

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

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en management stratégique et système d'information

**Essai de contribution à la conduite du changement
dans le cadre des projets d'implémentation d'ERP
Cas : SARL Ayrade**

Élaboré par :

Rayane BOUDJANA

Encadré par :

Dr. Rafik Missoum

Année 2020/2021

Résumé

Notre travail s'intéresse au sujet de la conduite du changement dans le cadre des projets de mise en place d'Enterprise Resource Planning (ERP). Nous avons essayé à travers cette étude de questionner la réalité du terrain sur les démarches et les pratiques mises en place pour conduire le changement lors de l'implémentation des ERP.

Dans un premier temps, nous avons passé en revue la littérature spécialisée pour avoir une vue globale sur les concepts théoriques liés à notre thème de recherche. Dans un second temps, nous avons exploré le terrain de notre étude, en examinant la démarche de mise en place d'ERP adoptée par l'entreprise de service numérique Ayrade.

Les résultats de notre enquête, ont révélé que la réussite d'une démarche de conduite du changement réside, en grande partie, dans l'adhésion des efforts des différents acteurs du projet.

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

ملخص

يهتم بحثنا بموضوع ادارة التغيير في اطار اعداد مشاريع أنظمة تخطيط موارد المؤسسات. حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة طرح تساؤلات حول واقع الممارسات المنتهجة من اجل ادارة التغيير في اطار مشاريع تنصيب أنظمة تخطيط موارد المؤسسات.

تناولنا في مرحلة اولى مراجعة الدراسات السابقة لإدراك المفاهيم الأساسية المتعلقة ببحثنا، ثم قمنا بدراسة استكشافية لمجال دراستنا عن طريق فحص منهجية إعداد أنظمة تخطيط موارد المؤسسات التي تتبناها الشركة المدروسة ايراد. اوضحت نتائج بحثنا ان نجاح عملية ادارة التغيير يكمن، بدرجة عالية، في الدعم والمجهودات المقدمة من مختلف الفاعلين في المشروع.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، أنظمة تخطيط موارد المؤسسات، عملية التجسيد.

Abstract

Our work leads to the change management in the context of ERP implementation projects, we tried throughout this study to question the reality of the procedures that leads to the change management during the set-up of ERP.

First, we reviewed the specialized literature to get an overview of the theoretical concepts related to our theme. Secondly, we analyzed the field of our study, by examining the processes of setting up an ERP adopted by the company Ayrade in the study.

The results of our survey revealed that the success of a change management process relates with the support and the efforts of the different actors in the project.

Key words: change management, ERP, implementation projects.

Remerciement

En tout premier lieu, je remercie ALLAH le tout puissant de m'avoir donné la santé, la force et le courage pour pouvoir accomplir ce modeste travail.

Je remercie infiniment mes parents et mes sœurs pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de mon parcours.

Je présente ma sincère gratitude à Mr. Rafik MISSOUM d'avoir accepté de m'encadrer et de m'avoir orientée, conseillée, et aidée pour réaliser ce mémoire.

Par ailleurs, je tiens à remercier Mr. Amine LALLAOUA, mon tuteur en sein de l'entreprise Ayrade et Mme Nour GHARBI qui n'ont pas hésité à me fournir toute information demandée lors de mon enquête.

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 travail.

Table des matières

Résumé	I
Remerciement.....	II
Table des matières	III
Liste des tableaux	VI
Liste des figures.....	VII
Liste des abréviations, sigles et acronymes	VIII
INTRODUCTION	1
1. Pertinence de la recherche	3
1.1 Pertinence théorique	3
1.2 Pertinence managériale.....	3
2. Problématique.....	3
3. Structure du mémoire	4
CHAPITRE 01: Revue de la littérature et cadre conceptuel	5
Section 01 : Revue de la littérature.....	6
1.1 L'évolution de la gestion du changement	6
1.1.1 Le modèle de Lewin	6
1.1.2 Le modèle de Kotter	7
1.2 Les paradigmes de la conduite du changement.....	9
1.3 Les méthodes agiles	11
1.4 Vers un modèle de changement agile	13
Section 02: Le changement organisationnel.....	15
2.1 Le changement.....	15
2.2 Le changement organisationnel	15
2.2.1 Les typologies des changements.....	15
2.3 La résistance au changement	16
2.3.1 Différentes formes de résistance.....	17

Section 03: Les projets ERP et la conduite du changement	18
3.1. Enterprise Resource Planning (ERP).....	18
3.1.1 Caractéristique d'un ERP	19
3.1.2 Les avantages d'un ERP	19
3.1.3 L'impact de la mise en place d'un ERP sur l'organisation	19
3.2 La conduite du changement dans un projet ERP.....	20
3.2.1 La conduite du changement.....	21
3.2.2 Le management de projet	21
3.3 L'intégration du management de projet et de la conduite du changement	22
CHAPITRE 02 : Cadre méthodologique de la recherche et contexte organisationnel.....	23
Section 01: Cadre méthodologique.....	24
1.1 La posture épistémologique.....	24
1.2 Type de recherche.....	25
1.3 Méthode de recherche.....	25
1.4 Instruments de collecte d'information.....	26
1.4.1 La recherche documentaire.....	26
1.4.2 L'observation	26
1.4.3 L'entretien	27
Section 02: Contexte organisationnel	29
2.1 Présentation de l'entreprise	29
2.1.1 Services de l'entreprise.....	29
2.2 Historique	29
2.3 L'organisation de l'entreprise.....	30
2.3.1 Les départements de l'entreprise	30
CHAPITRE 03 : Analyse et discussion des résultats	32
Section 01: Présentation du processus d'implémentation d'ERP suivi par Ayraide.....	33
1.1 Présentation de l'ERP Odoo	33

1.2 Processus d'implémentation d'ERP adopté par Ayrade	34
1.2.1 Atelier de cadrage et spécification.....	35
1.2.2 Paramétrage et développement	35
1.2.3 Test et validation	35
1.2.4 Formation utilisateurs	36
1.2.5 Mise en production et démarrage	36
1.2.6 Accompagnement et assistance	36
Section 02 : Analyse et discussion des résultats.....	37
2.1 Description de l'enquête.....	37
2.2 Analyse des données.....	38
2.2.1 Analyse de la démarche de conduite du changement chez le client.....	38
2.2.2 La contribution d'Ayrade à la démarche de conduite du changement	42
2.3 Résultats.....	46
Section 03 : Recommandations et propositions.....	47
3.1 Recommandations.....	47
3.2 Proposition d'une démarche de conduite du changement pour les projets ERP...	47
CONCLUSION	50
BIBLIOGRAPHIE.....	53
ANNEXES.....	58
Annexe A : Le guide d'entretien	59
Annexe B : Aperçu du système de ticket.....	62

Liste des tableaux

Tableau 1: Les 12 principes du manifeste agile	12
Tableau 2: Typologie du changement	16
Tableau 3: Caractéristiques des trois types d'entretiens.....	27
Tableau 4: Les personnes interviewées chez les deux équipes (MOE/MOA)	38

Liste des figures

Figure 1: Les trois niveaux de changement selon Lewin	7
Figure 2: Les 8 étapes du changement selon Kotter	8
Figure 3: Les 5 paradigmes de la conduite du changement.....	10
Figure 4: Modèle du changement agile	13
Figure 5: Organigramme de l'entreprise Ayrade.....	31
Figure 6: Positionnement d'Odoo par rapport aux autres outils de gestion d'entreprise	34
Figure 7: Processus d'implémentation d'ERP adopté par Ayrade	35
Figure 8: Conception de la démarche de conduite du changement dans les projets ERP ...	49

Liste des abréviations, sigles et acronymes

CRM	Customer Relationship Management
DG	Direction Générale
ERP	Entreprise Ressources Planning.
ESN	Entreprise De Service Numérique
IHM	Interface Homme Machine
IPMA	International Project Management Association
IT	Information Technology
KPI	Key Performance Indicator
MOA	Maitrise D'ouvrage
MOE	Maitrise D'œuvre
MRP	Manufacturing Resource Planning
PGI	Progiciel De Gestion Intégré
PMBOK	Project Management Body Of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMP	Project Management Professional
SARL	Société A Responsabilité Limitée

INTRODUCTION

À l'image de la révolution industrielle qui a profondément modifié la société du XIX^{ème} siècle, le développement technologique bouleverse notre société actuelle, notamment les organisations qui cherchent à créer de la valeur par l'adoption continue des nouvelles techniques d'information et de communication.

A nos jours, les entreprises ne cessent d'investir dans des projets - entre autres - de mise en place de systèmes d'information. Ces derniers visent à améliorer les processus de gestion de l'entreprise (et des organisations, d'une manière générale) en exploitant tous outils numériques à disposition, et par conséquent générer des résultats remarquables pour l'organisation.

Pour ce faire, l'entreprise sélectionne, teste et approuve les techniques qui lui correspondent et qui répondent à ses objectifs.

Les ERP sont désormais parmi les outils incontournables pour l'organisation de toute entreprise, leur acquisition est aujourd'hui fondamentale pour une gestion efficace du patrimoine de l'organisation.

L'implantation d'un système ERP dans une entreprise n'est pas toujours couronnée de succès. Elle nécessite une remise en question des systèmes existants. Sa mise en œuvre constitue une refonte du système d'information, mais surtout une remise à plat des procédures de gestion au sein de l'organisation. Cela dit, ce type de projet doit être appréhendé comme un projet de toute l'entreprise, qui l'orientera sur le long terme, car son impact est très important en matière d'optimisation du fonctionnement interne.

Cependant, 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. Les aspects techniques sont souvent prioritaires par rapport aux préoccupations humaines. Pourtant la réussite de ces projets passe obligatoirement par l'acceptation de la nouvelle organisation et des nouvelles missions/tâches associées. Il est donc essentiel de préparer et accompagner le changement.

Dans ce contexte général, notre travail vise principalement à étudier la conduite du changement dans le cadre des projets de mise en place d'ERP. Notre choix de terrain d'étude s'est porté sur l'Entreprise de Service Numérique (ESN) algérienne Ayraide.

1. Pertinence de la recherche

A notre sens, cette recherche présente un intérêt tant au plan théorique que managériale:

1.1 Pertinence théorique

Généralement, les recherches dans le domaine informatique s'intéressent à l'amélioration et au développement des aspects techniques de ce genre de projets (développement de nouveaux concepts, de nouveaux algorithmes ...), tandis que les recherches dans la science humaine et de gestion se focalisent surtout sur l'apport et l'impact des ERP sur la performance des différentes fonctions de l'entreprise.

Notre travail vise à étudier un projet informatique d'un point de vue managérial. Pour démontrer que les résultats d'une recherche sont plus efficaces lorsque cette dernière couvre tous les aspects du sujet traité.

1.2 Pertinence managériale

Notre étude s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un changement technologique prévu dans une entreprise qui souhaite mettre en place un nouvel ERP, il s'agit de préparer la transition vers le nouvel environnement technologique interne et d'accompagner ce changement tout au long du processus de mise en place de l'ERP.

Notre but est de compléter notre formation en management stratégique et système d'information par une étude de terrain qui nous permet de mettre en application nos connaissances acquises durant notre formation, en tentant d'intervenir dans les différentes phases du processus de management d'un projet de mise en place d'un ERP.

2. Problématique

Le présent travail cherche à apporter des éléments de réponse à la question principale suivante :

Comment est conduit le changement dans un projet de mise en place d'un ERP chez Ayraide ?

A partir de cette question centrale, nous avons formulé les questions secondaires suivantes:

- Quels sont les acteurs concernés par la mise en place d'une démarche de conduite du changement ?
- Quelles sont les actions propices à recommander pour conduire le changement dans le cadre des projets d'implémentation d'ERP ?

3. Structure du mémoire

Nous avons organisé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé « **Cadre théorique de la recherche** » est consacré aux aspects théoriques relatifs au sujet traité. Nous allons voir dans un premier temps la revue de la littérature, ensuite nous présentons les concepts utilisés dans notre recherche.

Le deuxième chapitre intitulé « **Cadre méthodologique de la recherche et contexte organisationnel** » est divisé en deux sections, dans la première nous allons voir la méthodologie de recherche adoptée pour la réalisation de ce travail; dans la seconde nous abordons le contexte organisationnel.

Le troisième et dernier chapitre intitulé « **Analyse et discussion des résultats** », est consacré à l'analyse et la discussion des résultats de notre travail.

CHAPITRE 01: Revue de la littérature et cadre conceptuel

Ce chapitre tente de fournir une brève synthèse théorique sur les aspects de ce travail, ainsi qu'une présentation du cadre conceptuel de la recherche que nous menons sur la conduite du changement dans le cadre des projets de mise en place d'ERP.

Section 01 : Revue de la littérature

« Rien n'est permanent sauf le changement »

Héraclite d'ÉPHÈSE (Philosophe grec de la fin du VI^e siècle av. J.QSSL.)

Le changement est un processus naturel qui vise à modifier ou transformer quelque chose. D'un point de vue philosophique, Héraclite l'envisage comme une nécessité et un mouvement perpétuel essentiel pour l'évolution.

Les organisations à leur tour sont soumises à des changements environnementaux très fréquents. Elles doivent être réactives pour conserver leurs positions dans un contexte économique et technologique en constante évolution.

En tant que composante des organisations et concept managérial, le changement a fait l'objet de nombreuses publications constituant son périmètre. Ces publications sont autant de clés de compréhension et d'opérationnalisation de la conduite du changement.

1.1 L'évolution de la gestion du changement

Au cours des années 1940, Kurt Lewin (chercheur en psychologie sociale) a inauguré des études expérimentales et des recherches essentielles sur les concepts de “ la dynamique du groupe” et de “la résistances au changement”. A partir de cela, il a défini son modèle de changement social à base de trois niveaux (Lewin, 1947).

1.1.1 Le modèle de Lewin

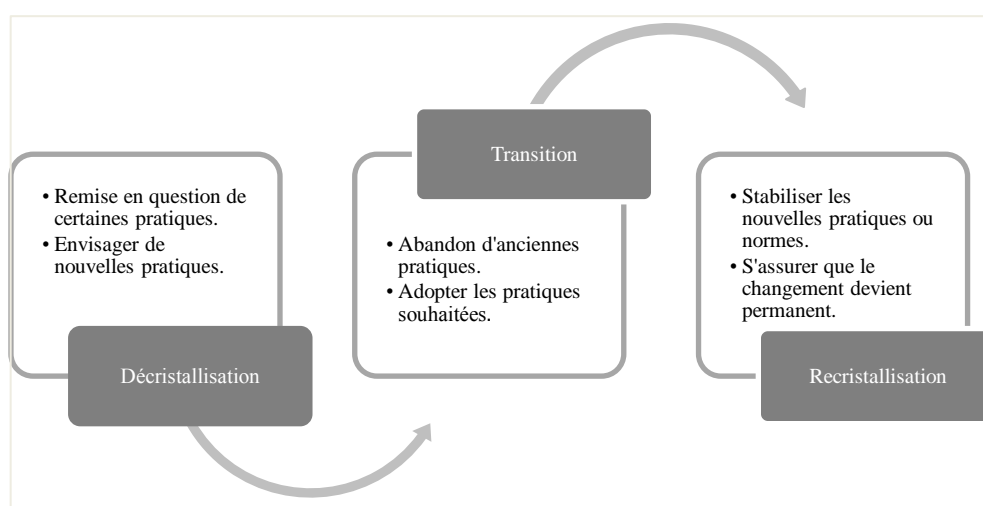
Ce modèle propose un processus de changement en trois phases : la dé cristallisation, le changement et la recristallisation (Figure 1).

Niveau 01: *Unfreeze* (le niveau du dégel nécessaire : initiation, dé cristallisation)
Correspond à une période de questionnement, des comportements, des attitudes et des perceptions du groupe (ou de l'individu); cette phase met en lumière les inconvénients d'une situation ou encore l'écart entre une situation présente et une autre plus souhaitable;

Niveau 02: Change (le mouvement lui-même : changement, mouvement, transition) correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements;

Niveau 03: Refreeze (le niveau du regel nécessaire : consolidation, routinisation, recristallisation) C'est la phase à proprement dit du changement. Pendant cette phase le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commence à se stabiliser et à se recristallisé;

Figure 1: Les trois niveaux de changement selon Lewin



Source : (Anne-Marie, la résistance au changement : un concept désuet et inapproprié en éducation ,2015)

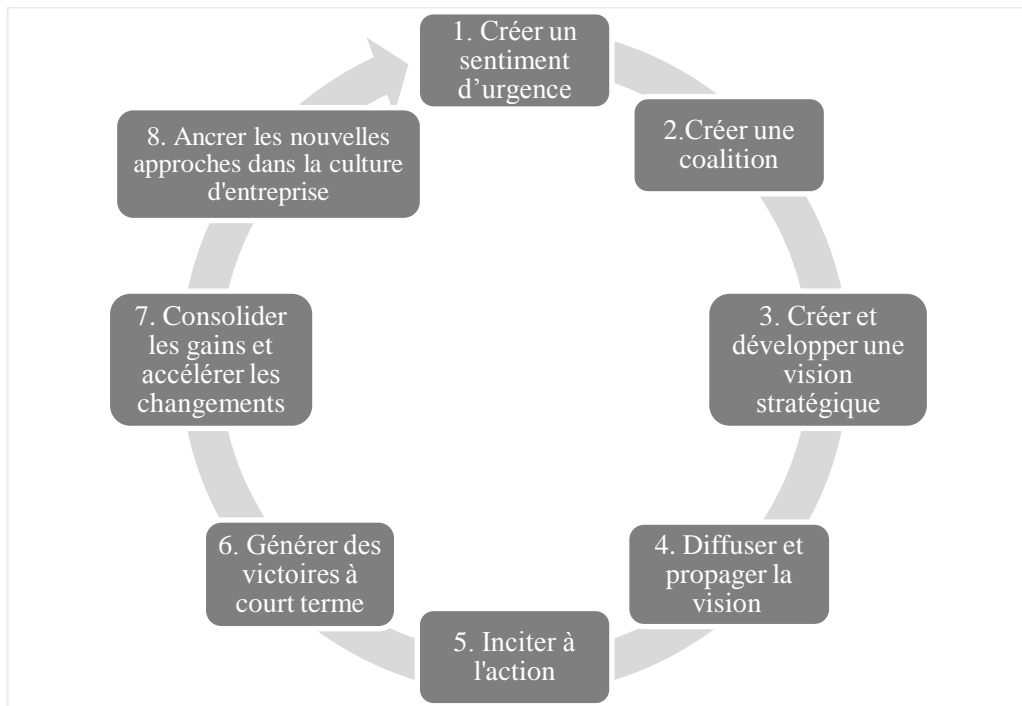
Les implications normatives de ce modèle ont eu un très grand succès, ce modèle de Lewin est devenu la base de beaucoup d'autres travaux, notamment ceux de R. Cooper et R. Zmud (1989) qui ont complété le modèle par un dernier niveau dit de l'infusion, dans lequel les changements de pratiques apparus lors d'un projet vont créer des capacités nouvelles et des innovations à d'autres niveaux de l'organisation (Cooper & Zmud, 1989).

1.1.2 Le modèle de Kotter

John Kotter, considéré par beaucoup comme l'autorité en matière de leadership et de changement (Kotter, www.Kotterinc.com, 2021), a mené une étude au cours des années 1990, auprès de plus de 100 entreprises (à profils variés) ayant pour ambition de se transformer. L'étude souligne que 70 % des entreprises échouent dans leurs efforts de conduite du changement par manque de méthodologie. John Kotter élabore alors un modèle pour conduire une transformation durable et fructueuse de l'entreprise, a priori

applicable à toute organisation, au regard du large panel d'entreprises étudiées (Kotter, 2015). Son modèle se compose de 8 étapes (Figure 2) :

Figure 2: Les 8 étapes du changement selon Kotter



Source : (Kotter, www.Kotterinc.com, consulter le 15/05/2021), traduit par nous- même.

Etape 01: Créer un sentiment d'urgence

Cette première étape agit comme un élément déclencheur. Son but est d'aider les autres à voir le besoin de changement en s'appuyant sur des preuves tangibles qui montrent l'importance d'agir immédiatement (les résultats d'une étude marketing, les conclusions et l'impact d'une analyse SWOT, les menaces issues de la concurrence..).

Etape 02: Créer une coalition

Il s'agit d'identifier et d'intégrer dans l'équipe projet les acteurs qui ont un véritable pouvoir d'influence, ce leadership ne vient pas forcément d'une position hiérarchique et aura comme mission de guider, coordonner et communiquer les activités.

Etape 03: Créer et développer une vision stratégique

Développer une vision qui motive et inspire les individus. Cette vision va permettre de donner du sens et un but sur lequel les contributions individuelles vont pouvoir/devoir s'aligner.

Étape 04: Diffuser et propager la vision

Élaborer une description précise de la situation cible souhaitée (une vision) et communiquer continuellement autour de cette dernière. La communication de la vision ne doit pas se limiter à une présentation formelle, mais doit s'inscrire dans le quotidien, à chaque occasion.

Étape 05: Inciter à l'action

Responsabiliser et impliquer les collaborateurs à l'action, ceci est aussi un point important pour réussir durablement la transformation.

Étape 06: Générer des victoires à court terme

Pour entretenir et conserver la mobilisation dans la durée, il est essentiel de capitaliser sur les premiers résultats dès qu'ils apparaissent. Il convient donc de fixer des objectifs intermédiaires pour éviter le découragement et l'essoufflement.

Étape 07: Consolider les gains et accélérer les changements

Les premiers résultats sont cruciaux pour associer la crédibilité des acteurs et contributeurs au changement et prouver la capacité de l'organisation à changer. Cependant, les premiers résultats sont généralement atteints grâce à des actions rapides et faciles. Ils ne suffisent pas à eux seuls à transformer l'organisation. Il faut faire foisonner les actions et initiatives pour arriver à une masse critique d'actions et à impulser un rythme suffisant pour vaincre l'inévitable inertie qui s'oppose à tout changement.

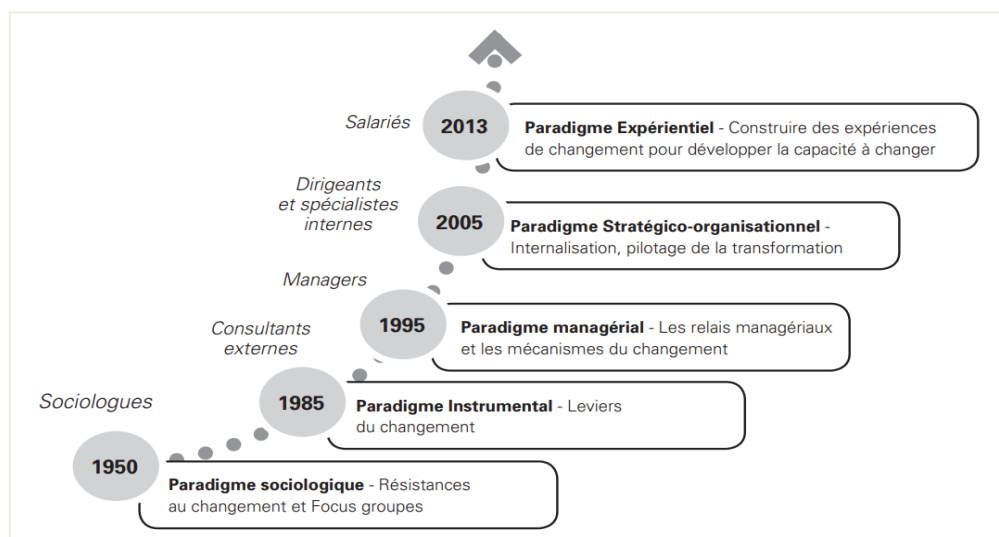
Étape 08: Ancrer les nouvelles approches dans la culture d'entreprise

Une fois l'état projeté atteint le rôle des dirigeants est de le rendre permanent en l'intégrant dans la culture de l'entreprise et empêcher tout retour aux anciennes approches.

1.2 Les paradigmes de la conduite du changement

Dans leur ouvrage *Conduite du changement: concepts clés* (Autissier, Vandangeon-Derumez, & Vas, 2018) ont synthétisé la succession des recherches sur les pratiques de la conduite du changement depuis les années 50, en identifiant cinq grands paradigmes de la conduite du changement (Figure 3).

Figure 3: Les 5 paradigmes de la conduite du changement



Source : (Autissier, Kevin, & Moutot, De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile, 2015)

1.2.1 Le paradigme sociologique (les années 50):

Un des leaders de ce courant est Kurt LEWIN qui stipule que la levée des résistances aux changements se fait grâce à l'évolution des normes au sein des groupes : « *L'individu accepte le changement par un dialogue au sein de ses groupes d'appartenance* » (Autissier, Kevin, & Moutot, 2015)

1.2.2 Le paradigme instrumental (les années 80-90):

La conduite de changement s'effectue en mode projet externalisé où les consultants externes jouent un rôle très important. Kanter a développé la roue du changement en 1992 où elle a défini les leviers d'accompagnement du changement à savoir la communication et la formation. « *La roue du changement a inspiré la plupart des méthodes de conduite du changement déployées par les grands cabinets de conseil pour le déploiement des projets informatiques du type ERP* » (Autissier, Kevin, & Moutot, 2015).

1.2.3 Le paradigme managérial (les années 90):

La conduite de changement connaît une capitalisation en interne des compétences et des outils. En ce sens, Pettigrew (1990) et Kotter (1996) ont critiqué le courant instrumental en montrant que le changement ne se fait pas qu'en mode projet mais en fonction d'une continuité de changement et du leadership des managers qui gardent une partie importante de pouvoir.

1.2.4 Le paradigme stratégique-organisationnel (les années 2000):

Pettigrew 1990, Rondeau 2008 Bareil 2004 et Autissier et al. 2012 introduisent la dimension contextuelle des changements. Ainsi, la conduite de changement n'est plus qu'un outil, mais aussi une compétence voire un métier nécessitant un pilotage différencié.

1.2.5 Le paradigme expérientiel (les années 2010):

Armenakis(1999), Autissier et Giraud (2013), développent une vision positive vis-à-vis du changement qui n'est plus considéré comme un obstacle à surpasser mais son traitement est effectué grâce à un développement de la capacité des acteurs à changer via des dispositifs expérientiels qui font vivre aux intéressés une expérience de changement.

1.3 Les méthodes agiles

Avec l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de communication, les besoins des logiciels sont devenus de plus en plus complexes. Par ailleurs, les projets de développement informatique sont devenus plus coûteux, le nombre de contributeurs et le périmètre des projets ne cessent d'augmenter. Ces raisons ont rendu les méthodes de gestion de projets classiques (l'approche en cascade et le cycle en V) obsolètes pour les projets informatiques. Ces méthodes dites classiques enchaînent trois grandes phases (phase d'expression du besoin, la phase réalisation, et la phase test et livraison du produit) ; Mais ces méthodes ont conduit plus que la moitié des projets informatiques à l'échec (Akim, 2017).

De nombreuses études ont illustré les échecs des projets IT (Hartman & Ashrafi, 2002). Plusieurs chercheurs qui ont fait des études approfondies sur les causes principales de ces échecs ont jugé les méthodes de gestion traditionnelles trop lourdes (Boehm, 2002).

Ces conséquences ont conduit à l'apparition du manifeste Agile en septembre 2001 ou « *Agile Manifesto* ». Ce manifeste, traduit en 59 langues, propose douze principes pour le développement agile de logiciels. Le Tableau 1 présente les principes de ce manifeste.

Grace à ce manifeste, le monde des projets informatiques a connu les méthodes Agiles. Ces dernières sont de nouvelles méthodes de gestion et de conduite de projets. Elles promeuvent l'amélioration continue et la rapidité d'exécution. Les méthodes agiles cherchent à éviter l'effet tunnel des méthodes classiques de développement.

Les projets, qu'ils soient informatiques ou organisationnels, se font de plus en plus selon des séquençements courts au cours desquels on analyse le besoin, on conçoit, on prototypé et on teste en même temps. On appelle cela le « *scrum* »¹ (un fonctionnement mêlé).

Tableau 1: Les 12 principes du manifeste agile

1. Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.
2. Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.
3. Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.
4. Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.
5. Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés.
6. La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face.
7. Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement.
8. Les processus Agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant.
9. Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'Agilité.
10. La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.
11. Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto-organisées.
12. À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.

Source : (Agile Manifesto, www.agilemanifesto.org, consulter le 06/06/2021)

¹ Le mot Scrum provient du terme utilisé en Rugby « La Mêlée », qui représente un mécanisme permettant de redémarrer le jeu après une erreur commise. L'objectif de l'équipe est d'unir ses forces pour mener le ballon dans l'embut (Vickoff, 2016, p. 61).

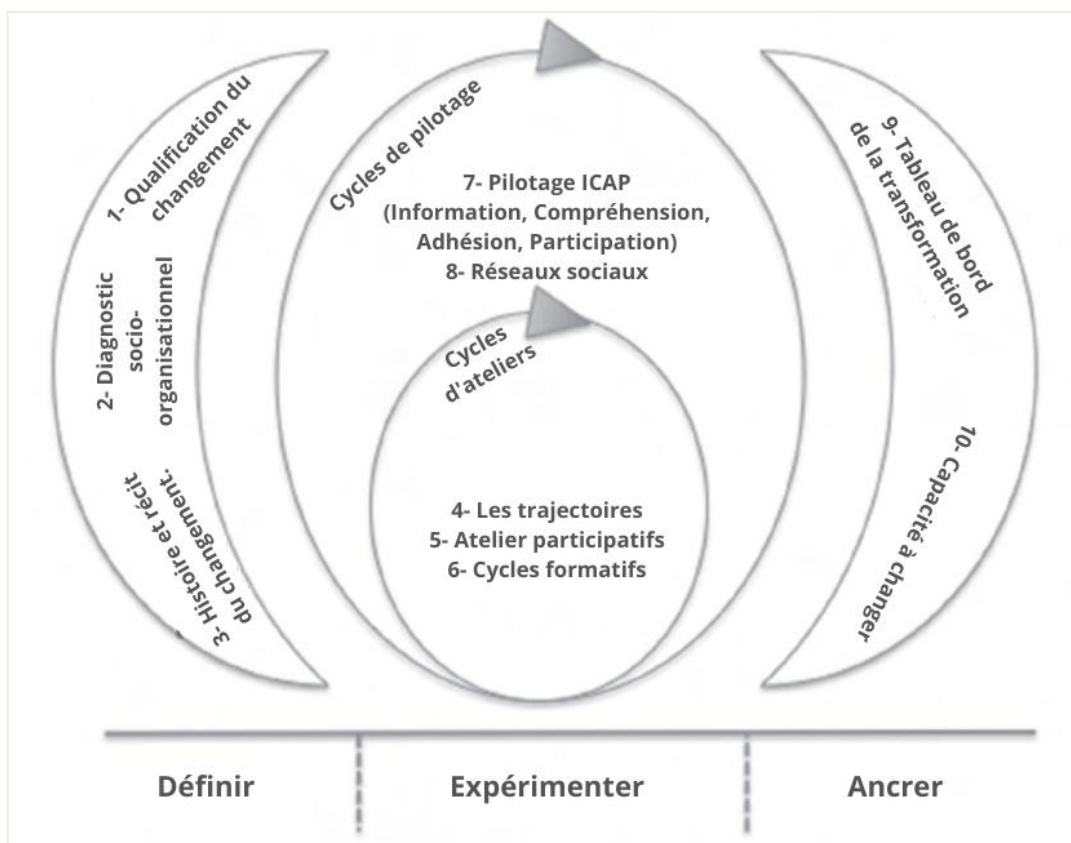
1.4 Vers un modèle de changement agile

Avec l'émergence des outils collaboratifs et du digital, les approches traditionnelles de conduite du changement conçues de manière fortement descendante et planifiée semblent plus que jamais atteindre leurs limites. Le dernier paradigme intitulé « Paradigme Expérientiel » montre les limites du modèle classique de la conduite du changement instrumentalisé jugé par plusieurs auteurs comme étant trop bureaucratique et pas assez collaboratif (Autissier, Kevin, & Moutot, 2015)

Pour répondre à ces exigences, Autissier, Kevin, & Moutot (2015) ont proposé un nouveau modèle de gestion du changement appelé **changement Agile**. Ce modèle est une évolution du paradigme expérientiel, il privilégie les boucles d'expériences à partir d'ateliers participatifs et un pilotage de la transformation dans une logique de développement de la capacité à changer.

La figure ci-dessous (Figure 04) montre les différentes phases de ce modèle :

Figure 4: Modèle du changement agile



Source : (Autissier, Kevin, & Moutot, De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile, 2015)

Le changement agile apparaît comme une solution aux questions actuelles de la conduite du changement. Il est constitué de trois phases :

1. La phase "**Définir**" réalisée en amont permet de créer une intelligibilité du changement pour l'ensemble des acteurs concernés afin qu'ils prennent conscience du rôle qu'ils auront à jouer (Autissier, Kevin, & Moutot, 2015, p. 42).
2. La phase "**Expérimenter**" au cœur du modèle, est composée d'un cycle d'atelier et d'un cycle de pilotage. Le premier propose aux personnes concernées et à leurs managers des ateliers participatifs, des expériences et des moments pédagogiques. Le cycle de pilotage repose sur des mesures par des enquêtes (Baromètre ICAP qui évalue les taux d'Information, de Compréhension, d'Adhésion et de Participation des acteurs concernés) auprès des principaux intéressés. Ces mesures amènent les pilotes du changement à proposer des ateliers pour créer une réelle dynamique de changement (Autissier, Kevin, & Moutot, 2015, p. 43)
3. La phase "**Ancrer**" est mise à jour régulièrement par les différents projets de changement au service de la transformation globale de l'entreprise (Autissier, Kevin, & Moutot, 2015, p. 43)

Les recherches dans le domaine de la conduite du changement se sont largement développées ces dernières années en science de gestion et notamment dans le domaine des ressources humaines. Ces travaux de recherche montrent l'évolution du changement instrumental vers le changement agile. L'un ne remplace pas l'autre mais le complète et ouvre un autre champ de la conduite du changement, celui des changements comportementaux (Frimousse & Peretti, 2015).

Section 02: Le changement organisationnel

Nous tenons à travers cette section de présenter la notion de changement organisationnel, ainsi que celle de la résistance au changement.

2.1 Le changement

Dans les sciences de la gestion, le changement est un thème qui englobe de nombreuses significations différentes.

Selon Collerette, Delisle, & Perron (1997) le changement est défini comme étant « *le passage d'un état à un autre qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* ».

Laurent Belanger, en 1994, le définit comme « *le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* » (Lakhdar & Pesqueux, 2016).

2.2 Le changement organisationnel

Pour Collerette, Delisle, & Perron (1997), le changement organisationnel est « *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* ».

D'après Grouard & Meston (2015), le changement organisationnel est le « *processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations* ».

2.2.1 Les typologies des changements

Selon Autissier et Moutot (2003), les typologies de changement se basent sur deux principes : l'intentionnalité et le rythme d'expansion.

- L'intentionnalité oppose un changement déterminé par une transformation de l'environnement (changement imposé) à un changement résultant du choix des individus (changement volontaire).

- Le temps imparti pour la réalisation des changements représente le rythme d'expansion. Il peut être brutal (modification globale du système organisationnel) ou progressif (évolution avec des phases de transition avec l'ancien système).

Par ailleurs, les auteurs (Autissier & Moutot, 2003) en croisant les axes progressif/brutal et impose/volontaire, ont mis en évidence une matrice qui distingue quatre types de changement (Tableau N°01).

Tableau 2: Typologie du changement

Progressif	Changement prescrit Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.).	Changement construit évolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise.
Brutal	Changement de crise Solution à un dysfonctionnement.	Changement adaptatif Transformation des pratiques et de l'organisation.
	Imposé	Volontaire

Source: (Autissier & Moutot, Pratiques de la conduite du changement: Comment passer du discours à l'action, 2003)

L'intérêt de cette typologie est de caractériser un changement en cours et d'orienter son accompagnement.

2.3 La résistance au changement

Tout changement organisationnel est susceptible de provoquer une certaine résistance de la part des employés, des groupes et même de l'organisation entière. La résistance se manifeste quand les changements touchent les travailleurs ou bien la structure organisationnelle.

Selon Kert Lewin (1947), « *la résistance au changement venait de l'attachement des individus aux normes du groupe, elle apparaît soit quand le changement vient affecter des habitudes, des rites, soit quand les intéressés n'en comprennent pas la raison ou l'intérêt* ».

Bareil & Savoie (1999) Définissent la résistance comme étant une « *expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou des forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à la l'acquisition de*

nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent les idées de changement »

En somme, la résistance est une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail. Les individus réagissent négativement face au changement parce qu'ils passent de la certitude à l'incertitude.

2.3.1 Différentes formes de résistance

Plusieurs formes de résistance peuvent être exprimées suite à un changement organisationnel. Carton (2011), les a catégorisées dans son ouvrage 'Eloge du changement'² sous quatre formes:

- **L'inertie** : les personnes laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application en évoquant la prudence et la nécessité de demander des avis objectifs.
- **L'argumentation** : il s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance, c'est une négociation sur le fond et sur la forme du changement.
- **La révolte** survient lorsqu'il y a impossibilité pour un individu d'ajuster sa réalité à celle du changement proposé. La révolte est toujours précédée d'une menace tactique dans l'argumentation. Le principe de base du changement étant de produire une amélioration, la menace a pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation.
- **Le sabotage** est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'un excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement et d'embarrasser le promoteur du projet.

² Carton, G. D. (2011) *Éloge du changement: guide pour un changement personnel et professionnel*. Paris : Pearson.

Section 03: Les projets ERP et la conduite du changement

Dans cette dernière section nous allons nous intéresser à la notion de la conduite du changement dans le cadre des projets ERP. Avant d'entamer ça, présentant d'abord ce qui est un ERP.

3.1. Enterprise Resource Planning (ERP)

ERP est l'abréviation de l'expression anglaise *Enterprise Resource Planning*, appelée en français Progiciels de Gestion Intégrés (PGI). Cette appellation provient du nom de la méthode MRP (Manufacturing Resource Planning) utilisée par les entreprises manufacturières pour la gestion de la production.

Tomas & Gal (2011) définissent l'ERP comme étant « *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)* ».

Un ERP est donc un progiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise en intégrant plusieurs fonctions de gestion dans un seul système.

En effet, il existe plusieurs définitions de l'ERP celle qui semble la plus complète est la définition donnée par Willis et al en 2003 : « *L'ERP est un système intégré qui permet à l'entreprise de standardiser son système d'information pour relier et automatiser ses processus de base. Il fournit aux employés les informations nécessaires pour diriger et contrôler les activités essentielles de l'entreprise le long de la chaîne logistique, de l'approvisionnement à la production ou l'exploitation jusqu'à la vente et à la livraison au client final. Les employés n'entrent qu'une seule fois les informations, qui sont alors mises à la disposition de tous les systèmes de l'entreprise* » (CHAABOUNI, 2006).

Les ERP s'adressent aux entreprises ayant atteint un certain niveau de complexité d'organisation et de volume de données à traiter. Un PGI vient remplacer une logique en silos où chaque grand périmètre de gestion (comptabilité, gestion de la ressource humaine, gestion des stocks...) est piloté par un logiciel spécifique, qui traite les données de la fonction dans un système fermé.

3.1.1 Caractéristique d'un ERP

Un ERP regroupe un ensemble de caractéristiques parmi lesquelles nous citons (Tomas & Gal, 2011) :

- Le fait qu'il soit un progiciel il est donc générique et possède un très fort niveau de paramétrage ce qui permet une gestion effective de plusieurs domaines de l'entreprise ;
- L'une de ces caractéristiques majeures est le fait qu'il soit intégré, par conséquent il évite et gère la redondance de données ce qui assure la cohérence ;
- Permet l'adjonction de nouvelles fonctions indépendamment de l'architecture des données ;
- Uniformisation des Interfaces Hommes Machines (IHM) : même ergonomie des écrans, mêmes boutons, même famille de barres menu, mêmes touches de fonctions et de raccourcis.

3.1.2 Les avantages d'un ERP

Les ERP sont un atout pour les organisations. Ils facilitent le fonctionnement de l'entreprise et permettent une meilleure maîtrise de ses activités, tout en se basant sur une méthode stratégique garantissant l'utilisation optimale des ressources de l'organisation.

Les objectifs d'un ERP se focalisent sur la réduction des coûts afin d'aboutir à la croissance de l'entreprise. Ainsi les ERP présentent plusieurs avantages:

- Une visibilité totale sur l'ensemble des processus de l'entreprise avec une accessibilité facile aux différentes données ;
- Une meilleure organisation grâce à la centralisation des informations (base de données unique avec mises à jour en temps réel) ;
- Une richesse fonctionnelle grâce aux différents modules qui couvrent la plupart des fonctions clés de l'entreprise ;
- Une meilleure collaboration et coordination entre les différents services grâce à la gestion optimisée des processus et au partage du même système d'information.

3.1.3 L'impact de la mise en place d'un ERP sur l'organisation

Les projets de mise en place d'ERP ne s'effectuent pas dans un vide organisationnel. Chaque projet possède des particularités liées à la nature de son environnement: culture

d'entreprise, personnel, procédures de gestion ...; tous ces facteurs doivent être pris en compte pour un déploiement efficace de l'ERP (Besson, 2016).

Dans la littérature, il y a presque unanimité pour reconnaître que l'intégration des ERP au sein des organisations engendre un changement critique (Poba-Nzaou, 2008).

Bernier (2002), considère que « *la mise en œuvre d'une solution ERP doit être abordée comme une transformation organisationnelle majeure qui nécessite la mise en place d'une démarche de transformation visant à construire cette «capacité à changer» à tous les paliers de l'organisation* ». Selon lui, l'introduction d'un tel système crée des enjeux majeurs aux différents niveaux de l'entreprise: stratégique, fonctionnel et opérationnel; et que ces enjeux exigent un traitement propre à chaque niveau à travers l'appropriation appropriée de la solution ERP à chaque niveau (Bernier et al, 2002) :

Une appropriation stratégique: concerne la capacité de la haute direction de l'organisation à comprendre et à intégrer le plein potentiel de l'ERP dans le déploiement de sa stratégie et de son modèle d'affaires.

Une appropriation fonctionnelle concerne la capacité de l'organisation à reconceptualiser ses processus d'affaires en tenant compte du potentiel technologique à sa disposition et en préservant l'intégrité de ses processus.

Une appropriation opérationnelle concerne la capacité de l'organisation à tenir compte des préoccupations du personnel dans la mise en œuvre de la solution ERP de façon à ce qu'il développe une vue plus complète du modèle d'affaires et qu'il soit en mesure de mieux utiliser cette solution intégrée.

3.2 La conduite du changement dans un projet ERP

Il ne suffit pas de simplement prescrire le changement et de s'attendre à ce qu'il se produise (Tomas J.-L. , 2012). Un changement réussi commence par une compréhension de ce qui doit avoir lieu, ainsi que par un travail acharné.

Le management de projet et la conduite du changement sont des disciplines distinctes appliquées aux changements organisationnels pour améliorer les chances de succès et le retour sur investissement. Ces disciplines distinctes mais étroitement liées sont nécessaires pour apporter un changement efficace.

3.2.1 La conduite du changement

Selon Prosci (2018), la conduite du changement est une discipline qui guide la façon dont les organisations préparent, équipent et soutiennent les individus pour adopter avec succès un changement organisationnel. C'est l'application d'un processus structuré à l'aide d'un ensemble d'outils permettant de diriger l'aspect humain d'un changement dans le but d'atteindre les résultats souhaités (Prosci, 2018).

Autissier et Moutot (2003), ont définis la conduite de changement comme étant « *un dispositif managérial qui vise à ce que des actions de changement soient utiles et en relations avec l'organisation* » ou encore « *la conduite du changement diagnostique la capacité de l'organisation à changer, déploie des leviers pour favoriser cette capacité et mesurer les résultats de ces mêmes leviers* »

3.2.2 Le management de projet

D'après le PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) du PMI (*Project Management Institute*) (2017): « *Le management de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences. Il s'effectue en appliquant et en intégrant, de manière appropriée, les processus de management de projet identifiés pour le projet. De plus, il permet aux organisations d'exécuter des projets de manière efficace* ».

Le référentiel de l'IPMA (*International Project Management Association*) (1999) donne une définition plus générale de l'ensemble des activités de management de projet: « *Le management de projet consiste à planifier, organiser, suivre et maîtriser tous les aspects d'un projet, ainsi que la motivation de tous ceux qui sont impliqués dans le projet, de façon à atteindre les objectifs de façon sûre et dans les critères définis de coûts, délais et performance. Cela inclut les tâches de direction nécessaires aux performances du projet* ».

A partir des définitions du management de projet et celle de la conduite du changement, nous remarquons que les deux disciplines visent à prendre en charge le passage de l'organisation d'un état actuel (comment les choses sont faites aujourd'hui) à un état futur souhaité.

3.3 L'intégration du management de projet et de la conduite du changement

L'objectif du management de projet est de déployer efficacement les ressources à disposition pour concevoir, développer et livrer le projet ou la solution. Tandis que l'objectif de la conduite du changement est d'aider chaque individu impacté par le changement à réussir sa transition et lui permettre de s'engager, d'adopter et d'utiliser la solution, compte tenu des exigences du changement (Prosci, 2018).

L'intégration du management de projet et la conduite du changement permet de converger et de concentrer les efforts des deux sur un objectif commun, celui de l'amélioration des performances de l'organisation, en mettant en œuvre avec succès un changement qui produit les résultats souhaités (Prosci, 2018).

CHAPITRE 02 : Cadre méthodologique de la recherche et contexte organisationnel

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans une première section la méthodologie suivie lors de ce travail. Nous définissons le paradigme et la méthode adoptés, ainsi que les outils utilisés pour la collecte des données. Dans la deuxième section, nous présentons le contexte organisationnel du travail.

Section 01: Cadre méthodologique

Cette partie sera consacrée à l'aspect méthodologique de la recherche nous allons commencer par une présentation de l'épistémologie, l'approche méthodologique adoptée et nous finissons par les techniques de collecte d'information que nous avons utilisé.

1.1 La posture épistémologique

Dans la littérature, l'épistémologie est définie comme étant l'étude de la constitution de la connaissance. Se positionner épistémologiquement ou choisir sa posture épistémologique, signifie que le chercheur se rejoint aux principes, philosophies, méthodes et approches d'une communauté scientifique, car « le chercheur ne construit pas sa propre conception de la connaissance isolément ni ex nihilo » (Bouyzem & Al Meriouh, 2017).

La conception de la connaissance dans les sciences de gestion est influencée par les grands courants de pensée auxquels se réfèrent les chercheurs, nommés paradigmes épistémologiques.

Chaque recherche doit s'inscrire dans un paradigme épistémologique (positiviste/constructiviste/interprétativiste ...), ce dernier cadre et conditionne directement le mode de raisonnement adopté (déductive / inductive/ abductive), qui à son tour définit la méthode de recherche à mobiliser (quantitative/qualitative). Tandis que ce positionnement en lui-même est conditionné par la nature du phénomène étudié et par la connaissance (valeur) que nous souhaitons produire (Bouyzem & Al Meriouh, 2017).

Pour réaliser ce mémoire nous avons adopté une posture épistémologique **constructiviste**, qui part d'observations particulières pour aboutir à une conclusion de portée générale. Un choix justifié par la nature de l'objet de recherche, visant à mettre le lien entre deux concepts différents: la conduite du changement et l'implémentation des ERP.

Nous avons choisi le terrain comme point de départ de notre recherche afin d'observer et d'analyser de près la réalité des projets d'implémentation d'ERP, détecter les résistances

résultantes de ce type de projet et intervenir à chaque étape du processus d'implémentation pour gérer les résistances dès leurs apparition.

1.2 Type de recherche

Le type de recherche que nous avons mobilisée pour notre étude est la recherche-action, ce type de recherche comporte une action délibérée de transformer la réalité afin de produire des connaissances concernant cette transformation.

Selon Lewin (1951) la recherche-action « *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* » (Benaïssa, 2001).

1.3 Méthode de recherche

Comme mentionné précédemment, notre travail s'inscrit dans un paradigme constructiviste suivant un raisonnement inductif, une telle posture épistémologique nécessite une présence sur terrain afin de connaître la réalité.

Au cours de notre présence au sein de l'entreprise nous avons fait face à des données d'une richesse et d'une complexité importantes, chose qui nous a portés vers le choix d'une méthodologie de recherche qualitative qui s'avère la mieux adaptée pour notre thème.

Campenhoudt, Marquet, & Quivy (2017) définissent 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 ».

Une démarche qualitative est souvent liée à l'exploration, c'est une démarche qui admet la subjectivité du chercheur et celle des sujets (Thietart, 2017).

Une recherche qualitative cherche à comprendre les causes des événements, le comment et le pourquoi dans des situations concrètes. Elle est intéressée par décrire un phénomène social complexe (Thietart, 2017).

1.4 Instruments de collecte d'information

La collecte de données est une étape primordiale dans la réalisation de toute étude.

La démarche qualitative se base sur plusieurs outils d'analyse et de collecte des données, c'est pourquoi il est nécessaire de toujours se référer à la question et à la nature de la recherche ainsi qu'aux caractéristiques du terrain.

Pour notre étude nous avons choisi trois instruments de collecte des données, à savoir: la recherche documentaire, l'observation et enfin, l'entretien. Ces techniques nous ont semblé être les plus pertinentes et les plus adéquates aux exigences de notre problématique. Plusieurs mémoires traitant des thèmes similaires au notre (notamment à l'ENSM) ont utilisé ces techniques de collecte de données (BENSLAMA Nadia (2019)).

1.4.1 La recherche documentaire

Cette recherche vise à collecter des informations préalablement disponibles sur un sujet particulier dans le but de le mieux cerner et pouvoir répondre par la suite à la problématique de départ.

« L'étude documentaire (ou observation documentaire ou étude de documents) porte sur des objets dont l'observation est indirecte, et ce grâce aux traces qu'ils ont laissées. Quant à la recherche documentaire, elle permet de rassembler la documentation substantielle sur une question à l'étude et de disposer du maximum d'informations utiles dans un domaine sur le sujet à traiter» (N'Da, 2015).

L'étude documentaire dans notre cas était considérée non pas comme un objectif de recherche mais comme un support précieux pour une exploration profonde du phénomène étudié

1.4.2 L'observation

Dans une étude qualitative, l'observation est une technique très fréquemment utilisée. Elle permet au chercheur de recueillir des données verbales et surtout non verbales, à travers son analyse des comportements et des situations (Claude, 2019).

En travaillant sur un nouveau projet ERP, nous avons pu observer de très près le déroulement du travail et l'application de la démarche suivie ainsi que les échanges interpersonnels.

1.4.3 L'entretien

“L'entretien est une méthode de recueil d'informations qui consiste à des entretiens oraux individuels ou de groupe, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence de validité et de fiabilité déterminer en regard des objectifs du recueil des informations” (Berrewaerts, 2015).

En effet, l'entretien permet de récolter des données sur les avis, l'attitude et les sentiments de la personne interrogée.

Il existe trois types d'entretiens de recherche : l'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien non directif (ou libre). Le degré de liberté du chercheur varie d'un type d'entretien à l'autre (Tableau 3).

Tableau 3: Caractéristiques des trois types d'entretiens

Entretien directif	Entretien semi-directif	Entretien non directif (libre)
Structure bien définie.	Questions/thèmes à aborder connus au préalable.	Aucune question pré-écrite.
Poser les mêmes questions aux interlocuteurs, respecter leur ordre et la durée de l'entretien.	La personne interrogée peut poser de nouvelles questions pendant l'entretien.	Donner un thème général sur lequel la personne interrogée donne son avis.
Interroger les individus dans les mêmes circonstances.	Possibilité de rebondir pour obtenir de nouveaux éléments d'information.	Ne pas intervenir dans l'explication, sauf pour le relancer et inviter la personne à aller plus loin.

Source : (Claude, L'entretien de recherche : définition, utilisation, types et exemples, 2019)

Dans le cas de notre étude nous avons opté pour l'entretien semi-directif (aussi appelé entretien qualitatif ou approfondi). Ce type d'entretien se base généralement sur des questions et des interrogations assez ouvertes qui facilitent l'orientation de la discussion

vers les objectifs de l'enquête, et offre la possibilité de poser plus de questions si besoin afin de soulever tout aspect inconnu.

La conduite d'un entretien semi-directif se fait à travers un guide d'entretien. Ce dernier est composé d'une liste de questions, regroupées en séries. Roche (2009) les a catégorisée en 4 phases:

- **La phase d'introduction:** a pour objectif de présenter et d'exposer l'objet de l'entretien à la personne interviewée.
- **La phase du début de l'entretien :** a pour but de poser des questions visant à mieux connaître l'interviewé et le mettre dans position de confort.
- **La phase de réponse :** elle concerne la collecte des informations de la part de l'interviewé, tout en le laissant s'exprimer librement.
- **La phase de fin d'entretien ou de conclusion :** elle a pour but d'assurer qu'aucune autre information complémentaire ne soit délivrée par l'interviewer.

Section 02: Contexte organisationnel

L'objectif de cette section est de présenter l'organisme d'accueil.

2.1 Présentation de l'entreprise

Ayrate est une SARL (société à responsabilité limitée) de type ESN (Entreprise de Service Numérique) spécialisée en hébergement web, développement des solutions web et mobiles et d'intégration des systèmes d'information de gestion ERP/CRM.

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

2.1.1 Services de l'entreprise

- **L'hébergement web** : Leader dans le marché algérien, Ayrate propose à ses clients plusieurs plans d'hébergement web qui assurent ainsi une performance et une sécurité remarquables.
- **Développement web et mobile** : Figurant parmi les cœurs métiers de Ayrate, la société s'est vite fait remarquée par ses réalisations en termes de développement web.
- **Progiciel de gestion (ERP)** : Ayrate propose également un service d'intégration de progiciel de gestion aux entreprises avec une panoplie de fonctionnalités qui permettent d'avoir tous les détails souhaités sur leurs activités.
- **Community Management**: La société Ayrate élargit son service d'accompagnement des entreprises vers la digitalisation en maintenant et en renforçant son image de marque à travers les réseaux sociaux afin d'être plus proches de ses clients voir d'en recruter des nouveaux et accroître sa notoriété.

2.2 Historique

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

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

L'année 2015 est marquée par l'atteinte de 1000 clients satisfaits de la qualité apportée par l'entreprise et ce qu'il lui a permis de devenir en 2016 l'hébergeur de SONATRACH Algérie confirmant ainsi sa réelle ambition d'accompagner les grandes entreprises vers la digitalisation ; après l'acquisition de l'entreprise DZhoster en 2017 l'entreprise a connu une expansion de son activité ce qu'il lui a permis d'élargir sa part de marché et compte aujourd'hui plus de 2500 clients sur le marché algérien.

2.3 L'organisation de l'entreprise

Regroupant 35 employés spécialisés dans les nouvelles technologies de l'information, Ayraide bénéficie d'une ressource humaine équilibrée (moyenne âge 31 ans) avec des compétences profondes en développement, management de projets, conduite du changement et processus métier, cette équipe se divise sur divers postes clés (chef département d'administration, responsable système et infrastructure , chef département des projets, chef département commercial, chef département marketing, chef département d'administration, responsable système management et qualité).

2.3.1 Les départements de l'entreprise

- **Direction :**

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

- **Administration système et infrastructure :**

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

- **Département projets :**

Chargé de mener un projet et de gérer son bon déroulement. De manière générale, il chapeaute la réalisation des projets avec la coordination des deux services Digital et ERP.

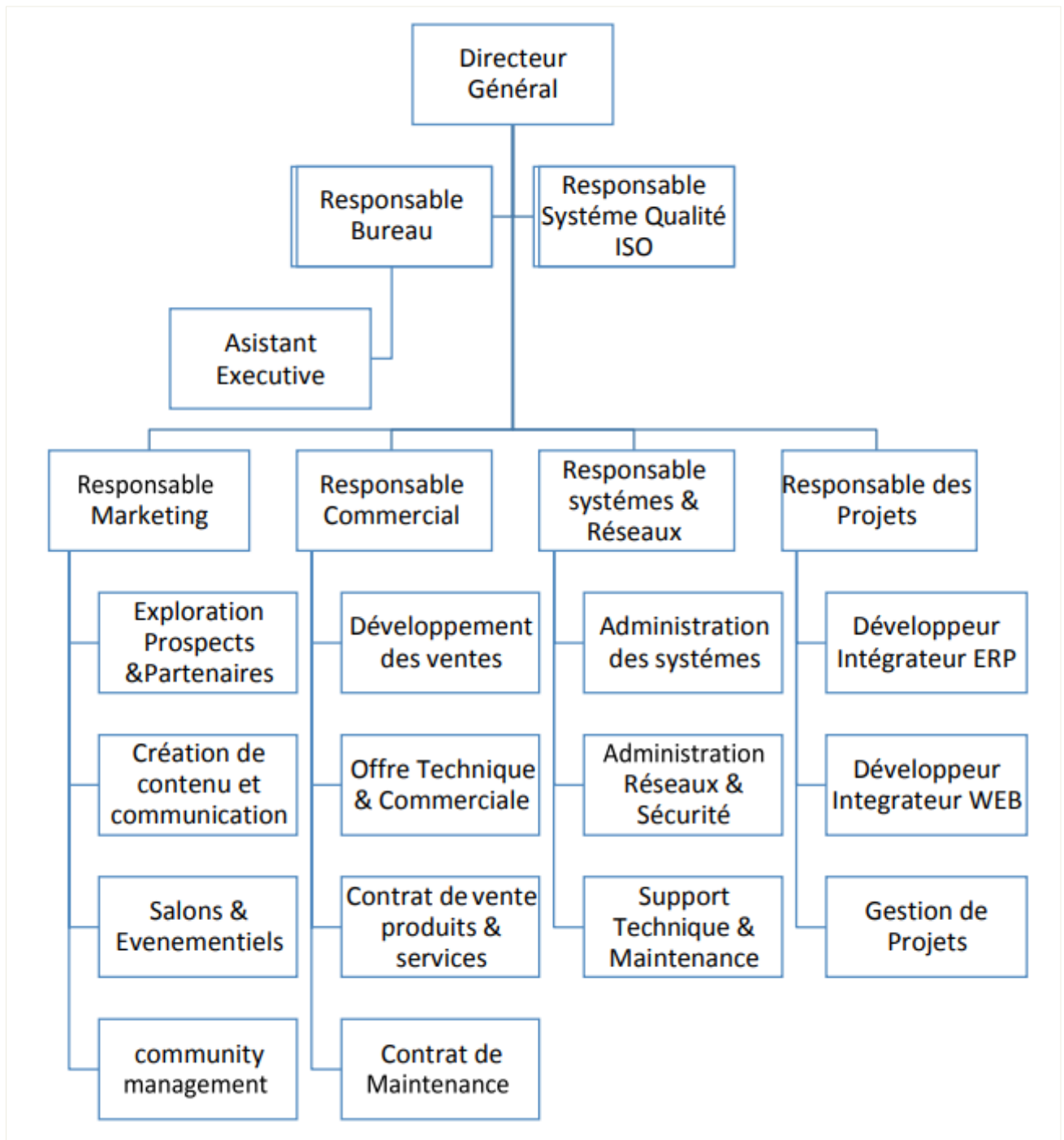
- **Département Marketing :**

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

- **Département Commercial :**

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

Figure 5: Organigramme de l'entreprise Ayraide



Source : Document interne de l'entreprise

CHAPITRE 03 : Analyse et discussion des résultats

Ce dernier chapitre sera consacré à l'analyse et la discussion des résultats. Nous allons commencer par présenter le processus d'implémentation d'ERP suivi par Ayrade, pour passer ensuite à l'analyse et la discussion des données de notre enquête, Enfin nous proposons des recommandations et une conception d'une démarche de conduite du changement dans le cadre des projets d'implémentation d'ERP.

Section 01: Présentation du processus d'implémentation d'ERP suivi par Ayrade

Dans le but de décrire le processus d'implémentation, nous allons commencer par la présentation de l'ERP développé par l'entreprise Ayrade (Odoo) ensuite nous passons à la démarche que suit Ayrade pour l'implémentation des ERP.

1.1 Présentation de l'ERP Odoo

Odoo est un progiciel de gestion intégré open source, développé par la société belge Odoo S.A. (Anciennement OpenERP et Tiny ERP, fondée en 2004), ce système est destiné à intégrer des données opérationnelles et de gestion d'entreprise dans une base de données commune, accessible par une interface web.

Grâce à son ouverture et son système modulaire riche, Odoo est capable de s'ajuster à toutes sortes de structures.

Odoo possède deux versions, une version Enterprise hébergée sur les serveurs de Odoo éditable uniquement par eux, et une version Community installable gratuitement et modifiable.

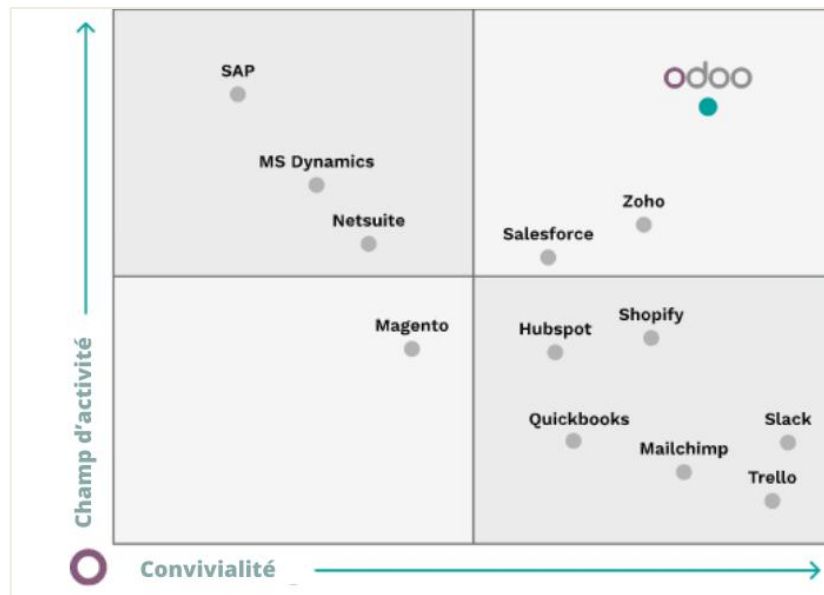
1.1.1 Pourquoi Odoo ?

Odoo est un ERP polyvalent qui a pour but d'améliorer la productivité et d'optimiser la gestion des entreprises. Il offre de multiples avantages (www.ayrade.com, consulter le 17/06/2021) :

- **Simple et efficace:** Odoo possède un design technique moderne et élégant. Cela lui permet de fournir une convivialité de premier ordre au travers de toutes les applications.
- **Modulaire et flexible:** Odoo offre la possibilité d'intégrer de nouveaux modules progressivement en fonction de l'évolution des besoins de l'entreprise.
- **Moderne:** Odoo est un logiciel moderne et futuriste et à la pointe de la technologie.

- **Mesurable:** Muni de tableaux de bord intuitifs et dynamiques, Odoo offre une vue globale de tous les insights et KPI de votre business pour aider à la prise des bonnes décisions au bon moment.

Figure 6: Positionnement d'Odoo par rapport aux autres outils de gestion d'entreprise



Source : (www.odoo.com, consulter le 17/06/2021), traduit par nous- même.

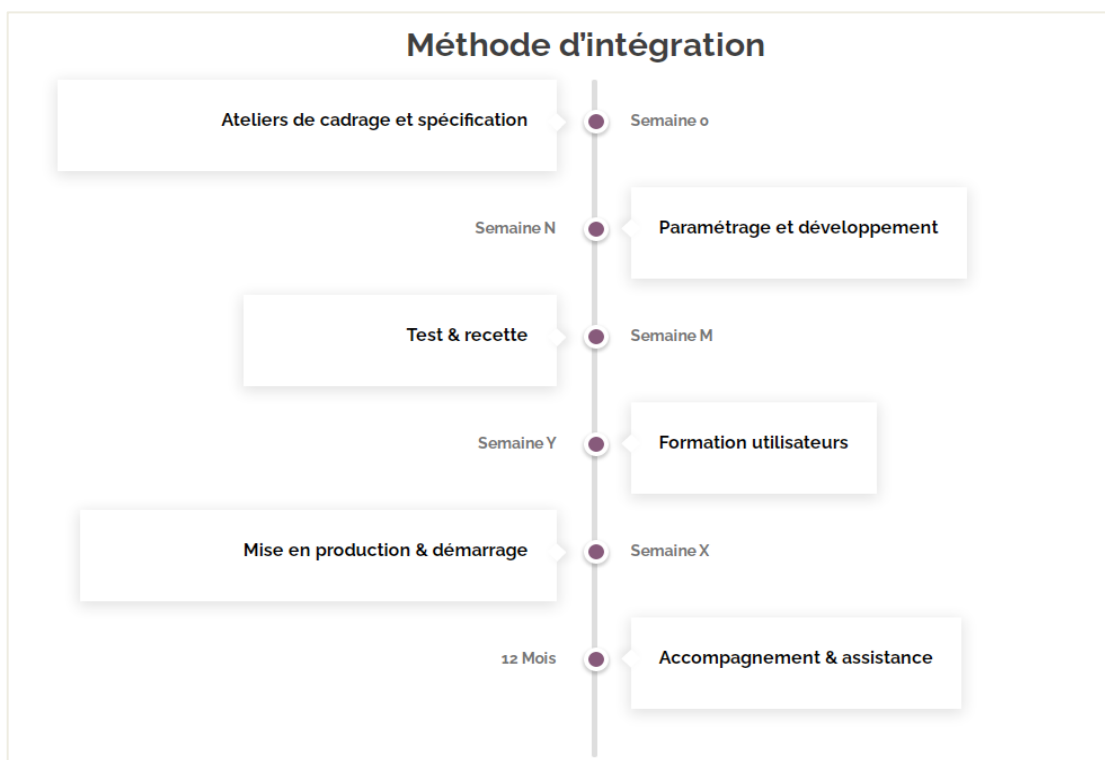
1.2 Processus d'implémentation d'ERP adopté par Ayrade

Notre recension, nous a permis d'utiliser les documents de l'entreprise Ayrade décrivant ses démarches et procédures de gestion afin de présenter dans ce qui suit son processus d'implémentation d'ERP.

Pour l'implémentation des ERP, Ayrade suit une approche de gestion de projet agile base sur le cadre de travail SCRUM. Ce dernier, permet d'organiser le projet autour de plusieurs itérations de développement courtes (d'une durée allant généralement de deux à quatre semaines), au cours desquelles, une version minimale du produit attendu est développée et soumise, dans sa version intermédiaire, au client pour validation. Les fonctionnalités du système sont ainsi intégrées au fur et à mesure du cycle de vie sur un mode incrémental, le système s'enrichissant progressivement pour atteindre les niveaux de satisfaction et de qualité requis.

Le processus d'implémentation d'ERP suivi par Ayrade se compose de six étapes principales (comme le montre la figure 07):

Figure 7 : Processus d'implémentation d'ERP adopté par Ayrade



Source : (www.ayrade.com, consulter le 22/05/2021)

1.2.1 Atelier de cadrage et spécification

C'est une étape à laquelle nous avons pu assister, dans cette phase l'équipe projet Ayrade se déplace chez le client pour analyser et collecter les données sur l'architecture technique et l'organisation des fonctions de l'entreprise.

L'objectif de cette étape est de comprendre le fondement du besoin client afin de fixer des objectifs cohérents et donner ainsi toutes les chances de réussite au projet.

1.2.2 Paramétrage et développement

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

1.2.3 Test et validation

La phase de test et validation est critique dans la mesure où elle conditionne le bon fonctionnement de l'ERP. À ce stade, l'équipe des développeurs exécute les tests

d'acceptation et met à jour le système en fonction des résultats de ces tests pour enfin obtenir la validation du client.

1.2.4 Formation utilisateurs

Deux types de formation existent :

- ***Formation fonctionnelle:*** dédiée aux métiers de l'entreprise cliente, effectuée à la fin de chaque projet. Son objectif est de former les futurs utilisateurs de l'ERP pour une exploitation efficace de la solution.
- ***Formation technique:*** dédiée aux spécialistes IT, elle couvre l'aspect technique de la solution (paramétrage et développement); pour les clients qui souhaitent apporter eux même d'autres modifications à la solution une fois délivrée.

1.2.5 Mise en production et démarrage

C'est la phase du déploiement de la solution, elle consiste en l'intégration de l'ERP dans le système d'information de l'entreprise.

1.2.6 Accompagnement et assistance

La mise en place d'un ERP ne s'arrête pas après le démarrage de son utilisation.

Ayrate dispose d'un système de ticket, qui est un logiciel applicatif permettant le suivi de l'activité des services d'assistance; au cas d'un problème chez le client (un dysfonctionnement de la solution, un besoin de démonstration ou d'implémentation d'une nouvelle fonctionnalité ...), Le client peut créer un ticket sur la plateforme et demander de l'aide. L'équipe Ayrate assure la prise en charge du problème dans les plus brefs délais.

Le système de ticket offre également un tableau de bord avec des indicateurs de performance permettant d'évaluer le degré d'exploitation de la solution par le client (Voir annexe B).

Section 02 : Analyse et discussion des résultats

Nous tentons à travers cette section d'effectuer une analyse des données collectées suivie par une discussion des résultats obtenus.

2.1 Description de l'enquête

Dès notre validation de stage au niveau de l'entreprise de service du numérique Ayrade, nous avons intégré l'équipe projet ERP, notre tuteur nous a impliqués sur un nouveau projet de mise en place d'ERP. Le but était d'assister aux différentes phases du processus d'implémentation, en contribuant à la démarche de conduite du changement afin d'anticiper les résistances et d'œuvrer pour la réussite du projet.

Notre présence aux séances d'analyse et de spécification des besoins lors de la phase de cadrage, nous a permis de faire des constatations sur les pratiques de travail réellement appliquées sur le terrain, chose qui nous a beaucoup aidée à affiner l'élaboration de notre guide d'entretien (Annexe A) et de formuler des questions plus ciblées et plus pertinentes.

Nous avons effectué 3 entretiens semi-directifs avec des membres des deux équipes: l'équipe maîtrise d'œuvre MOE (l'équipe projet ERP d'Ayrade) et l'équipe maîtrise d'ouvrage MOA (l'équipe projet de l'entreprise cliente). Le choix des interviewés était fait par rapport à leurs pouvoirs et degrés de contribution et d'influence sur le projet. L'objectif était d'analyser le changement survenu sur l'organisation, d'identifier les efforts mobilisés par cette dernière en termes de conduite de changement, et enfin spécifier la contribution d'Ayrade dans la gestion du changement au sein des entreprises. Le tableau suivant (tableau 4) montre les personnes interviewées dans chaque équipe:

Tableau 4: Les personnes interviewées chez les deux équipes (MOE/MOA)

	Personne	Profil	Durée
Equipe maîtrise d'œuvre	Chef de projet	- Responsable des projets web et ERP. - Informaticien de formation - Certifié PMP (Project Management Professional)	50 min
	Développeur	- Développeur et intégrateur ERP - Informaticien de formation.	1h
Equipe maîtrise d'ouvrage	Responsable de projet	- Responsable comptabilité et finance de l'entreprise. - Possède une bonne connaissance des différentes fonctions de l'entreprise. - Il a de l'expérience dans le suivi des projets d'implémentation d'ERP.	40 min

Source : élaboré par nos soins

2.2 Analyse des données

Pour analyser nos données qualitatives, nous avons opté pour une analyse sémantique.

Dans le cadre d'un traitement sémantique de données, l'analyse est conduite manuellement selon la démarche de l'analyse du contenu (retranscription des données qualitatives -> codage des informations -> traitement des données). C'est une analyse empirique des idées des mots et de leur signification (Andreani & Conchon, 2005).

2.2.1 Analyse de la démarche de conduite du changement chez le client

Dans un premiers temps, nous avons tenté de comprendre l'existant de l'entreprise, les méthodes de travail actuelles et les caractéristiques de son système d'information, le but était de cerner l'origine du changement et le besoin qui a mené l'entreprise à envisager de mettre en place un nouvel ERP.

Le besoin du changement

D'après les témoignages du responsable projet, le besoin du changement est né suite à des dysfonctionnements interne liée principalement au:

- **Système d'information actuel** qui souffre de nombreux problèmes de sécurité de données et qui a causé plusieurs pertes à l'entreprise en termes de données.
- **Pratiques de gestion de l'entreprise;** après avoir effectué un diagnostic interne, le contrôle de gestion de l'entreprise a constaté que plusieurs pratiques sont désormais incorrectes et inadaptées pour une gestion efficace de l'entreprise.

« On a un système d'information, mais le problème avec c'est que nous avons trop touché à sa conception, c'est-à-dire nous avons fait tellement de paramétrage et tellement de modifications qu'il est devenu inadapté [...] Il y a tellement de problèmes avec le système actuel qu'on n'arrive même pas à tout identifier, les problèmes d'intégrité d'information par exemple sont l'une de nombreuses pratiques qui nous ont poussé à voir Ayraide pour le projet ERP. »

« Il y a des mauvaises pratiques commerciales autorisées par la DG, qui ont été détectées suite à un diagnostic interne [...] il se trouve que nous avons déjà vendu à perte à cause de ces mauvaises pratiques non contrôlées ».

Responsable de projet - 30/ 06/ 2021

La décision du changement

Les dysfonctionnements constatés ont rendu le changement primordial pour l'entreprise, l'initiative de mener un projet de mise en place d'ERP a été prise par le contrôle de gestion de l'entreprise et la direction générale dans le but de protéger les pratiques de l'entreprise et de faire évoluer son activité.

« Suite au diagnostic interne, le service contrôle de gestion de l'entreprise a proposé à la DG de s'investir dans un projet d'ERP »

Responsable de projet - 30/ 06/ 2021

La vision du changement

A ce niveau du questionnement, nous nous sommes intéressés à la vision de l'interviewé envers le changement; nous voulions percevoir l'importance donnée à la notion du changement. Le responsable de projet a affirmé que lui et son équipe sont conscients des impacts engendrés par la mise en place de l'ERP.

« Sans doute, je sais très bien qu'il va y'avoir un grand changement, je suis conscient et convaincu [...] Et d'ailleurs j'ai expliqué au responsable, avant même votre arrivée, les impacts qu'on pourra avoir suite à ce projet »

Responsable de projet - 30/ 06/ 2021

La communication autour du projet

Pour assurer une bonne transition vers le nouvel environnement de travail, les équipes doivent être préparées à l'idée du changement, et doivent être informée de l'avancement de chaque étape du projet.

A ce sujet, les réponses de notre interviewé montrent que la communication ne faisait pas partie des préoccupations de son équipe, il ne ressentait pas le réel besoin d'informer ses collaborateurs de l'existence d'un projet de mise en place d'ERP.

« Il y a assez de collaborateurs, assez d'utilisateurs, donc pourquoi voulez-vous que ... (il n'a pas terminé sa phrase) »

« On ne peut pas convaincre chacun, on a essayé de convaincre les responsables mais pas tous les utilisateurs; sur 120 employés nous avons une trentaine d'utilisateurs, je ne vais pas les convaincre tous ! »

Responsable de projet - 30/ 06/ 2021

Conduite du changement:

Avant d'entamer la conduite de changement, l'interviewé a exprimé sa certitude que beaucoup de résistances vont survenir de la part des collaborateurs. Ils ont vécu ça auparavant, suite à un changement de système de messagerie. Et avec un système d'une telle envergure qu'un ERP, ils attendent à ce que les résistances soient encore plus pointues.

« Ce que je viens d'avancer c'est que y'aura une résistance au changement, parce que y'avait des pratiques qu'on estimait qu'elles étaient bien qu'elles étaient faciles mais qui nous ont un petit peu chamboulées, donc ces utilisateurs-là vont résister au changement »

« Si je vous donne juste un exemple: on a changé notre messagerie récemment [...] et malgré tous les ressemblances entre les deux systèmes de messagerie, on ressent qu'il y a une résistance quelque part »

« Il pourrait y avoir même une résistance de la part de la DG (suite à des influences de la part des résistants) »

Responsable de projet - 30/ 06/ 2021

Dans la dernière partie de l'entretien, nous nous sommes mis à analyser les actions mises en place par l'équipe MOA pour préparer et conduire le déploiement du projet avec succès.

Les réponses de l'interviewé montrent qu'aucune initiative a été prise à ce sujet, selon lui, le succès de l'entreprise passe avant tout, si l'objectif de mettre en place un ERP est d'avoir une meilleure organisation de travail, le changement dans ce cas doit être imposé sans aucune discussion.

« Moi généralement, quand je suis convaincu de quelque chose j'irais jusqu'au bout, c'est-à-dire je ne tolère même pas la discussion. Parce ce que y'a que moi... (il n'a pas terminé la phrase)... C'est moi le comptable et le financier de l'entreprise si je vous dis que cette pratique ne se fait pas, je vais ne pas céder, si le patron décide autrement, la si je vous parle de moi, je vais laisser tout et je vais partir; vous voyez ! »

« Pour moi y'a pas de discussion par rapport à des choses »

Responsable de projet - 30/ 06/ 2021

Pour justifier sa vision, l'interviewé a remis en question la performance des collaborateurs résistants, en estimant que l'origine de la résistance est leur manque de qualification « incompétence », et donc il ne faut pas tolérer ce genre de pratiques.

« En sachant que nous sommes parmi les peu d'entreprises qui déclarent tout, nous sommes transparents, on fait un bon chiffre d'affaires, nous sommes en bonne santé financière; alors pourquoi détruire tout ça juste par des pratiques... peut être par des incompetents si on veut aller loin. Donc il ne faut pas que l'incompétent prime sur la compétence ou sur toute une entreprise. »

Responsable de projet - 30/ 06/ 2021

2.2.2 La contribution d'Ayrade à la démarche de conduite du changement

Afin d'identifier les pratiques établies par Ayrade dans la conduite du changement chez ses clients, nous nous sommes mis à analyser sa méthodologie d'implémentation, commençant par l'approche d'alignement utilisée, les défis rencontrés lors de la mise en place des ERP, le plan de formation et d'accompagnement proposé.

L'approche d'alignement

Nous voulions savoir dans un premier temps, l'approche d'alignement adopté par Ayrade pour implémenter les ERP, l'approche d'alignement permet d'identifier à quel point les pratiques et les processus de gestion de l'entreprise vont être impactés par l'intégration de l'ERP.

Les réponses des interviewés (de l'équipe MOE) affirment que l'approche utilisée est l'alignement de l'ERP au processus de l'entreprise. En termes de gestion de changement, cette approche offre une meilleure conduite, car l'ERP produit aura comme rôle d'améliorer les performances sans toucher aux pratiques de gestion.

« Actuellement, nous offrons des solutions alignées aux processus de gestion de nos clients, nous analysons soigneusement leurs existants et nous nous assurons que leurs besoins ont bien été spécifiés pour leurs offrir la solution adéquate à leurs besoins »

Chef de projet - 20/ 05/ 2021

« Nous travaillons sur l'alignement de l'ERP au processus de l'entreprise, pour chaque projet nous effectuons une analyse pour déterminer les paramétrages à effectuer et les développements nécessaire pour produire la meilleure solution au client »

Développeur - 21/ 06/ 2021

Difficulté rencontrée lors du processus d'implémentation:

Pour l'équipe MOE, la première difficulté rencontrée au cours de ce projet est le fait que l'entreprise cliente ne possède pas de processus de gestion bien défini.

Les séances de cadrage prévu pour l'identification des besoins se sont transformées en séances d'amélioration de processus.

« Leur processus de gestion n'était pas bien défini, lorsque nous avons commencé l'analyse de l'existant. Nous avons constaté qu'il y avait un enchaînement nominal des activités (devis, bon de commande, bon de livraison, facturation). Ensuite, à l'arrivée des techniciens d'autres scénarios d'exceptions sont apparus (le bon de travaux doit être selon le type de vente...). »

Développeur - 21/ 06/ 2021

« En effet, la majorité des clients ne présentent pas un cahier des charges au début de projet, c'est à nous de récolter leurs besoins; et parfois même leurs processus de gestion ne sont pas bien définis »

Chef de projet - 20/ 05/ 2021

Ayrade propose aux entreprises (en collaboration avec un cabinet de consulting spécialisé) de précéder la mise en place d'ERP par une étape de mise à niveau des processus. Mais parfois, les entreprises n'accordent pas assez d'importance à cette étape.

« Les grandes entreprises et les entreprises étatiques en générales passent par l'étape de mise à niveau des processus; mais les PME/PMI la rejettent très souvent par faute de coût. »

Chef de projet - 20/ 05/ 2021

Pour faire face à cette situation, l'équipe projet consacre tout le temps et les ressources qu'il faut pour mener l'étape de cadrage afin de bien cerner le besoin du client et lui assurer la meilleure prise en charge.

« De notre part, nous prenant le temps de bien analyser les besoins, pour ce projet par exemple nous avons cadré les processus discutés, en prenant tous les scénarios d'exception en considération. »

Développeur - 21/ 06/ 2021

« ... donc la mission de définition des processus nous revient c'est pourquoi nous consacrons assez de temps à cette première étape de spécification des besoins, nous nous déplaçons vers les clients pour voir de près leurs méthodes de travail, nous effectuons plusieurs séances d'échange afin de bien cadrer le besoin dès le début et éviter tout déviation dans les étapes futurs du projet. »

Chef de projet - 20/ 05/ 2021

La conduite du changement

Les réponses des interviewés à propos de la démarche suivie pour conduire le changement montrent qu'ils n'utilisaient aucun modèle particulier leur démarche de gestion de changement n'est pas formalisée. Cependant plusieurs pratiques sont appliquées intentionnellement à ce sujet.

« nous nous assurons de l'implication des acteurs concernés depuis le début du projet, nous exigeons leurs présences aux séances de récolte de besoin et celles de test et validation [...] nous proposons une formation sur l'usage de la solution et nous offrons un accompagnement d'une durée de 12 mois. »

Chef de projet - 20/ 05/ 2021

➤ La communication

Le premier volet auquel nous nous sommes intéressés est la communication autour du projet, les interviewés ont exprimé leur incapacité de contrôler ce levier, étant donné qu'ils ne sont pas en contact direct avec les collaborateurs et qu'ils ne connaissent pas l'environnement interne de l'entreprise.

« En fait, on ne peut pas s'assurer qu'une bonne communication autour du projet a été élaborée, jusqu'à maintenant les séances de travail se faisaient qu'avec les responsables. Nous n'avons rencontré aucun autre employé. »

Développeur - 21/ 06/ 2021

« C'est une chose qu'on ne peut pas contrôler, nous on demande à ce que la communication soit établie par l'entreprise, on l'espère mais tout ce que nous pouvons faire c'est exiger la présence des personnes concernées par l'ERP aux séances de récolte des besoins et de test. »

Chef de projet - 20/ 05/ 2021

➤ La formation

La formation permet aux collaborateurs d'acquérir les compétences nécessaires pour une utilisation efficace de la nouvelle solution. C'est l'un des leviers clé de la conduite du changement. Chez Ayrade le plan de formation est adapté aux spécificités de chaque ERP développé. Une formation est dédiée à chaque module, durant laquelle les utilisateurs apprennent à manipuler cette solution.

« Pour chaque projet, nous établissons une documentation complète de l'ERP implémenté avec les spécificités de chaque module. Nous préparons tous les scénarios de test possibles, et nous nous déplaçons chez le client pour effectuer la formation [...] les formateurs sont nos développeurs. La formation est assurée par deux développeurs l'un effectue une présentation et une démonstration sur l'utilisation du module, l'autre aide les collaborateurs à tester eux même la solution. »

Développeur - 21/ 06/ 2021

➤ **L'accompagnement**

L'accompagnement permet à Ayrade de suivre les projets déployés. D'après les interviewés l'utilisation de l'ERP n'est pas toujours la plus optimale durant la période qui suit le déploiement, les utilisateurs prennent un certain temps pour se familiariser avec les nouvelles pratiques de travail.

« Après le déploiement du projet, nous savons que l'ERP ne sera pas exploité à 100% dès son premier jour. Durant la première période après le déploiement, les entreprises adoptent généralement un usage parallèle des anciens et des nouveaux systèmes. »

Développeur - 21/ 06/ 2021

Le système de tickets d'Ayrade joue un rôle très important dans le suivi des projets. Il permet d'avoir une vision complète sur l'activité du support technique, il simplifie la prise en charge des requêtes clients et il donne un aperçu sur la performance de l'équipe (Voir annexe B).

« De notre côté, nous suivons à travers notre système de ticket le taux d'utilisation de l'ERP par le client. Si nous remarquons des problèmes (un manque ou un mauvais usage des fonctions) nous contactons le client pour lui proposer des recommandations et voir s'il a besoin de formation supplémentaire [...] Mais depuis mon arrivé à Ayrade nous n'avons pas rencontré ce genre de problème, peut-être parce que la majorité de nos clients sont des entreprises privées qui investit des sommes importantes pour l'implémentation de leurs ERP et donc même s'il peut y avoir des résistances de la part des employés envers l'utilisation de la solution, l'entreprise impose son usage. »

Développeur - 21/ 06/ 2021

2.3 Résultats

Après l'analyse des données et suite à nos observations sur terrain nous avons constaté un ensemble de résultats:

- Le type de management dominant dans l'entreprise cliente est un management autocratique (*top /down*), ce type de management hiérarchique favorise le pilotage directif, où chaque employé doit exécuter les consignes et travaille à l'atteinte des objectifs fixés par la hiérarchie. Les décisions sont prises au niveau supérieur, loin de l'esprit collaboratif.
- Le caractère autoritaire et directif du responsable projet, peut entraver la démarche de gestion du changement, le rôle du responsable de projet n'est pas de demander aux collaborateurs d'être d'accord ou d'imposer un sens mais davantage de les considérer comme des partenaires et des contributeurs à la production du changement et ce à travers des efforts de partages, des pratiques d'écoute active et de collaboration étroite entre manager et managé.
- Le manque de communication autour du projet peut causer un désengagement de la part des employés. La communication est un levier crucial de la conduite du changement, si nous voulons réussir un changement nous devons s'assurer qu'une bonne communication a été établie de l'amont vers l'aval du projet.
- La culture dominante dans l'équipe projet ERP d'Ayrade est davantage technocratique, la majorité des profils sont technique; néanmoins, la question de l'implantation d'ERP n'est pas uniquement technologique. Planter un ERP, c'est mettre en place un nouveau modèle d'organisation. L'équipe projet doit disposer d'une certaine maîtrise et connaissance des processus organisationnels.

Section 03 : Recommandations et propositions

Suite à notre analyse des données, nous tentons de présenter dans cette section quelques recommandations pour l'amélioration de la démarche d'implémentation des ERP suivi par Ayraide, ainsi qu'une proposition d'une démarche de conduite du changement pour les projets ERP.

3.1 Recommandations

- En analysant la méthodologie d'implémentation suivie par Ayraide présenté à la première section de ce chapitre, nous avons constaté que l'intégration d'une phase de mise à niveau des processus est indispensable pour compléter la démarche. Cette phase est un vecteur privilégié dans la réussite d'un projet ERP. L'objectif principal de cette phase est d'améliorer les processus de gestion de l'entreprise soit en modifiant les processus qui existent déjà, soit en mettant en place un plan d'amélioration continue, ou encore en refondant totalement les processus en partant d'une feuille blanche (le reengineering).
- Démontrer aux clients l'intérêt de mener cette phase de mise à niveau des processus avant de procéder à l'implémentation de l'ERP.
- Sensibiliser les clients par rapport à la notion de conduite du changement, et à l'importance de préparer ses collaborateurs à la transition vers un nouvel environnement de travail. Car la réussite du projet dépend - entre autres- du degré d'acceptation et d'adoption de la solution par les collaborateurs.
- Formaliser les pratiques de conduite du changement mise en place actuellement par l'adoption d'un modèle structuré de gestion de changement.

3.2 Proposition d'une démarche de conduite du changement pour les projets ERP

La conduite du changement est un projet propre à l'entreprise souhaitant instaurer un changement dans ses pratiques. L'intégrateur de l'ERP (le prestataire de service) contribue de son côté dans la démarche de réalisation de ce projet. Cependant l'initiation de ce dernier doit être prise par l'entreprise elle-même car un tel projet nécessite une allocation de ressources humaines et budgétaires et une connaissance approfondie de l'environnement du changement, des pratiques organisationnelles, de la culture de l'entreprise et surtout des comportements des collaborateurs.

De ce fait, deux entités principales contribuent à la conduite du changement dans le cadre de la mise en place d'ERP: la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, les efforts de ces deux équipes doivent être mobilisés afin de conduire le changement avec succès.

L'équipe maîtrise d'ouvrage:

Les membres de l'équipe MOA apportent leur connaissance de l'environnement interne de l'entreprise et leur savoir-faire vis-à-vis des processus organisationnels, leur rôle dans la conduite du changement est de:

- ✓ Sensibiliser les collaborateurs de l'importance du changement;
- ✓ Veiller sur l'implication des futurs utilisateurs dès les premières phases du projet;
- ✓ Elaborer un plan de communication du projet;

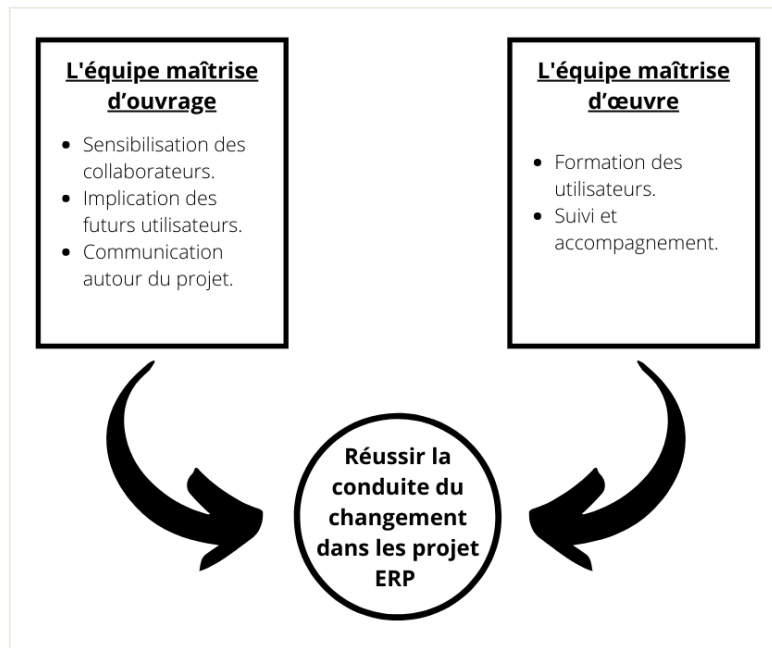
L'équipe maîtrise d'œuvre:

Les membres de l'équipe MOE apportent de leur côté leur maîtrise de l'ERP, ils veilleront sur:

- ✓ La formation des utilisateurs sur le bon usage de la solution.
- ✓ Le suivi et l'accompagnement après le déploiement du projet.

Voici donc une conception initiale que nous proposons pour modéliser la démarche de conduite du changement dans le cadre des projets ERP:

Figure 8 : Conception de la démarche de conduite du changement dans les projets ERP



Source : élaborer par nos soins

Cette conception vise à montrer que la réussite de la démarche de conduite du changement réside dans l'adhésion des principaux acteurs du projet.

CONCLUSION

Le changement organisationnel est aujourd'hui envisagé comme une posture permanente. Les entreprises des différents secteurs d'activité sont amenées à effectuer fréquemment des changements pour faire face aux différents enjeux d'évolution et de transformation. Ces changements peuvent toucher toutes les sphères de l'organisation, allant du changement de la stratégie au changement d'usage et de compétence ou encore la mise en place de nouveaux outils technologiques.

La conduite du changement est donc de plus en plus utilisée pour mener correctement les différents types de changements dans l'entreprise tout en veillant à réduire les risques d'échec.

L'objectif de ce mémoire était de mettre en lumière la notion de conduite du changement dans le cadre des projets de mise en place d'ERP.

Nous avons abordé, dans un premier temps, dans une revue de littérature les concepts clés liés à notre thème pour se familiariser avec celui-ci et construire un langage adapté à notre objet de recherche. Dans un second temps, nous avons présenté la démarche méthodologique adoptée et les outils utilisés pour la collecte de données. Enfin, pour appuyer notre étude théorique nous l'avons soutenu par une partie pratique où nous nous sommes mis à analyser le processus de mise en place d'ERP suivi par l'entreprise objet d'étude afin d'identifier les pratiques mobilisés par les différents acteurs pour conduire le changement.

En se basant sur les résultats de notre étude, qui ont révélé que la réussite d'une démarche de conduite du changement réside dans l'adhésion des efforts des principaux acteurs du projet, nous avons tenté dans la limite de notre recherche de proposer une conception initiale pour modéliser la démarche de conduite du changement dans les projets ERP.

Nous concédons que notre recherche souffre de certaines limites. Tout d'abord, le fait que notre présence à l'entreprise n'a duré que trois mois; tandis que le temps nécessaire pour mener à bien un projet d'implémentation d'ERP chez l'entreprise d'accueil est de plus de six mois; ce qui ne nous a pas permis d'assister aux phases de formation et d'accompagnement et de voir leur impact sur la démarche de conduite du changement.

En outre, la difficulté de joindre les collaborateurs de l'entreprise cliente nous a abstenu d'analyser leurs visions et leur position dans le projet du changement. Par ailleurs, bien que

le concept de gestion de changement soit capital et constitue un élément indispensable de la mise en place des projets d'organisation, selon nos constatations, les acteurs projet perçoivent peu son importance.

Notre étude a été réalisée sur un seul projet de mise en place d'ERP dans une PME privée, ce qui représente un terrain d'étude quelque peu étroit.

Comme perspectives futures à ce travail, nous proposons de 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.

Cette expérience du projet de fin d'études nous a été très enrichissante, elle nous a permis de mettre en application nos connaissances acquises tout au long du cursus ; voir licence en informatique et master en management stratégique et système d'information. De plus, elle nous a éclairés sur la démarche d'élaboration d'un travail de recherche en science de gestion.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Agilemanifesto. (s.d.). Principes sous-jacents au manifeste. Consulté le 06 06, 2021, sur Agile manifesto: <https://agilemanifesto.org/iso/fr/principles.html>

Akim, B. (2017). Rôle des centres dédiés à la diffusion des méthodes agiles : le cas d'une organisation complexe. 22 ème colloque de l'association information & management. Paris.

Andreani, J.-C., & Conchon, F. (2005). Methodes d'analyse et d'interpretation des etudes qualitatives : etat de l'art en marketing.

Anne-marie, d. (2015, 4). La résistance au changement: un concept désuet et invalide en éducation.

Autissier, D. (2013). L'émergence d'un paradigme expérientiel en gestion du changement. Question(s) de management(3), p. 102.

Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2003). Pratiques de la conduite du changement: Comment passer du discours à l'action. Paris: Dunod.

Autissier, D., Kevin, J., & Moutot, J. M. (2015). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile. Question(s) de Management.

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2018). Conduite du changement: concepts clés (éd. 3eme). Paris: Dunod.

Ayrade. (2021). Solution ERP. Consulté le 05 22, 2021, sur Ayrade: <https://www.ayrade.com/erp-solution/>

BAREIL, C., & SAVOIE, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. Revue international de gestion.

BELHOUCHE, S. (2021, 06 03). Pourquoi choisir l'ERP Odoo pour votre business ? Consulté le 06 17, 2021, sur Ayrade: <https://www.ayrade.com/11003-2-pourquoi-choisir-lerp-odoo-pour-votre-business/>

BENAISSA, H. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la. Conférence de l'AIMS, (p. 19). Québec.

Bernier et al, C. (2002, 4). Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP :une appropriation à trois niveaux. *Gestion*, 27, pp. 24 - 33.

Berrewaerts, J. (2015). *Méthodologie de l'observation*. Namur, Université de Namur; Département de psychologie, Wallonie, Belgique.

Besson, P. (2016). Les ERP à l'épreuve des organisations (initialement publié en 1999). *Système d'information et management*, 21(2).

BOUYZEM, M., & AL MERIOUH, Y. (2017, 12 14). La recherche en sciences de gestion :etapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance. *Revue Économie, Gestion et Société*.

Campehouth, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.

Carton, G. D. (2011). *Éloge du changement : guide pour un changement personnel et professionnel*. Paris: Pearson.

CHAABOUNI, A. (2006). Implantation d'un erp (entreprise resource planning) : antécédents et conséquences. XVème Conférence Internationale de Management Stratégique.

Claude, G. (2019, 03 24). L'entretien de recherche : définition, utilisation, types et exemples. Consulté le 06 10, 2021, sur Scribbr: <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/>

Claude, G. (2019, 12 4). La méthode de l'observation pour vos recherches : définition, types et exemple. Consulté le 06 10, 2021, sur Scribbr: <https://www.scribbr.fr/methodologie/observation/>

Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel:Théories et pratiques*. Québec: Presses de l'université du Québec.

Cooper, R., & Zmud, R. (1989). Material requirements planning system infusion. *Journal of Management Sciences*, 17(5).

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2015, 2). Regards croisés sur le changement agile. *Question(s) de management*(10).

Grouard, B., & Meston, F. (2015). L'entreprise en mouvement Conduire et réussir le changement (éd. 3eme). Paris: Dunod.

Hartman, F., & Ashrafi, R. (2002, 09). Project Management in the Information Systems and Information Technologies Industries. *Project Management Journal*, 33(3).

Kotter, J. (s.d.). Consulté le 5 26, 2021, sur Kotterinc: <https://www.kotterinc.com/>

Kotter, J. (2015). *Conduire le changement*. Pearson.

Lakhdar, M.-E., & Pesqueux, Y. (2016). De la résistance au changement en milieu associatif. Le cas d'une association de microfinance marocaine. *Management & Sciences Sociale*.

Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social change*. Human Relations.

Lewin, K. (1947). The mecanismns of change, Chap 5 , *Organization change: A comprehensive reader*. San Francisco, California: Jossey-Bass.

N'Da, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines: réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*. Paris : L'Harmattan.

Odo. (2021). Une proposition de valeur unique. Consulté le 06 17, 2021, sur Odo: https://www.odoo.com/fr_FR/

Poba-Nzaou, P. (2008, 11). *Processus d' adoption et réduction du risque d'implantation des POI dans les PME:une étude de cas multiples*. Québec, THÈSE PRÉSENTÉE À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES.

Prosci. (2018). *Definition of Change Management*. Consulté le 06 2021, 06, sur Prosci: <https://www.prosci.com/resources/articles/definition-of-change-management>

Prosci. (2018). *Integrating Change Management and Project Management*. Consulté le 06 06, 2021, sur Prosci: <https://www.prosci.com/resources/articles/integrating-change-management-and-project-management>

Roche, D. (2009). *Réaliser une étude de marché avec succès*. Paris : Eyrolles .

Thietart, R.-A. (2017). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.

Tomas, J. L., & Gal, Y. (2011). ERP et conduite du changement. Paris: Dunod.

Tomas, J.-L. (2012). 5 experts partagent leur vision. Consulté le 06 15, 2021, sur Tendances ERP: <https://www.celge.fr/wp-content/uploads/2015/04/CELGETendancesERP.pdf>

Vickoff, J. P. (2016). Agile Scrum Et Au-Dela - Organisation - Management, Pilotage Des Projets. Paris: Bookelis.

ANNEXES

Annexe A : Le guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL SEMI-DIRECTIF

Phase d'introduction

Je tiens à vous remercier de m'avoir accordé l'occasion d'organiser cet espace d'entretien, sachez que votre anonymat est bien gardé, nous vous assurerons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Phase du début de l'entretien

Présentation de la personne interrogée

1. Pourriez-vous vous présenter ? Quelle est votre formation professionnelle, parcours...?
2. Quel est votre rôle/ vos missions dans l'entreprise ?

Phase de réponse

Axe 01 : La naissance du besoin de changement

1. Avez-vous un système d'information ? Comment vous le trouvez ?
2. Avez-vous rencontré des difficultés dans son usage ? Quel type de difficulté ? Vous pouvez me citer des exemples ?
3. Selon vous, qu'est-ce qu'un ERP peut vous apporter ?

Axe 02 : Management de projet

1. Quelle est l'approche d'alignement que vous utilisez pour l'implémentation des ERP ?
2. Quels sont les plus gros défis auxquels vous avez fait face lors du processus d'implémentation de l'ERP ?
3. Quelles sont les solutions envisageables que vous proposez pour les obstacles rencontrés ?

Axe 03 : Management de changement

1. Considérez-vous que la mise en place d'un ERP aille impliquer de grands changements organisationnels ?

2. Comment abordez-vous les questions liées à la conduite du changement dans ce projet ? Suivez-vous une démarche particulière ? Un modèle de gestion de changement ?
3. Quelle est votre stratégie de conduite (ou management) du changement ?
4. Quels sont les moyens (humains et en termes de méthodes) mis en œuvre pour la conduite du changement dans les projets ERP ?

Axe 04 : Communication, Formation, Accompagnement

1. Comment qualifiez-vous la communication autour du projet dans entreprise ?
2. Quel est votre plan de formation ?
3. En plus de la maintenance technique, quel est l'apport de l'accompagnement après le déploiement du projet ?

Phase de conclusion

Autres questions / points à rajouter.

Un bref récapitulatif.

Remerciement.

Annexe B : Aperçu du système de ticket

Espace client, demande de support technique :

Accueil / Espace client / Demande de support / Ouvrir une demande

Nom Courriel

Objet

Département: Support technique (dropdown) Priorité: Moyenne (dropdown)

Message:
 [Rich text editor with toolbar: Bold, Italic, Highlight, Link, Unlink, Bulleted List, Numbered List, Indent, Outdent, Previsualiser, Help]

Pièce(s) jointe(s): Aucun fichier choisi

Extensions permises: .jpg, .gif, .jpeg, .png, .pdf, .doc, .xls, .csv, .docx, .rar, .zip, .zsr

S'il vous plaît veuillez entrer les caractères que vous voyez dans l'image ci-dessous dans la zone de texte fournie. Ceci est nécessaire pour empêcher des soumissions automatisées.

PK160N

Tableau de bord du système

Administration

Pending Orders: 0 Tickets Waiting: 6 Pending Cancellations: 5 Pending Module Actions: 0

Automation Overview

- Invoices Created: 3
- Overdue Suspensions: 1
- Overdue Reminders: 6
- Credit Card Captures: 0
- Inactive Tickets Closed: 2
- Cancellations Processed: 0

Support

- Awaiting Reply: 6 Tickets
- Assigned To You: 0 Tickets
- #470523 - Demande de récupération d'hébe... il y a 14 minutes
- #541775 - Demande d'emploi il y a 22 minutes
- #975766 - Backup messagerie [FUSIONNÉ] il y a 44 minutes
- #537434 - Requête il y a 1 heure
- #164737 - Re: Logo ovitale site web cluster il y a 3 jours

Staff Online

- SOMMERERMOUC: il y a 3 minutes
- MMAROUSSOUAL: il y a 57 secondes
- AMMORAMNEAH: il y a 11 secondes
- AMMORAMNEAH: il y a 1 seconde

To-Do List

Informations du système: Enregistré à: AYRADE, Type de licence: Business 2500 (2500), Expire: 1st August 2021, Version: 8.1.2

Statistiques sur l'activité du support :

