente vers une utilisation de marketing interne, qui cherche à cibler des groupes et à leur diffuser une information spécifique pour les faire adhérer. A cette fin, différentes formes de support de communication sont à utiliser : documentation, affiches, dépliants et plaquettes, sites Web et forums, conférences et réunions, etc.

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

❖ L'implication de la direction

Tous ce processus et ses différentes étapes ne vaut rien sans l'implication de la direction, cette implication ne se limite pas par la facturation du projet mais une présence réelle avec une contribution remarquable par les utilisateurs, un engagement concret dans les différentes phases du projet qui doit montrer que la direction maitrise parfaitement l'ensemble des éléments du dossier. En ce point l'équipe projet construite auparavant peut aider la direction dans la diffusion de l'information aux services de l'entreprise afin d'assurer la motivation de chacun dans la poursuite des objectifs et de la vision. De cela le changement peut être accompagné, mais il doit avant tout venir de l'intérieur de l'entreprise.

3.2. Des recommandations pour ASTALAVISTA

Les recommandations sont proposées dans le cadre de notre recherche en fonction des résultats obtenus par les entretiens et après notre analyse dysfonctionnelle dont le but final est d'améliorer le fonctionnement d'ASTALAVISTA et aussi pour redresser le projet de l'ERP afin d'améliorer la situation actuelle et adhérer tous les bénéficiaires de ce changement.

En premier lieu, on se basant sur le thème de **l'organisation du travail** :

Une élaboration des fiches de poste sera primordiale dans l'entreprise, pour délimiter le champ d'action des employés ainsi l'élimination du glissement de fonctions et c'est ce qui va réduire les conflits entre les services. C'est aussi un outil d'autoévaluation car chacun pourra recenser ses points forts et les points à améliorer sur son poste comme elle constitue un outil de base à l'entretien professionnel et cela pour permettre au personnel de pouvoir se rendre compte des besoins en formation nécessaires à toute évolution.

Les fiches de poste vont renforcer l'autonomie du personnel dans le travail ceci dit que le personnel peut prendre des initiatives dans le travail quotidien.

En deuxième lieu, **l'amélioration du dispositif de 3C « Communication-concertation-coordination »** :

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

La communication à une place prépondérante dans le fonctionnement de toute entreprise et surtout dans les entreprises de service. L'engagement dans un projet de changement par l'introduction d'un ERP, la communication jouera un rôle très important pour la diffusion des informations nécessaires afin de sensibiliser le personnel sur les objectifs du projet, de mieux comprendre les enjeux d'un tel projet et la manière dont l'ERP va impacter leur façon de travailler en mettant en place un plan de communication et les différents outils comme l'affichage, les courriers, les réunions d'information... . L'élimination de toutes barrières qui entraveraient la bonne circulation de la communication ainsi que toutes peur de « sanction ».

Les responsables doivent donc être proches de leurs subalternes ou collaborateurs car ce sont ces derniers qui constituent le premier symptôme de motivation ou de découragement, donc il vaut mieux être proche des subordonnées sur tout que ses dernières constituent le facteur clé dans la réussite de toute organisation. Des réunions hebdomadaires et mensuelles avec affichage des procès verbaux et autres résolutions prises afin de mieux cerner les problèmes et surtout montrer au personnel d'ASTALAVISTA que leurs attentes sont prises en charge et cela va diminuer le sentiment de déconsidération.

Les dirigeants d'ASTALAVISTA doivent favoriser le dialogue et la concertation pour encourager la créativité du personnel surtout dans le domaine événementiel qui n'échappe pas à la notion d'innovation et faire preuve de reconnaissance et de valorisation de toutes les idées qui viennent.

En dernier lieu, le manque de formalisation et de clarté des attentes et objectifs s'avère être le premier des dysfonctionnements à devoir être traité étant donné pour redresser le projet de l'ERP et aligner les objectifs du projet avec les objectifs définis de l'entreprise.

En effet, **une définition claire des axes stratégique et d'objectifs** est la première étape qui doit être prise en considération par ASTALAVISTA. Une vision claire avec des objectifs stratégique « SMART⁴⁸ ».

⁴⁸ SMART : Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporel.

Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP

Nous proposons l'utilisation d'un plan d'actions prioritaires (PAP) : qui détermine les actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs prioritaires après arbitrage

sur les priorités et test de faisabilité en ressources disponibles. Nous le présentons dans ce qui suit :

Figure N°05 : Plan d'Action Prioritaires

Axes stratégiques	Objectifs prioritaires	Action prioritaires	Personnes concernées (porteur d'action)						Planning prévisionnel schématique						Observations
									J	F	M	A	M	J	

Traduction des objectifs stratégiques en actions prioritaires Principe de Stimulation	Répartition dans l'espace Principe de Décentralisation	Répartition dans le temps Principe de Synchronisation	Points sensibles Principe de Vigilance
---	--	---	--

Source : ISEOR

Les axes stratégiques qui sont présentés dans le PAP proviennent du plan stratégique de l'entreprise défini sur 4 ou 5 ans. Les objectifs prioritaires, quant à eux, se déclinent en actions prioritaires planifiées et évaluées sur 6 mois.

CONCLUSION

Conclusion générale

Aujourd'hui, les organisations, quelles qu'elles soient, vivent de nombreux changements, de nature et d'ampleur différentes, avec des temporalités et des rythmes variables. De cela La conduite du changement n'est pas le projet du changement c'est uniquement le moyen de son exécution.

Cette recherche avait pour ambition d'apporter une contribution à l'amélioration du processus d'implémentation des ERP de DELTALOG et à lancer une réflexion sur l'importance de la conduite du changement dans les projets d'implémentation de progiciel intégré pour un projet réussit. En ce qui concerne les concepts théoriques, notre thème implique de passé en revue la littérature des deux termes : la conduite du changement et les projets ERP.

L'objectif de ce mémoire était de mettre en lumière la contribution de la conduite du changement dans les projets ERP, rappelons que le premier objectif de la conduite du changement réside dans l'adhésion des principaux acteurs d'un projet. Il s'agit de comprendre les attentes des différents partenaires du projet et de leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé (Autissier et Mutot, 2013).

Arrivés à l'analyse du terrain, nous avons essayé de relevé les dysfonctionnements au niveau du projet d'ERP implémenté par le cabinet de conseil dans une entreprise événementiel et voir la contribution de la démarche de mise à niveau des processus dans la mise en œuvre de l'ERP. Nous remarquons qu'il y a un manque d'un plan et de dispositifs de communication de la part de DELTALOG et un programme de formation non complet dans la mise en œuvre de son ERP chez ASTALAVISTA.

En effet lors de notre collecte d'information et analyse des dysfonctionnements nous avons procédé par thème, cette méthode s'inscrit dans l'approche socio-économique, qui est une approche globale et intégrée de la conduite du changement qui met en interaction des variables structures et comportements, cela apporte une vision intéressante dans les projets ERP avant la domination de l'approche technique.

Conclusion générale

Nous remarquons aussi que ces dysfonctionnements affectent le bon déroulement du projet dans l'entreprise. On peut dire que les conditions de travail sont affectées par le stress qu'entretient l'ERP via la rigueur de son workflow⁴⁹ informationnel ; l'organisation du travail est modifiée par des changements dans les pratiques du quotidien ; la gestion du temps est par le temps réel du progiciel ; la communication-concertation-coordination (3C) est bouleversée par le passage d'un mode de fonctionnement par fonction à celui de processus ; la formation intégrée implique l'équipe dans le projet et enfin la mise en œuvre stratégiques peut être contrôlée à l'échelle de l'organisation.

En premier lieu, nous proposons de rajouter une phase préliminaire dans le processus d'implémentation de DELTALOG pour prendre en considération les conditions de départ pour l'engagement dans l'aventure de l'ERP, une prise en compte du processus de changement dès l'amont du projet pour adhérer les bénéficiaires du changement, une formation intégrée gérée et conçue avec la collaboration des utilisateurs pour prendre en charge les besoins en formation auprès des différents services, la communication et le dialogue pour lever une bonne partie des résistances et enfin DELTALOG doit assurer l'implication de la direction pour faciliter la tâche.

En deuxième lieu, des améliorations pour ASTALAVISTA afin de redresser son projet ERP. Ceci dit la responsabilité de la conduite du projet et du changement n'est pas la responsabilité totale du prestataire, l'entreprise est en obligation de collaboration.

Par ailleurs, nous pouvons affirmer notre hypothèse centrale formulée. Toutefois, pour répondre à notre problématique, nous nous sommes rendu compte que la démarche de la mise à niveau des processus afin d'implémenter un ERP porte quelques bénéfices mais ça ne suffira pas sans prendre conscience du processus de conduite du changement dès l'amont du projet avec une phase préliminaire.

Nous concédons que notre recherche souffre de certaines limites. Tout d'abord, par le nombre limité d'entretiens conduits.

⁴⁹ Workflow : la représentation d'une suite de tâches ou opérations effectuées par une personne, un groupe de personnes, un organisme, etc. Le terme flow (flux) renvoie au passage du produit, du document, de l'information, etc., d'une étape à l'autre.

Conclusion générale

Néanmoins, plusieurs pistes peuvent être envisagées pour poursuivre ce travail de recherche. Il serait pertinent d'essayer de tester les conclusions développées dans ce mémoire sur un échantillon d'entreprises plus important, de différentes tailles et différents secteurs. L'idée serait de voir si les réponses apportées à notre problématique actuelle seraient les mêmes en fonction de ces différents critères.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. Les ouvrages :

- AUTISSIER D. et MOUTOT J-M., 2013, *Méthode de conduite du changement*, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris.
- AUTISSIER D. et MOUTOT J-M., 2003, *Pratiques de la conduite de changement, comment passer du discours à l'action*, DUNOD, Paris.
- BLONDEL F., 2009, *Bien gérer avec un ERP*, DUNOD, Paris.
- BRIFFAUT J-P., 2004, *Processus d'entreprise pour la gestion*, LAVOISIER, Paris.
- CAMPENDHOUDT L.V., QUIVY R., 2011, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris.
- CAUMONT D., 2010, *Les études de marchés*, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris.
- FREYSSINET –DOMINJON J., 1997, *Méthodes de Recherche en Sciences Sociales*, Collection AES, Paris.
- GRAWITZ M., 2001, *Méthodes des sciences sociales*, 11^{ème} édition, DALLOZ, Paris.
- JOUFFROY P., 2010, *ERP : Méthode pratique de mise en œuvre pour PME et PMI*, Groupes EYROLLES, Paris.
- LEQUEUX J-L., 2008, *Manager avec les ERP*, 3^{ème} édition, Groupes EYROLLES, Paris.
- MBENGUE A., 2001, *Posture paradigmatique et recherche en management stratégique*, Vuibert, Paris.
- MONGEAU P., 2008, *Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans et côté tenue de soirée*, Presses de l'Université du Québec, Canada.
- MORLEY C., GILLETTE Y et BIA FIGUEIREDO M., 2011, *Processus métier et SI : Evaluation, Modélisation, Mise en œuvre*, 2^{ème} éditions, DUNOD, Paris.
- ROBBINS S., DECENZO D et GABILLIET P., 2009, *Management (l'essentiel des concepts et des pratiques)*, 6^{ème} édition, NEX HORISON, Paris.
- SAVALL H., ZARDET V., 2010, *Maitriser les coûts et les performances cachés*, 5^{ème} édition, Economica, Paris.

Bibliographie

- SAVALL H., ZARDET V., 2004, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'Objet Complexe ?*, Economica. Paris.
- THIETART R., 2007, *Méthodes de recherche en management*, DUNOD, Paris.
- VOLCK N., 2009, *Déployer et exploiter Lean Six Sigma*, Groupes EYROLLES, Paris.
- WACHEUX F., 1996, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Économica, Paris.
- YOSSI GAL TOMAS J-L., 2011, *ERP et conduite des changements*, 6ème édition, DUNOD, Paris.

2. Les Articles :

- BESSON P., 1999, *Les ERP à l'épreuve de l'organisation*, Systèmes d'Information et Management, Vol.4, N°4.
- BEN AISSA Hazem, 2001, *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?*, Conférence de l'AIMS, juin 2001, Québec.
- DAVID Albert, 2000, *La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion?* Conférence de l'AIMS, Mai 2000, Paris.
- GUY SAINT-LEGER, BETTY BEELER *émergence d'une culture négociée dans le cadre des projets ERP, l'université de lion, centre de recherche ISEOR.*

3. Les Thèses :

- BOUTIN Pascal, 2001, *Définition d'une méthodologie de mise en œuvre et de prototypage d'un progiciel de gestion d'entreprise (ERP)*, Thèse pour le Doctorat de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne France.
- SAINT-LEGER Guy, 2005, *Quel processus de changement peut permettre une mise en œuvre et une utilisation efficace et efficiente d'un système d'information de type ERP dans les moyennes structures de production de biens et de services ?*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion de l'Université Jean Moulin Lyon III. France.

4. La Webographie :

- MEINGAN Denis, 2014, *Changer la conduite du changement : une nécessité pour tous !*, JDN l'économie demain. Consulter le : 13/05/2016 à 21 :00.
- Le site officiel de DELTALOG : www.deltalog.dz

ANNEXES

ANNEXE (01) :**Guide d'entretien****1. Condition et organisation du travail :**

- Est ce que vous gérez convenablement votre temps ? Si non quels sont les facteurs perturbateurs à la gestion du temps?
- La charge du travail est-elle cohérente avec les nombre d'heures consacrées?
- Votre travail est-il organisé? si non Qu'est-ce qui vous freine dans l'organisation de votre travail ?
- Est-ce que les moyens mis en place permettent le bon déroulement du travail ?
- Est-ce que les taches de chaque individus sont bien définit ? Avez-vous des fiches de poste ?
- L'intégration de l'ERP vous a permis de mieux organiser votre travail ? Dans quel côté ?

2. Communication –Concertation-Coordination :

- Comment qualifiez-vous la communication au sein de votre équipe ? avec les autres services ?
- Ya-t-il une bonne fluidité de l'information ? Trouvez-vous des difficultés dans l'obtention des informations que vous avez besoin pour effectuer votre travail ?
- Avez-vous entendue parler de ce nouveau projet d'intégration de l'ERP?
- Votre hiérarchie à telle présenté le projet de l'ERP ?
- Avez-vous recherchés des informations sur le projet ?
- Ya-t-il des réunions qui vous permettent d'exprimer vos besoins et dans lesquels vous échangez des informations ?

3. Formation intégrée :

- Est-ce que vous avez bénéficiez de formation afin de vous préparer a l'arrivée l'ERP ?
- Quel type de formation ? Fréquence ? Adéquation avec les besoins ?
- Le rôle du cabinet de conseil ? Sa contribution à la réalisation du projet ? VA Comment l'équipe projet s'organise t-il pour gérer son temps ? leur accompagnement ?

4. Mise en œuvre stratégique :

- Avez-vous un système d'information ? Comment vous le trouver ?
- Vous rencontrez des difficultés dans l'utilisation ? Quel type de difficulté ? Vous pouvez me citer des exemples ?

Annexes

- Qu'attendiez-vous de l'ERP?
- Est-ce que l'ERP a répondu à vos attentes et a résolu vos problèmes?
- Connaissez-vous les objectifs du projet de transformation ?
- Connaissez-vous les modalités de réalisation ?
- Comment vous qualifier le mode de management de l'entreprise?

ANNEXE (02) :

Analyse des entretiens, Classification des idées clés en thème et sous thème

Thème	Sous-thèmes	Idées clés	Phrases témoins
Conditions de travail	Horaires de travail et le système de récupération	Forte amplitude horaire avec aucune prise en charge pour les agents	« Aucune prise en charge pour les agents qui placent les chapiteaux, leurs heures de travail sont sans fin »
			« Les agents peuvent commencer leur travail à tout moment, à 3h 7h du matin, des heures sans fin jusqu'à l'installation des chapiteaux de tout le projet concerné »
			« Lors des foires et expositions, les agents travaillent h24 pour mettre en place les chapiteaux, il n'y a pas de système d'équipes et l'entreprise ne les prend pas en charge c'est dommage »
			« Les horaires ne sont pas adaptables pour les agents du chantier »
	Le système de récupération n'est pas adapté par la direction générale	« On a pas de système de récupération, parfois je viens travailler le samedi dans l'urgence mais je n'obtiendrais pas une journée de récupération »	
		« Tout le monde essaye de faire le maximum au cours de la semaine pour ne pas travailler dans le week-end car on aura pas une journée plus tard »	
		« On a pas un système de récupération tout court sauf après une longue négociation ou dans un cas d'urgence »	

Annexes

Organisation du travail	Répartition des tâches, des missions, des fonctions	Absence de répartition des pouvoirs et des responsabilités	<i>« On ne possède pas de pouvoir quelque soit le niveau hiérarchique, il y a un seul pouvoir c'est celui du directeur »</i>
			<i>« Il y a un seul pouvoir dans cette entreprise c'est celui des dirigeants, je suis le responsable du service logistique mais je ne possède aucun pouvoir »</i>
			<i>« Il y a un manque de confiance de la part de la direction, elle ne responsabilise personne et elle maintient le pouvoir »</i>
	Glissement de fonctions	<i>« On a été dans le besoin de recruter d'autres personnes, je fais mon travail et le travail des autres puisqu'ils sont dépassés par la charge du travail »</i>	
		<i>« Non répartition des fonctions, j'étais la seule personne qui gère tous, le transport, les ressources humaines, la gestion du parc et aussi la gestion des stocks »</i>	
		<i>« Après l'intégration de l'ERP, les commerciaux n'arrivaient pas à faire rentrer toutes les informations dans la base de données, j'étais obligé de les aider pour pouvoir travailler avec »</i>	
<i>« Si la personne concernée n'est pas là, on peut recevoir des directives pour compléter son travail dans l'optique de 'faire marché le travail' »</i>			
			<i>« Comme je suis assistante je fais mon travail et en même temps j'aide les autres dans d'autres fonctions »</i>

Annexes

		La Direction générale est trop centralisatrice	« Tout notre travail passe par la direction générale pour la prise de décision »	
			« La direction générale est très exigeante, elle veut tout centrer et contrôler et c'est ce qui retarde souvent la prise de décision et automatiquement le travail, surtout qu'on a des clients à satisfaire dans les brefs délais»	
		Un manque de répartition claire des tâches	« On n'a pas vraiment de tâches réparties précises, avant on n'avait pas de fiche de poste et maintenant avec l'intégration de l'ERP on essaie d'élaborer ses fiches »	
			« Après l'ERP en quelque sorte chacun fait son travail »	
			« La définition des tâches reste un peu floue, on n'a pas un truc bien ficelé »	
		L'absence de l'autonomie des employés dans le travail	« Personnellement je ne dispose pas de fiche de poste j'organise moi-même le travail pour l'effectuer »	
			« Moi je reçois tous les jours des directives donc j'exécute sans intervenir ou même donner mon opinion »	
			« On ne reçoit que des directives à exécuter, la direction ne nous laisse pas la liberté de s'exprimer ou de donner notre vision des choses»	
				«Parfois je prends une décision et le dirigeant décide autre chose et je subis donc des problèmes soit avec mes subordonnés ou avec les clients »

Annexes

			« On ne peut pas agir sans l'approbation des dirigeants »	
			« J'en ai marre des directives, le domaine de l'événementiel me passionne mais je ne trouve pas où partager mes idées »	
			« Réticent par le passé, la peur de l'époque est restée, si je prends une mauvaise décision je sais que je vais être sanctionné, c'est pour cela que je ne donne pas tout, je fais ce qu'il dicte sur moi je prends aucune initiative »	
	Charge de travail	Diminution de la charge de travail		« Si seulement je pouvais intervenir et demander à la direction des formations mais ce n'est pas des gens qui comprennent »
				« Je ne vais pas dire qu'on était sauvé par l'ERP, puisqu'il y a toujours mieux à faire mais le stress et la pression ont diminué, pareil pour les coups téléphoniques mais dans les services c'est difficile de diminuer la charge »
				« Après l'intégration de l'ERP, il y a moins de stress, on est tous soulagé un peu, mais on n'arrive pas toujours à gérer la charge »
			Absence de définition claire des procédures	« Moins d'appels téléphoniques, il y en avait beaucoup avant, il y a plus de travail et moins de charge de travail »
« Il n'y avait pas de procédures à suivre, mais après l'intervention de DELTALOG je suis entrain de travailler dessus »				
« Personnellement je ne dispose pas de fiche de poste j'organise moi-même le travail pour l'effectuer »				
			« On n'a pas vraiment commencé à travailler sur les procédures avec DELTALOG »	

Annexes

	Règles et procédures	Manque de règles et procédures	« Il n'y a pas de procédures tout court, je gère l'urgence et les priorités »
			« Il n'y a que l'ambition de travailler sur les procédures mais pour le moment on n'a rien vu sur le terrain »
			« Tout ce qui est oral risque d'être oublié, on doit travailler avec des règles et des procédures on doit commencer à les rédiger et à les mettre en place pour un travail organisé »
	Fonctions et Organigramme	Il manque des fonctions dans l'organisation et l'apparition dans l'organigramme	« L'organigramme disponible n'a pas définie toutes les fonctions disponibles, la direction générale n'a pas renouvelé l'organigramme après les nouvelles fonctions rajoutés »
			« Les améliorations après les ERP, c'est qu'on a pris conscience de certaines fonctions »
			« Avec DELTALOG on était censé créer des fonctions, la boîte de conseil nous a aidé à mettre en place quelques fonctions ignorées mais la direction n'a pas continuer à exécuter ce travail »
			« Après la formation sur les processus avec le consultant de DELTALOG, la direction a pris conscience de certaines fonctions importantes exclue »

Annexes

		Structures organisationnelles inefficaces	« On a une structure quelconque, mais laquelle ? Je ne saurais le dire »
			« Trop de dépendance à la direction générale, l'absence d'indépendance des services »
Communication Coordination Concertation	3C interne au service	Les relations clients-fournisseurs internes sont difficiles	« On n'a pas une culture de client interne, on a découvert ça avec DELTALOG »
			« Chacun travaille sans prendre en compte que ce travail va être transmis à une autre personne qui va l'intégré dans son processus, ça m'arrive des fois de revoir tout le travail pour entamer le mien »
			« On manque de coordination et de concertation dans le service, on a pris conscience de la relation client-fournisseurs interne avec DELTALOG dans la présentation de la notion processus »
	3C au niveau de l'équipe de direction	Manque de 3C entre les dirigeants et le partage d'information entre les différents services	« Je rencontre des difficultés dans la communication avec quelques directeurs. Je préfère travailler seul »
« Il n'y a pas de 3C entre les dirigeants. Comme dit le proverbe " s'il y a plusieurs chefs sur un même navire, le navire coulera !" »			

Annexes

			<i>« Comme je fais partie du service commercial le service de transport, ne nous avertit pas de la panne des camions, et nous sommes par la suite incapables d'informer nos clients du retard qu'il y aura dans l'installation des chapiteaux »</i>
	Dispositifs de 3 C	Dispositif de communication insuffisant	<i>« On a des problèmes de communication avec les autres services »</i>
			<i>« On doit améliorer nos dispositifs de communication »</i>
	Transmission des informations	Le manque de retour d'information	<i>« Nous envisageons de faire un feedback-forme, c'est un formulaire qu'on va envoyer systématiquement à nos clients à la fin de chaque projet qui y mentionnent leur appréciation, pour le moment on reçoit ça verbalement »</i>
			<i>« Je remarque qu'il n'y a ni fluidité ni retour d'informations entre les différents services surtout entre le service commercial et celui des recouvrements, ce qui crée des conflits entre eux »</i>
		Manque d'informations fiables	<i>« Avant c'était la perte de l'information, l'information n'était pas fiable et les gens ne remplissaient pas systématiquement le formulaire sur Excel »</i>
<i>« Je ne sais pas si la direction générale a désigné tout le monde par le changement ou des personnes précises puisque il n'y avait pas une information fiable qui circule, que des échos »</i>			

Annexes

		Retard de transmission des informations	<i>«Je ne reçois pas les informations dont j'ai besoin au bon moment»</i>
	3C verticale	La 3C avec la direction est insuffisante	<i>« Il n'y a pas de 3C carrément, on était les derniers à savoir sur le projet d'intégration de l'ERP »</i>
			<i>«Il y a des lacunes dans la façon de communiquer entre chef et subordonné Il faut savoir comment communiquer »</i>
			<i>« Il n'y a pas une bonne communication entre nous et les supérieurs »</i>
			<i>« La direction n'utilise que la communication formelle, tout par des directives, si je travaille sous tension vous allez vous méfier de mon travail qui risque d'être mal fait, donc il faut un certain pourcentage de communication informelle qui favorise à tisser un lien entre moi et les dirigeants »</i>
			<i>« On n'a pas entendu parler du projet de changement »</i>
			<i>« Y'avait aucune information sur le projet d'intégration de l'ERP jusqu'au jour de la réunion de DELTALOG »</i>
	Non prise en compte des suggestions émises par le personnel	<i>« Si seulement je pouvais intervenir et demander à la direction des formations mais ce n'est pas des gens qui comprennent»</i>	

Annexes

	3C horizontale	Manque de concertation entre les services qui engendre des conflits entre eux	<p>« Le conflit est toujours entre les commerciaux et le service de recouvrement sur les facteurs... etc. même après l'intégration de l'ERP »</p> <p>« Comme je suis du service commercial, le service de transport ne nous avertit pas de la panne des camions, et nous sommes par la suite incapables d'informer nos clients qu'il y aura un retard dans l'installation des chapiteaux donc un double conflit installé »</p>
Gestion du temps	Tâches mal assumées	La formation est négligée par manque de temps	« Le problème qui a retardé l'intégration de l'ERP sur une durée de 2 ans c'est le manque de temps des employés ainsi que la formation on la termine pas souvent, les dirigeants l'annule par manque de temps »
	Facteurs perturbateurs de la gestion du temps	L'ERP à diminuer les appels téléphoniques fréquents	« Avant l'ERP le seul moyen de travail c'était le téléphone, des coups de téléphones toute la journée qui nous perturbe »
			« Après l'ERP, moins d'appel téléphonique, il y en avait beaucoup avant, il fallait remplir les données sur Excel et appeler pour confirmer maintenant il suffit de cliquer »
			« J'ai un problème avec le téléphone qui ne cesse de sonner toute la journée parce que c'est le moyen de communication le plus utilisé et ça perturbe ma concentration, chaque fois que je commence un travail, le téléphone m'interrompt des dizaines de fois et je dois reprendre rapidement mais après l'intégration de l'ERP ça s'est diminué »

Annexes

Formation intégrée	Besoins de formation	Les besoins en formation restent non satisfaits	« Jusqu'à présent on n'est pas bien formé, par exemple moi je suis promue comme responsable qualité mais avec aucune formation, je peux exercer mes fonctions mais je ne suis pas un spécialiste »
			« Moi j'ai proposé qu'il y ait des formations en management et en pédagogie puisque la hiérarchie manque de ça, mais personne n'a pris en considération ma proposition même DELTALOG »
			« C'est une perte de temps pour moi dans ce poste sans formations j'ai réclamé plusieurs fois, même si je fais ce travail et ce dernier n'est pas évalué je ne sais pas si je l'ai bien fait ou pas »
		Manque de formation	« Après la détection de problèmes avec DELTALOG on a commencé à se former, avoir certaines formations sur les processus et les ERP mais ce n'était pas suffisant pour moi »
			« Je ne dirais pas que la formation était adéquate, elle était insuffisante »
			« Pour moi, les formations fournies par DELTALOG n'ont pas été suffisantes »

Annexes

			<i>« Il ne suffit pas de mettre des logiciels sans suivre des formations, on a suivit peu de formations concernant l'organisation et l'ERP installé »</i>
		Risques de perte de savoir faire liés à des départs éventuels	<i>« Si je trouve un autre travail même avec un salaire plus bas que le mien je quitte»</i>
			<i>« Si une opportunité me coïncide, je quitte mon poste je n'évolue pas, pourquoi je reste ?! »</i>
	Dispositifs de formation	Manque de programme de formation	<i>«Le programme de formation n'est pas diffusé »</i>
		Manque de suivi des formations	<i>« Il y a des fonctions clés qui n'ont pas suivi de cursus, ça ne sera pas suffisant de faire une formation une ou deux fois par mois »</i>
			<i>« Je travaille en ce moment sur les procédures et les process avec une seule formation animée par DELTALOG »</i>
	<i>« On n'a pas de stratégie à suivre, la seule stratégie qui apparait est celle d'augmenter le chiffre d'affaires »</i>		

Annexes

Mise en œuvre stratégique	Orientations stratégiques	Absence de vision stratégique	<i>« Il n'y a pas de stratégie claire à suivre, on est comme toute entreprise à but lucratif, on vise que les bénéfices »</i>
		La communication sur la stratégie est défailante	<i>« Les dirigeants ne communiquent pas la stratégie actuelle de l'entreprise »</i>
		Manque de définition des objectifs stratégiques	<i>« C'est évident d'augmenter le chiffre d'affaires mais il y a un manque d'objectifs bien visés qui rend l'employé ambitieux »</i>
			<i>« On n'a pas d'objectifs stratégiques bien définis tout court »</i>
	Auteurs de la stratégie	Manque d'implication de la direction dans la définition de la stratégie	<i>« Je dirais même que la direction ne cherche pas à définir une stratégie quelconque, leur seul souci c'est d'augmenter le chiffre d'affaire »</i>
	Outils de la mise en œuvre stratégique	Budget de formation insuffisant	<i>« C'est la raison principale à la stagnation de l'intégration de l'ERP, le budget de ASTA n'était pas suffisant pour suivre les formations »</i>

Annexes

	Système d'information	Les améliorations apportées par l'implémentation de l'ERP	« Auparavant on travaillait sur Excel et ce n'est pas tout le monde qui le remplisse »
			« Avant c'était la perte de l'information, l'information n'était pas fiable et les gens ne remplissaient pas systématiquement le formulaire sur Excel »
			« Après la fracturation de l'entreprise et la méthode de travail basique, la direction a décidé d'intégrer un ERP et depuis on s'est amélioré un peu »
			« Avant c'était difficile de travailler et de transmettre convenablement la demande au dépôt maintenant avec l'ERP, ils reçoivent la demande détaillée sur les chapiteaux : combien de barres ... »
			« Avec l'arrivée de l'ERP on a fait plus de 200 fiches projets plus que la moyenne des années précédentes »
			« Après l'arrivée de l'ERP, on a renforcé la logistique que soit le matériel ou l'effectif »
			« Après l'intégration de l'ERP, il y a moins de stress, on est tous soulagé un peu »
			« Auparavant on ne pouvait même pas dire est ce que l'effectif suffira ou pas pour effectuer un travail, tellement on était dans le flou »

Annexes

	Gestion du personnel	La direction a pris conscience sur l'insuffisance d'effectifs	<i>« Il y a un manque d'étude et de contrôle dans la société, la direction ne sait même pas si elle a besoin d'effectifs ou pas après l'intervention de DELTALOG les dirigeants ont pris conscience qu'il y a un manque dans l'effectif et depuis on a commencé à recruter »</i>
		Système de rémunération inefficace	<i>« Le système de rémunération n'est pas efficace »</i>
			<i>« On n'a pas de système de promotion qui motive le personnel »</i>
		Le non considération du personnel	<i>« La plupart des problèmes du personnel sont à cause du manque d'un vrai service pour le personnel, c'est devenu un handicap pour l'entreprise »</i>
			<i>« La gestion du personnel est beaucoup plus administrative, on ne parle que de pointage et de paie alors qu'il n'y a pas que ça »</i>
			<i>« Je me souviens que dans le premier contacte avec DELTALOG, ils nous ont posé la question sur la première chose qu'on veut changer dans notre société, j'ai demandé de travailler sur la RH mais ils n'ont pas pris ça en considération, puisque on manque de considération»</i>

Annexes

	Mode de management	Mode de management autoritaire	« Un style de management autoritaire, il n'y a pas de coordination entre nous et les dirigeants »
			« Je trouve le mode de management peu participatif, malgré le peu de fois où on faisait un brainstorming, la décision finale revient aux dirigeants »
		Il y a un manque de reconnaissance des RH	« On a besoin d'encouragement, de reconnaissance et de considération, la RH est la source de succès ou d'échecs »
			« J'ai souhaité que DELTALOG donne beaucoup plus d'importance pour la RH, elle n'a pas pu détecter que la RH n'est pas considérée dans la société»
		La Direction générale est trop centralisatrice	« Tout notre travail passe par la direction générale pour la prise de décision »
			« La direction générale est très exigeante, elle veut tout centrer et contrôler et c'est ce qui retarde souvent la prise de décision et automatiquement le travail, surtout qu'on a des clients à satisfaire dans les brefs délais»
			« On n'a pas vraiment de tâches réparties précises, avant on n'avait pas de fiche de poste et maintenant avec l'intégration de l'ERP on essaie d'élaborer ses fiches »

Annexes

		Un manque de répartition claire des tâches	« Après l'ERP en quelque sorte chacun fait son travail »
			« La définition des tâches reste un peu floue, on n'a pas un truc bien ficelé »
			« Personnellement je ne dispose pas de fiche de poste j'organise moi-même le travail pour l'effectuer »
		L'absence de l'autonomie des employés dans le travail	« Moi je reçois tous les jours des directives donc j'exécute sans intervenir ou même donner mon opinion »
			« On ne reçoit que des directives à exécuter, la direction ne nous laisse pas la liberté de s'exprimer ou de donner notre vision des choses »
			« Parfois je prends une décision et le dirigeant décide autre chose et je subis donc des problèmes soit avec mes subordonnés ou avec les clients »
			« On ne peut pas agir sans l'approbation des dirigeants »
			« J'en ai marre des directives, le domaine de l'événementiel me passionne mais je ne trouve pas où partager mes idées »
			« Réticent par le passé, la peur de l'époque est restée, si je prends une mauvaise décision je sais que je vais être sanctionné, c'est pour cela que je ne donne pas tout, je fais ce qu'il dicte sur moi je prends aucune initiative »
			« Si seulement je pouvais intervenir et demander à la direction des formations mais ce n'est pas des gens qui comprennent »

Annexes

	Charge de travail	Diminution de la charge de travail	« Je ne vais pas dire qu'on était sauvé par l'ERP, puisqu'il y a toujours mieux à faire mais le stress et la pression ont diminué, pareil pour les coups téléphoniques mais dans les services c'est difficile de diminuer la charge »
			« Après l'intégration de l'ERP, il y a moins de stress, on est tous soulagé un peu, mais on n'arrive pas toujours à gérer la charge »
			« Moins d'appels téléphoniques, il y en avait beaucoup avant, il y a plus de travail et moins de charge de travail »
	Règles et procédures	Absence de définition claire des procédures	« Il n'y avait pas de procédures à suivre, mais après l'intervention de DELTALOG je suis entrain de travailler dessus »
			« Personnellement je ne dispose pas de fiche de poste j'organise moi-même le travail pour l'effectuer »
			« On n'a pas vraiment commencé à travailler sur les procédures avec DELTALOG »
		Manque de règles et procédures	« Il n'y a pas de procédures tout court, je gère l'urgence et les priorités »
			« Il n'y a que l'ambition de travailler sur les procédures mais pour le moment on n'a rien vu sur le terrain »
			« Tout ce qui est oral risque d'être oublié, on doit travailler avec des règles et des procédures on doit commencer à les rédiger et à les mettre en place pour un travail organisé »

Annexes

	Fonctions et Organigramme	Il manque des fonctions dans l'organisation et l'apparition dans l'organigramme	<i>« L'organigramme disponible n'a pas définie toutes les fonctions disponibles, la direction générale n'a pas renouvelé l'organigramme après les nouvelles fonctions rajoutés »</i>
			<i>« Les améliorations après les ERP, c'est qu'on a pris conscience de certaines fonctions »</i>
			<i>« Avec DELTALOG on était censé créer des fonctions, la boîte de conseil nous a aidé à mettre en place quelques fonctions ignorées mais la direction n'a pas continuer à exécuter ce travail »</i>
			<i>« Après la formation sur les processus avec le consultant de DELTALOG, la direction a pris conscience de certaines fonctions importantes exclue »</i>
		Structures organisationnelles inefficaces	<i>« On a une structure quelconque, mais laquelle ? Je ne saurais le dire »</i>
			<i>« Trop de dépendance à la direction générale, l'absence d'indépendance des services »</i>
			<i>« On n'a pas une culture de client interne, on a découvert ça avec DELTALOG »</i>

Annexes

Communication Coordination Concertation	3C interne au service	Les relations clients-fournisseurs internes sont difficiles	« Chacun travaille sans prendre en compte que ce travail va être transmis à une autre personne qui va l'intégré dans son processus, ça m'arrive des fois de revoir tout le travail pour entamer le mien »
			« On manque de coordination et de concertation dans le service, on a pris conscience de la relation client-fournisseurs interne avec DELTALOG dans la présentation de la notion processus»
	3C au niveau de l'équipe de direction	Manque de 3C entre les dirigeants et le partage d'information entre les différents services	«Je rencontre des difficultés dans la communication avec quelques directeurs. Je préfère travailler seul»
			«Il n'y a pas de 3C entre les dirigeants. Comme dit le proverbe " s'il y a plusieurs chefs sur un même navire, le navire coulera !" »
			«Comme je fais partie du service commercial le service de transport, ne nous avertit pas de la panne des camions, et nous sommes par la suite incapables d'informer nos clients du retard qu'il y aura dans l'installation des chapiteaux»
	Dispositifs de 3 C	Dispositif de communication insuffisant	« On a des problèmes de communication avec les autres services »
« On doit améliorer nos dispositifs de communication »			
			« Nous envisageons de faire un feedback-forme, c'est un formulaire qu'on va envoyer systématiquement à nos clients

Annexes

	Transmission des informations	Le manque de retour d'information	<i>à la fin de chaque projet qui y mentionnent leur appréciation, pour le moment on reçoit ça verbalement »</i>
			<i>« Je remarque qu'il n'y a ni fluidité ni retour d'informations entre les différents services surtout entre le service commercial et celui des recouvrements, ce qui crée des conflits entre eux »</i>
		Manque d'informations fiables	<i>« Avant c'était la perte de l'information, l'information n'était pas fiable et les gens ne remplissaient pas systématiquement le formulaire sur Excel »</i>
			<i>« Je ne sais pas si la direction générale a désigné tout le monde par le changement ou des personnes précises puisque il n'y avait pas une information fiable qui circule, que des échos »</i>
	Retard de transmission des informations	<i>« Je ne reçois pas les informations dont j'ai besoin au bon moment »</i>	
	3C verticale	La 3C avec la direction est insuffisante	<i>« Il n'y a pas de 3C carrément, on était les derniers à savoir sur le projet d'intégration de l'ERP »</i>
			<i>« Il y a des lacunes dans la façon de communiquer entre chef et subordonné Il faut savoir comment communiquer »</i>
<i>« Il n'y a pas une bonne communication entre nous et les supérieurs »</i>			
<i>« La direction n'utilise que la communication formelle, tout par des directives, si je travaille sous tension vous allez vous méfier de mon travail qui risque d'être mal fait, donc il faut</i>			

Annexes

			<i>un certain pourcentage de communication informelle qui favorise à tisser un lien entre moi et les dirigeants »</i>
			<i>« On n'a pas entendu parler du projet de changement »</i>
			<i>« Y'avait aucune information sur le projet d'intégration de l'ERP jusqu'au jour de la réunion de DELTALOG »</i>
		Non prise en compte des suggestions émises par le personnel	<i>« Si seulement je pouvais intervenir et demander à la direction des formations mais ce n'est pas des gens qui comprennent»</i>
3C horizontale	Manque de concertation entre les services qui engendre des conflits entre eux		<i>« Le conflit est toujours entre les commerciaux et le service de recouvrement sur les facteurs... etc. même après l'intégration de l'ERP »</i>
			<i>«Comme je suis du service commercial, le service de transport ne nous avertit pas de la panne des camions, et nous sommes par la suite incapables d'informer nos clients qu'il y aura un retard dans l'installation des chapiteaux donc un double conflit installé»</i>
Tâches mal assumées	La formation est négligée par manque de temps		<i>« Le problème qui a attardé l'intégration de l'ERP sur une durée de 2 ans c'est le manque de temps des employés ainsi que la formation on la termine pas souvent, les dirigeants l'annule par manque de temps »</i>

Annexes

Gestion du temps	Facteurs perturbateurs de la gestion du temps	L'ERP à diminuer les appels téléphoniques fréquents	<i>« Avant l'ERP le seul moyen de travail c'était le téléphone, des coups de téléphones toute la journée qui nous perturbe »</i>
			<i>« Après l'ERP, moins d'appel téléphonique, il y en avait beaucoup avant, il fallait remplir les donnée sur Excel et appeler pour confirmer maintenant il suffit de cliquer »</i>
			<i>« J'ai un problème avec le téléphone qui ne cesse de sonner toute la journée parce que c'est le moyen de communication le plus utilisé et ça perturbe ma concentration, chaque fois que je commence un travail, le téléphone m'interrompt des vingtaines de fois et je dois reprendre rapidement mais après l'intégration de l'ERP ça s'est diminuer »</i>
		Les besoins en formation restent non satisfaits	<i>« Jusqu'à présent on n'est pas bien formé, par exemple moi je suis promue comme responsable qualité mais avec aucune formation, je peux exercer mes fonctions mais je ne suis pas un spécialiste »</i>
<i>« Moi j ai proposé qu'il y ait des formations en management et en pédagogie puisque la hiérarchie manque de ça, mais personne n'a pris en considération ma proposition même DELTALOG »</i>			

Annexes

Formation intégrée	Besoins de formation		<i>« C'est une perte de temps pour moi dans ce poste sans formations j'ai réclamé plusieurs fois, même si je fais ce travail et ce dernier n'est pas évalué je ne sais pas si je l'ai bien fait ou pas »</i>
		Manque de formation	<i>« Après la détection de problèmes avec DELTALOG on a commencé à se former, avoir certaines formations sur les processus et les ERP mais ce n'était pas suffisant pour moi »</i>
	<i>« Je ne dirais pas que la formation était adéquate, elle était insuffisante »</i>		
	<i>« Pour moi, les formations fournies par DELTALOG n'ont pas été suffisantes »</i>		
	<i>« Il ne suffit pas de mettre des logiciels sans suivre des formations, on a suivi peu de formations concernant l'organisation et l'ERP installé »</i>		
	Risques de perte de savoir faire liés à des départs éventuels	<i>« Si je trouve un autre travail même avec un salaire plus bas que le mien je quitte »</i>	
<i>« Si une opportunité me coïncide, je quitte mon poste je n'évolue pas, pourquoi je reste ?! »</i>			

Annexes

	Dispositifs de formation	Manque de programme de formation	<i>« Le programme de formation n'est pas diffusé »</i>
		Manque de suivi des formations	<i>« Il y a des fonctions clés qui n'ont pas suivi de cursus, ça ne sera pas suffisant de faire une formation une ou deux fois par mois »</i>
	<i>« Je travaille en ce moment sur les procédures et les process avec une seule formation animée par DELTALOG »</i>		
	Orientations stratégiques	Absence de vision stratégique	<i>« La stratégie n'est pas définie clairement »</i>
			<i>« On n'a pas de stratégie à suivre, la seule stratégie qui apparait est celle d'augmenter le chiffre d'affaires »</i>
			<i>« Il n'y a pas de stratégie claire à suivre, on est comme toute entreprise à but lucratif, on vise que les bénéfices »</i>
		La communication sur la stratégie est défailante	<i>« Les dirigeants ne communiquent pas la stratégie actuelle de l'entreprise »</i>
		Manque de définition des objectifs stratégiques	<i>« C'est évident d'augmenter le chiffre d'affaires mais il y a un manque d'objectifs bien visés qui rend l'employé ambitieux »</i>

Annexes

Mise en œuvre stratégique			« On n'a pas d'objectifs stratégiques bien définis tout court »
	Auteurs de la stratégie	Manque d'implication de la direction dans la définition de la stratégie	« Je dirais même que la direction ne cherche pas à définir une stratégie quelconque, leur seul souci c'est d'augmenter le chiffre d'affaire »
	Outils de la mise en œuvre stratégique	Budget de formation insuffisant	« C'est la raison principale à la stagnation de l'intégration de l'ERP, le budget de ASTA n'était pas suffisant pour suivre les formations »
	Système d'information	Les améliorations apportées par l'implémentation de l'ERP	« Auparavant on travaillait sur Excel et ce n'est pas tout le monde qui le remplisse »
« Avant c'était la perte de l'information, l'information n'était pas fiable et les gens ne remplissaient pas systématiquement le formulaire sur Excel »			
« Après la fracturation de l'entreprise et la méthode de travail basique, la direction a décidé d'intégrer un ERP et depuis on s'est amélioré un peu »			

Annexes

			« Avant c'été difficile de travailler et de transmettre convenablement la demande au dépôt maintenant avec l'ERP, ils reçoivent la demande détaillée sur les chapiteaux : combien de barres ... »
			« Avec l'arrivé de l'ERP on a fait plus de 200 fiches projets plus que la moyenne des années précédentes »
			« Après l'arrivé de l'ERP, on a renforcé la logistique que sa soit le matériel ou l'effectif »
			« Après l'intégration de l'ERP, il y a moins de stress, on est tous soulagé un peu »
		La direction a pris conscience sur l'insuffisance d'effectifs	« Auparavant on ne pouvait même pas dire est ce que l'effectif suffira ou pas pour effectuer un travail, tellement on était dans le flou »
			« Il y a un manque d'étude et de contrôle dans la société, la direction ne sait même pas si elle a besoin d'effectifs ou pas après l'intervention de DELTALOG les dirigeants ont pris conscience qu'il y a un manque dans l'effectif et depuis on a commencé à recruter »

Annexes

	Gestion du personnel	Système de rémunération inefficace	<i>« Le système de rémunération n'est pas efficace »</i>
			<i>« On n'a pas de système de promotion qui motive le personnel »</i>
		Le non considération du personnel	<i>« La plupart des problèmes du personnel sont à cause du manque d'un vrai service pour le personnel, c'est devenu un handicap pour l'entreprise »</i>
			<i>« La gestion du personnel est beaucoup plus administrative, on ne parle que de pointage et de paie alors qu'il n'y a pas que ça »</i>
			<i>« Je me souviens que dans le premier contacte avec DELTALOG, ils nous ont posé la question sur la première chose qu'on veut changer dans notre société, j'ai demandé de travaillé sur la RH mais ils n'ont pas pris ça en considération, puisque on manque de considération»</i>
	Mode de management autoritaire	<i>« Un style de management autoritaire, il n'y a pas de coordination entre nous et les dirigeants »</i>	
<i>« Je trouve le mode de management peu participatif, malgré le peu de fois où on faisait un brainstorming, la décision finale revient aux dirigeants »</i>			

Annexes

	Mode de management	Il y a un manque de reconnaissance des RH	<i>« On a besoin d'encouragement, de reconnaissance et de considération, la RH est la source de succès ou d'échecs »</i>
			<i>« J'ai souhaité que DELTALOG donne beaucoup plus d'importance pour la RH, elle n'a pas pu détecter que la RH n'est pas considérée dans la société»</i>

Tables des matières :

Introduction générale.....	2
Chapitre 1: Contexte et méthodologie de recherche.....	6
SECTION 1 : LA CONDUITE DU CHANGEMENT ET LES PROJETS ERP.....	6
1.1 La conduite du changement	6
1.1.1. C'est quoi le changement ?	6
1.1.2. Définition de la conduite du changement.....	7
1.1.3. Historique de la conduite du changement.....	8
1.1.4. Les phases de la conduite du changement	9
1.1.5. Les objectifs de la conduite du changement.....	10
1.2 Les projets ERP	10
1.2.1. Définition d'un ERP.....	11
1.2.2. Pourquoi mettre en œuvre un ERP ? Les objectifs à l'origine d'un projet ERP.....	12
1.2.3. Le rôle de l'intégrateur	13
SECTION 2 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	15
2.1. Les raisons et le champ de la recherche	15
2.1.1. Choix du thème	15
2.1.2. Choix de l'organisme d'accueil (DELTALOG)	15
2.2. L'objet de la recherche.....	16
2.3. La méthodologie de recherche	17
2.3.1. Le raisonnement hybride	18
2.3.2. Approche méthodologique qualitative	19
2.4. Technique de recueil de l'information	19
2.4.1. Les entretiens semi directifs	20
2.4.2. La recherche documentaire	22
2.4.3. L'observation participante	23
2.5. L'analyse des données	23

2.6. Difficultés rencontrés	23
SECTION 3 : PRESENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE.....	24
3.1. Présentation de DELTALOG.....	24
3.2. Les pôles de DELTALOG	24
Chapitre 2 : Evaluation du processus d'implémentation de l'ERP	30
SECTION 1 : LA DEMARCHE SUIVIE PAR DELTALOG.....	30
1.1.Description de la prestation.....	30
1.1.1. Présentation de la démarche de mise à niveau des processus	31
1.1.2. L'implémentation des progiciels de gestion intégrés de type ERP	34
SECTION 2 : ANALYSE DYSFUNCTIONNELLE (Cas : ASTALAVISTA)	41
2.1. Un aperçu sur ASTALAVISTA	41
2.1.1. Les raisons de changement interne et externe pour ASTALAVISTA	41
2.2. Analyse des dysfonctionnements recensés.....	42
2.2.1. Dysfonctionnements liés à l'organisation du travail	43
2.2.2. Dysfonctionnements liés à la Communication-Coordination-Concertation.....	47
2.2.3. Dysfonctionnements liés à la formation intégrée	49
2.2.4. Dysfonctionnements liés à la gestion du temps	51
2.2.5. Dysfonctionnements liés à la mise en œuvre stratégique.....	51
SECTION 3 : PROPOSITIONS D'AMELIORATION DU PROCESSUS D'IMPLEMENTATION	58
3.3. Des recommandations pour le processus d'implémentation de DELTALOG.....	58
3.4. Des recommandations pour ASTALAVISTA	62
Conclusion	65
Bibliographie	69
Annexes	72