



HAL
open science

Amélioration de la méthode de déploiement en prenant en compte le changement côté client induit par l'informatisation de leurs flux

Gaëlle Receveur

► **To cite this version:**

Gaëlle Receveur. Amélioration de la méthode de déploiement en prenant en compte le changement côté client induit par l'informatisation de leurs flux. Sciences de l'Homme et Société. 2024. dumas-04918755

HAL Id: dumas-04918755

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04918755v1>

Submitted on 29 Jan 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**L'amélioration de la méthode de
déploiement en prenant en compte le
changement côté client induit par
l'informatisation de leur flux.**



RECEVEUR Gaëlle
Promotion 2024

MEMOIRE INGENIEUR ONIRIS VETAGROBIO

Membres du jury de soutenance :

- Maître de stage
- PREVOST Hervé Enseignant tuteur
- PROST Carole Enseignante référente
- DUSCHAINÉ Sibylle Responsable ING3 GENEPI

Glossaire

ASC : Assistance, Support et Conseil

BI : Business Intelligence (Informatique Décisionnelle)

CA : Chiffre d'affaires

CBN : Calcul du besoin net

CDC : Conduite Du Changement

DCG : Dossier de Conception Générale

DCGDD : Dossier de Conception Détaillé

DRP : Distribution Resource Planning (Planification des ressources de distribution)

DSI : Direction des Systèmes Informatiques

EDI : Echange de Données Informatisées

ERP : Entreprise Resource Planning (progiciel de gestion intégré)

ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire

IA : Intelligence Artificielle

ICAP : Index de Capacité d'Adaptation au Changement / Information, Communication, Adhésion et Participation

KPI : Key Performance Indicators (Indicateurs Clés de Performance)

MES: Manufacturing Execution System (logiciel de pilotage de la production)

OF : Ordre de fabrication

PDP : Plan Directeur de Production

PGI : Progiciel de Gestion Intégré

PME : Petite ou Moyenne Entreprise

QOQCCP : Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien et Pourquoi

QW : Quick Win (Victoire rapide)

RACI : Responsable, Acteur, Consulté, Informé

REX : Retour d'Expérience

RSE : Responsabilité Sociétal des Entreprises

SI : Système Informatique

S&OP : Sales and Operation Planning (Planification des opérations et des ventes)

TCAC : Taux de Croissance Annuel Composé

TPE : Très Petite Entreprise

TRS : Taux de Rendement Synthétique

WMS : Warehouse Management System (Gestion des entrepôts)

[S, D] : Sans Date de publication

Sommaire

Engagement de non-plagiat.....	2
Glossaire.....	3
Table des figures	8
Table des tableaux.....	8
Introduction	9
I. Contextualisation du projet	11
1. Le changement : un défi majeur pour une organisation	11
1.1. Le concept de changement	11
1.2. La conduite du changement.....	13
1.3. Les résistances au changement.....	15
1.4. Les changements liés à la mise en place d'un ERP.....	16
2. Présentation de l'entreprise VIF Software et de son pôle déploiement projets	18
2.1. VIF un éditeur et intégrateur de solutions informatiques innovantes	18
2.2. Les offres de VIF déployées.....	19
2.2.1. ERP.....	19
2.2.2. Supply Chain	20
2.2.3. MES.....	20
2.3. Le positionnement de VIF sur son marché.....	21
2.4. Présentation du pôle déploiement projets.....	21
2.5. La démarche de déploiement projet chez VIF	22
2.5.1. Les équipes projets	22
2.5.1.1. Côté VIF	22
2.5.1.2. Côté client	22
2.5.2. Les instances du déploiement projets.....	23
2.5.3. La méthode de déploiement standard.....	23
3. Typologie des clients.....	26

4.	Cahier des charges du projet	27
II.	L'amélioration de la méthode de déploiement.....	29
1.	Méthodologie de projet	29
1.1.	La collecte des données qualitatives	29
1.1.1.	Documents.....	29
1.1.2.	L'enquête par méthode qualitative : les groupes de discussion	29
1.2.	L'analyse des données qualitatives	30
1.2.1.	L'analyse par le questionnaire : la méthode QQQQCCP	30
1.2.2.	Le traitement des données par cartographie	31
1.2.3.	Le plan d'action.....	32
1.3.	La collecte des données quantitatives et qualitatives côtés clients	32
2.	Identification et caractérisation des difficultés clients dans un projet de déploiement.	35
2.1.	Les groupes de discussion : Présentation et objectifs.....	35
2.2.	Restitution des résultats.....	35
2.2.1.	Description des principales difficultés recensées.....	35
2.2.2.	Hiérarchisation et priorisation	41
2.2.3.	Les facteurs clés de l'amélioration de la méthode de déploiement.....	42
2.2.4.	Les Quicks Win.....	42
3.	Le suivi de la capacité d'adaptation au changement	44
3.1.	Le baromètre ICAP	44
3.2.	Construction du baromètre ICAP.....	45
3.3.	Intégration dans la méthode de déploiement VIF	46
4.	Les retours de clients sur la méthode de déploiement et la conduite du changement... 48	
4.1.	Le questionnaire clients : présentation et modalités de mise en œuvre	48
4.2.	Analyse des résultats	49
5.	La sensibilisation de l'équipe de déploiement VIF à la conduite du changement.	53
5.1.	L'intérêt de la sensibilisation à la conduite du changement.....	53

5.2. Organisation et déroulement des sessions de formation	54
Conclusion.....	57
Bibliographie.....	58
Annexes.....	62
Résumé.....	110

Table des figures

Figure 1 Matrice du changement selon Autissier et al (2018).	12
Figure 2 Schéma de la roue du changement de Rosabeth Moss Kanter (2001).....	15
Figure 3 Répartition des offres VIF en fonction du nombre de clients (VIF, 2024).....	18
Figure 4 Schéma de la méthode de déploiement.....	23
Figure 5 Logigramme de la méthodologie de projet	34

Table des tableaux

Tableau 1 Démarche QQQCCP dans le cadre des groupes de discussion	31
Tableau 2 Matrice de criticité.....	41
Tableau 3 Quick win à mettre en place par les membres du pôle déploiement	43
Tableau 4 Recommandations pour chaque indicateur du baromètre ICAP en fonction de la phase du déploiement (d'après une adaptation des travaux de Autissier et Moutot (2023)) ...	46

Introduction

“Rien n’est permanent, sauf le changement” disait Héraclite.

Le changement est un élément central de la vie. Sans lui, le progrès et l’innovation ne peuvent avoir lieu. Dans un monde en constante évolution, les organisations doivent réagir et se positionner en tant qu’actrices du changement pour rester compétitives et s’adapter aux tendances de marchés, aux nouvelles technologies, lois et innovations.

Les révolutions technologiques ont radicalement transformé les entreprises et notamment la troisième révolution technologique (1970) basée sur les technologies de l’information et de la communication. Les outils de gestion des informations tels que les progiciels de gestion intégrés ou ERP (Entreprises Ressources Planning), ont vu le jour dans les années 1980-1990 avec les premiers éditeurs et intégrateurs de progiciels informatiques. La gestion des ressources est aujourd’hui un enjeu majeur pour les entreprises industrielles qui doivent à la fois pouvoir gérer et avoir de la visibilité sur leur production, les achats, les ventes, les stocks ou encore la traçabilité.

Les ERP ont pour but de simplifier la vie des utilisateurs et non pas de complexifier leurs missions quotidiennes. Pour autant, malgré cette promesse d’amélioration, seulement 19% des projets informatiques seraient un succès contre 81% qui se solderaient par un échec (The Standish Group, 2015). L’intégration d’un progiciel de gestion intégré engendre de nombreuses contraintes à grande échelle (techniques, organisationnelles, financières...) et à l’échelle de l’individu (modification des habitudes métiers, compétences et relations sociales). Les facteurs pouvant influencer sur la réussite d’un projet sont nombreux, pourtant ceux qui sont majoritairement responsables de l’échec d’un projet informatique sont les Hommes, la gestion de projet et la gestion du changement (KANSAL, 2006).

VIF, est un éditeur et intégrateur de progiciels pour les industries de process qui est confronté aux difficultés qu’induit la mise en place d’un ERP du côté de ses clients. En effet, VIF constate depuis plusieurs années que les enjeux financiers sont de plus en plus importants pour les clients de l’agroalimentaire, ce qui les amène à mieux s’informatiser. Le temps consacré aux projets est de plus en plus difficile à mobiliser et l’informatisation est vécue

comme un mal nécessaire, bousculant leurs références et habitudes avec pour conséquences un frein au changement.

Les grands auteurs du management du changement, fournissent dans leurs ouvrages de nombreuses méthodes de conduite du changement pour les entreprises qui vivent le changement. Cependant, peu de documentation existe sur le positionnement et la conduite à tenir par les entreprises qui initient un changement chez leurs clients via leurs prestations de services ou leurs produits. Doivent-elles être proactives et se positionner comme actrices du changement au risque de se confronter au management organisationnel et à la culture de l'entreprise cliente ? Ou bien, en être totalement passives et rester dans leur corps de métier ?

Force est de constater que l'absence et la mise en place inadaptée d'une conduite du changement impacte les projets de déploiement, VIF a choisi de se positionner en tant que facilitateur du changement. Il n'est ni accompagnant, ni leader du changement mis en place par ses clients. Il reste cependant conscient de l'importance de sa conduite dans la réussite des projets et souhaite améliorer sa méthode de déploiement en prenant en compte cette dimension.

Dans ce contexte, l'étude menée a pour objectif de répondre à la problématique suivante : Comment améliorer la méthode de déploiement de l'ERP en prenant en compte les changements côté client induit par l'informatisation de leurs flux ?

Dans une première partie, une contextualisation du projet sera développée avec la définition du concept de changement et sa conduite dans le cadre d'un projet informatique. Elle sera complétée par la présentation de l'entreprise et de son service déploiement projet. Puis dans une seconde partie, la méthodologie et les résultats de l'étude seront exposés. Enfin, une conclusion critique des résultats sera présentée avec leurs limites et les pistes de réflexion associées.

I. Contextualisation du projet

1. Le changement : un défi majeur pour une organisation

1.1. Le concept de changement

Différentes définitions du changement existent et cela est dû à la complexité de celui-ci. Cependant, les auteurs s'accordent à dire, qu'un changement est le passage d'un existant connu à un futur promis synonyme de progrès (Autissier et Moutot, 2023 et Kanter, 2001). Ce passage est une rupture significative des modes de fonctionnement d'une organisation qui contraint les acteurs à un effort d'adaptation. Le changement induit un risque de pertes en termes de ressources et de pouvoir ainsi qu'une incertitude dans les résultats escomptés. Dans une organisation un changement peut aussi bien concerner l'évolution de sa structure que ses dimensions culturelles et humaines. Le progrès et l'amélioration sont les critères d'évaluation d'un changement.

Il est important de préciser que le changement est perçu différemment en fonction des acteurs. Si nous prenons l'exemple de la mise en place d'un nouvel ERP, le changement peut être marginal pour un directeur des systèmes informatiques. À contrario, pour un utilisateur qui va s'engager dans un processus d'apprentissage de nouvelles technologies, il peut sembler majeur. (Autissier, Vandangeon-Derumez, Vas, 2014)

Les changements peuvent être classés en différentes catégories. Mintzberg et al (1999) les classifient en fonction de leurs périmètres d'action et de leurs impacts sur l'entreprise. Un changement qui porte sur une partie de l'organisation et qui concerne des éléments de structure ou des activités de l'entreprise est considéré comme un micro-changement. Contrairement à un macro-changement qui a une portée qui s'étend à l'ensemble de l'entreprise comme une modification de la stratégie de l'entreprise. Un micro-changement peut donc être le développement d'un nouveau produit ou encore l'implantation d'un nouveau logiciel de gestion. Un macro-changement peut donc être un repositionnement stratégique de l'entreprise ou bien la fusion-acquisition d'une autre entreprise.

Une catégorisation des types de changement est donnée par plusieurs auteurs en fonction de la culture de l'entreprise et de l'organisation de son changement (Autissier et al, 2018). Il

existe quatre catégories de changement avec cette classification : continu, proposé, dirigé et organisé.

Un changement **continu**, émerge dans l'organisation de manière non organisée ou bien après une prise de conscience liée à un événement. Les méthodes de changement ainsi que les échéances et ressources, sont déterminées au fur et à mesure de l'augmentation de l'intérêt des acteurs pour le projet et de l'établissement des actions à mener. L'objectif est d'amener le changement de manière progressive et constante dans l'entreprise.

Un changement **proposé**, est un changement où les attendus de résultats et de planning sont connus par la direction et communiqués aux différents acteurs. Ils restent cependant libres de déterminer et de choisir les méthodes et ressources qui leurs sont nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la direction.

Un changement **dirigé** est conduit par la direction qui impose un style autoritaire avec des contraintes de réalisation fortes et peu de marge de négociation pour les utilisateurs. Ils sont guidés et leurs missions contrôlées par la direction, ils ont le rôle d'exécutant. Le changement se veut rapide et sans compromis.

Un changement **organisé** est un changement avec des objectifs finaux qui sont non-définis et difficiles à quantifier. Les acteurs du changement ont une liberté d'actions proche de l'expérimentation.

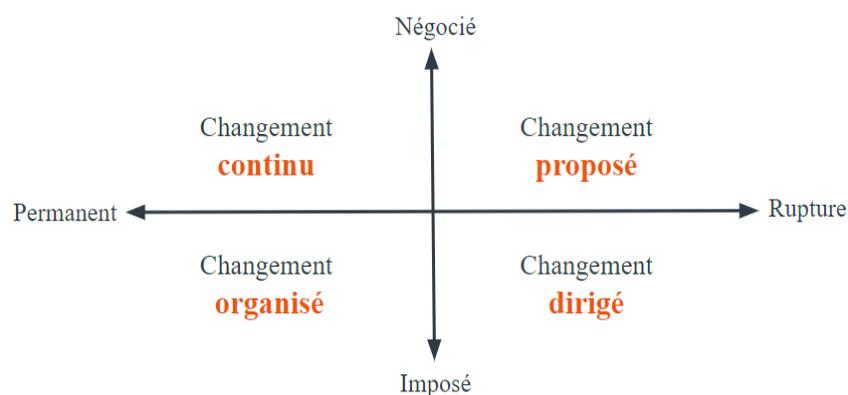


Figure 1 Matrice du changement selon Autissier et al (2018).

D'après Autissier et Moutot (2023), le changement possède plusieurs caractéristiques qui permettent de le qualifier : l'étendue, la profondeur et le rythme.

L'**étendue** définit le périmètre d'action du changement. Un changement est global s'il impacte toutes les activités et les unités d'une organisation. Un changement est partiel s'il touche une partie de l'organisation dans le but d'améliorer le statu quo¹ de celle-ci.

La **profondeur** du changement caractérise la différence entre la situation actuelle et la situation future amenée par le changement. Elle peut être majeure, si elle engendre une modification importante de la stratégie des processus, de la performance de l'organisation ou encore de la culture organisationnelle. La profondeur est marginale si l'apport du changement est une amélioration de la situation, des processus ou de la mission de l'organisation.

Enfin, le **rythme** du changement est lent si la démarche est graduelle. Il est rapide s'il s'agit d'un redressement ou d'une révolution contre une situation passée dans un court délai.

1.2. La conduite du changement

La conduite du changement est une méthode de gestion de projet permettant de gérer la transition entre l'existant et le futur promis. Elle a pour but de faciliter la réussite d'un projet en faisant adhérer les acteurs de celui-ci, tout en garantissant la pérennité des activités quotidiennes d'une organisation.

Les premières études sur la conduite du changement ont eu lieu entre 1900 et 1945, notamment avec les travaux de Frederick Taylor et son ouvrage "Les principes du management scientifique" publié en 1911. Dans les années 90 de nombreux auteurs ont publié des travaux qui sont devenus des références en termes de management du changement et de la conduite du changement, ces auteurs sont notamment : John Kotter, Rosabeth Moss Kanter, Edgar Schein, Daryl Conner et Jean-Christian Fauvet (Meingan, 2014).

La conduite du changement a été déployée dans les entreprises dans les années 1980/1990. En effet, avec l'arrivée des projets informatiques de grande ampleur et notamment avec l'implantation des progiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP), les entreprises nécessitaient un suivi managérial précis et efficace pour garantir la mise en place des logiciels et leur bonne utilisation.

¹ Statu Quo : état actuel des choses (Le Robert, 2024)

Au début des années 2000, les connaissances liées à la conduite du changement étaient majoritairement maîtrisées par les cabinets de conseil. Un quart de siècle plus tard, les entreprises internalisent les connaissances et compétences liées à la conduite du changement et sont amenées à constituer des équipes d'experts. (David et Autissier 2003 et 2014).

D'après David et Autissier (2023), il existe trois modèles de conduite du changement (CDC) :

- CDC **instrumentée** : Méthode la plus répandue, elle est destinée aux changements de grande envergure, avec comme principaux axes de travail la communication, les formations et les études d'impact. Elle est la méthode privilégiée des grands cabinets de conseils qui proposent des processus de changement globaux pour chaque axe, qu'ils adaptent en fonction des entreprises clientes et des projets.
- CDC **psychosociologique** : Méthode considérée comme la plus complexe, elle traite les facteurs de résistances aux changements plus qu'elle n'accompagne le changement dans son ensemble. Cette méthode est basée sur une analyse de la culture des acteurs, des résistances et de leurs causes, des différents facteurs de motivation ou encore des différents modes de management de l'organisation. Contrairement à la conduite du changement instrumentée, elle touche un plus petit nombre de bénéficiaires du changement et est davantage mise en place par des cabinets de conseil de petite taille.
- CDC **gestion de projet** : Méthode la plus complète, elle est considérée comme un lot dans un projet avec ses propres actions, son planning et son budget. La communication et le pilotage de certains points sont les principaux axes d'action de cette méthode. Elle cadence les étapes intermédiaires du changement, et suit la réalisation de celui-ci.

Rosabeth Moss Kanter (2001) crée la roue du changement (Change Wheel) qui est une des méthodes de conduite du changement les plus réputées. Le changement y est présenté comme un processus continu sans début ni fin et relancé constamment. Cette roue est constituée de 10 leviers opérationnels du changement.

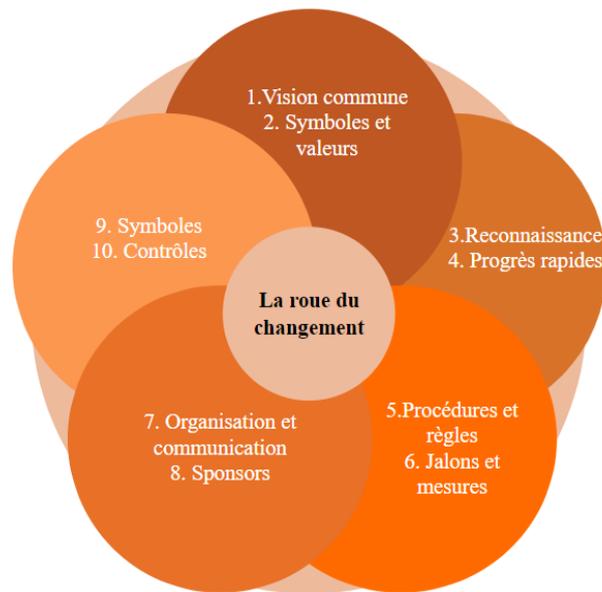


Figure 2 Schéma de la roue du changement de Rosabeth Moss Kanter (2001)

Malgré une diversité de modèles de conduite du changement les objectifs restent axés autour de trois principes : l'**adhésion** des acteurs d'un projet, la **transformation** et l'**évolution**. L'adhésion consiste à étudier les différentes attentes des parties prenantes et d'adapter la stratégie de conduite du changement via une communication et des formations ciblées. La transformation intervient une fois que suffisamment d'acteurs ont adhéré au projet, c'est le moment de mise en action opérationnelle. Les acteurs s'approprient le projet et une modification des processus, des structures des pratiques et des compétences s'opèrent. L'évolution correspond à l'adoption de nouvelles pratiques et à une façon de penser qui s'axe dans le sens du changement effectué. Les utilisateurs veulent aller plus loin que le projet et développer une culture de résultats. Ces objectifs ont différentes échelles, l'adhésion est individuelle, la transformation est liée à un groupe et l'évolution au niveau de l'organisation en général.

1.3. Les résistances au changement

La résistance au changement selon Michel Crozier (1977) est l'attitude d'un individu éprouvant des réticences face à une modification, une évolution de sa condition et de son mode de vie. C'est un phénomène extrêmement fréquent et naturel chez l'Homme. Chaque individu réagit différemment au changement ; certains le voient positivement, s'y accoutument très rapidement et le considèrent davantage comme un défi que comme une contrainte. D'autres vivent le changement comme une épreuve et éprouvent un sentiment d'angoisse ou encore de

colère. Chaque individu possède son propre niveau de sensibilité au changement et son propre degré de difficulté à lever ses résistances au changement.

D'après Rosabeth Moss Kanter (1985), le changement est porté par trois principales catégories d'acteurs : les stratèges du changement (conçoivent le changement), les organisateurs du changement (réalisent le changement) et les destinataires du changement (concernés par le changement et sa mise en œuvre).

Les principaux acteurs qui résistent aux changements appartiennent à la catégorie des destinataires du changement. Les raisons de cette résistance aux changements sont liées à plusieurs facteurs : individuels (culture, valeurs et croyances personnelles), organisationnels (structure de l'entreprise), nature du changement, stratégiques (méthode de mise en place du changement) et porteurs de projet. On remarque notamment que les principales raisons d'une résistance à un changement sont la perte de contrôle, l'incertitude liée au futur, le manque d'informations sur les décisions qui sont exposées et le sentiment d'illégitimité lié aux actions passées qui sont désormais obsolètes.

Ces acteurs peuvent manifester leurs résistances au changement de différentes manières. Paillé P. (2012) en a fait une taxonomie : l'apathie (inaction, désintérêt et détachement), résistance passive (freine le changement pour maintenir le système précédent), résistance active (expression du point de vue, négociation, recherche de compromis) et la résistance agressive (menace, chantage, boycott ...). Les individus résistants au changement s'expriment de différentes manières et peuvent être classés en deux catégories: les introvertis (ceux qui prennent sur eux) et les extraverties (ceux qui expriment ouvertement leur résistance au changement).

1.4. Les changements liés à la mise en place d'un ERP

D'après une étude menée par Gartner Group en 2004, 25% des projets informatiques répondent aux objectifs initiaux et sont un réel bénéfice pour les organisations contre 66% des projets qui ne répondent pas aux objectifs initiaux que ce soient en termes de budget, de délais ou de périmètre fonctionnel.

Une étude menée en 2015 par "The Standish Group" a montré que 19% des projets informatiques sont un succès contre 81% qui se soldent par un échec, sur un des six axes d'évaluation. The Standish Group définit le succès d'un projet autour de 5 axes : le respect des

délais, le respect du budget, le respect des objectifs initiaux, la satisfaction du client et la valeur que les destinataires du changement attribuent au projet. Ses axes permettent une évaluation de la gestion du projet mais également des résultats finaux d'un projet au regard des utilisateurs.

La mise en place d'un ERP possède une **étendue globale**, car dans une organisation c'est une multitude de départements qui vont être impactés. Ces départements qui étaient jusqu'alors indépendants les uns des autres, deviennent reliés entre eux par l'interdépendance des données centralisées sur l'ERP. C'est un projet qui nécessite une coordination et une coopération à l'échelle de l'organisation et qui implique des changements dans la stratégie, la structure, les processus et les technologies d'une organisation.

La **profondeur** de la mise en place d'un ERP est **variable** en fonction des entreprises. Une entreprise n'ayant jamais travaillé à l'aide d'un ERP, verra une caractéristique de profondeur majeure car c'est une modification totale du système d'information alors qu'une entreprise qui travaillait déjà à l'aide d'un ERP possède une amélioration de la situation actuelle ou de son contenu.

Un changement de système informatique engendre une multitude de contraintes à grande échelle : techniques, organisationnelles, humaines, financières et temporelles (Spada, 2013). À l'échelle de l'individu, la mise en place d'un ERP engendre une modification des habitudes métiers, des compétences et des relations de travail. Wanda Orlikowski (1992) quant à elle, estime que les changements principaux liés à la mise en place d'un ERP (où système informatique avec une visée similaire) sont la modification du niveau de centralisation des données ainsi que la formalisation et la standardisation des procédures.

Les facteurs de l'échec d'un projet informatique sont multiples et selon Kansal (2006) ces principaux facteurs sont liés à la gestion de projet, aux Hommes et notamment aux résistances au changement. En effet, la sous-estimation du temps sur toutes les phases de déploiement et les coûts qui y sont associés peuvent engendrer un retard et un dépassement de budget (surcoût). Mettre un progiciel informatique en place (comme un ERP) engendre une imposition de la modification des pratiques des utilisateurs. Sans l'adhésion des utilisateurs au changement et leur implication dans le projet, mener à bien le projet devient presque impossible, d'où l'importance de mettre en place une conduite du changement adaptée à l'organisation et au projet.

2. Présentation de l'entreprise VIF Software et de son pôle déploiement projets

2.1. VIF un éditeur et intégrateur de solutions informatiques innovantes

VIF software, est une entreprise créée en 1980, c'est un éditeur et intégrateur de logiciels pour l'industrie, son secteur d'activité est donc la technologie. Elle crée, développe et déploie des solutions logicielles innovantes tels que : ERP², MES³ et Supply Chain Management⁴, à destination des TPE⁵, PME⁶ et ETI⁷ industrielles de process. L'entreprise VIF software, est composée actuellement de 270 salariés avec à son actifs plus de 700 entreprises clientes et 18000 utilisateurs. En 2022, le chiffre d'affaires de VIF s'élevait à 26,6 millions d'euros et en 2023 à 28 millions d'euros (+ 5,3% de CA⁸).

VIF s'axe sur une clientèle d'entreprises industrielles dans différents secteurs : agroalimentaire, plasturgie, pharmaceutique, nutraceutique ou encore cosmétique. Son secteur d'activité principal est l'agroalimentaire avec une majorité de clients issus des filières : viandes rouges (29,1%), produits élaborés et plats cuisinés (16,4%), panification et produits sucrés (11%) ainsi que la filière charcuterie et salaison (10,7%).

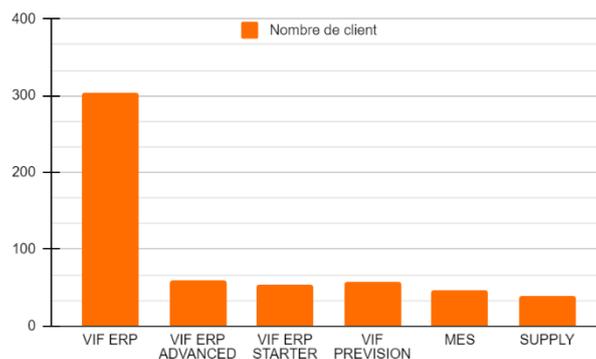


Figure 3 Répartition des offres VIF en fonction du nombre de clients (VIF, 2024)

² ERP (Entreprise Ressource Planning) : progiciel de gestion intégré

³ MES (Manufacturing Execution System) : logiciel de pilotage de la production

⁴ Supply Chain : Chaîne logistique

⁵ TPE : Très Petites Entreprises

⁶ PME : Petites et Moyennes Entreprises

⁷ ETI : Entreprises de Tailles Intermédiaires

⁸ CA : Chiffres d'affaires

2.2. Les offres de VIF déployées

2.2.1. ERP

Un ERP pour “Enterprise Resource Planning” est un progiciel de gestion intégré (PGI) qui permet de gérer les processus opérationnels d’une entreprise grâce à un ensemble de modules reliés à une base de données. Un ERP permet aux entreprises de centraliser et de rendre accessible une grande partie de leurs données ce qui permet d’augmenter leur productivité, d’optimiser les flux de travail, de fournir un meilleur service client et d’avoir de la visibilité ainsi que du contrôle sur les activités de l’entreprise.

Les modules majoritairement présents dans un ERP sont la finance, la comptabilité, les ventes, les achats, les stocks, les opérations (production), la qualité, la traçabilité ainsi que la chaîne d’approvisionnement.

L’**ERP Starter** proposé par VIF à destination des TPE (Très Petite Entreprise) permet notamment de digitaliser la traçabilité, de suivre l’activité commerciale de l’entreprise (décryptage du CA et maîtrise des marges) et d’augmenter la productivité via une connexion des équipements administratifs et de l’atelier. Son périmètre s’étend donc de la gestion commerciale à la gestion de production en passant par la traçabilité, la qualité et la gestion des stocks.

L’**ERP Standard** destiné aux PME (Petite et moyenne Entreprise) propose un périmètre d’actions élargi, avec un suivi des performances commerciales et industrielles, la création d’un module financier regroupant la comptabilité et le suivi de clientèle. De plus, un module est dédié à l’anticipation et au pilotage de la croissance de l’entreprise grâce aux prévisions des ventes, à la planification (CBN⁹ et PDP¹⁰), ainsi qu’au tableaux de bord (BI¹¹ et indicateurs métiers).

L’**ERP Advanced** à destination des ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire), possède un périmètre d’action similaire à l’ERP standard. Cependant il est adapté aux groupes, c’est-à-dire qu’il prend en compte les multi-sites de production et de distribution. Il propose également

⁹ CBN : Calcul du Besoin Net

¹⁰ PDP : Plan Directeur de Production

¹¹ BI : Business Intelligence (Informatique décisionnelle)

des interfaces pour d'autres systèmes qui peuvent être utilisées par ces entreprises tout en permettant un transfert de compétences avec la DSI¹².

2.2.2. Supply Chain

VIF propose trois logiciels de Supply Chain (chaîne logistique) : Prévision de ventes, S&OP¹³ et Planification. Le logiciel de prévision des ventes permet une anticipation globale grâce à ses trois axes : la prévention des ventes fonds de rayon, les prévisions avancées des promotions et enfin la restitution sur tableau de bord. Le logiciel S&OP permet de synchroniser les simulations commerciales, industrielles et financières. Il donne donc la possibilité de planifier les ventes et les opérations en les alignant aux objectifs financiers.

Le logiciel de planification de VIF permet d'optimiser la planification industrielle en aidant à la construction du DRP¹⁴, PDP, de l'ordonnancement et du CBN. Il touche les approvisionnements, les stocks, les ressources et équilibrage matière et multi-sites. Le périmètre de la planification permet le pilotage des stocks, le pilotage de la charge des ressources, la gestion multi niveaux et équilibrage matière, le pilotage multi-sites généralisé et l'ordonnancement industriel.

2.2.3. MES

Les logiciels ateliers de gestion de production (MES) proposés par VIF sont adaptés aux différents besoins des entreprises clientes. L'objectif d'un MES est de suivre et d'optimiser en temps réel et durablement les performances de production et de conditionnement de l'entreprise. Pour ce faire, le logiciel MES est connecté aux équipements des entreprises ce qui permet de collecter des données en temps réel de production et de qualité. Les MES commercialisées par VIF proposent par exemple des contrôles de matières premières, des limitations des non-conformités et un TRS¹⁵ global et spécifique à chaque machine.

¹² DSI : Direction des Système Informatique

¹³ S&OP : Sales and Opération Planning (planification des ventes et des opérations)

¹⁴ DRP : Distribution Resource Planning (Planification des ressources de distribution)

¹⁵ TRS : Taux de Rendement Synthétique

2.3. Le positionnement de VIF sur son marché.

VIF se positionne sur le marché des progiciels de gestion intégrés intermédiaires dans le domaine de l'industrie de process. C'est-à-dire, que les produits commercialisés par VIF sont à destination des entreprises industrielles de petites tailles et de tailles intermédiaires (TPE, PME et ETI). Le marché global des logiciels de planification des entreprises dont fait partie l'ERP possède un TCAC¹⁶ de 9,76% en 2024 et qui devrait être constant jusqu'en 2029 (Modor Intelligence, 2024).

Face à l'intensification de la concurrence sur le marché des ERP d'industries de process, l'innovation s'impose comme un facteur de différenciation majeur. En 2024, les tendances majeures du marché de l'ERP s'axent sur le passage au cloud, l'intégration de l'IA¹⁷ dans les systèmes ERP et l'impact de l'internet des objets sur les solutions ERP. VIF s'inscrit totalement dans les tendances du marché, notamment, par l'acquisition en 2023 de la start-up DATASWATI. Créée en 2016, cette start-up a pour ambition d'améliorer la performance de production des industries de process en prenant en compte l'adaptation au dérèglement climatique via l'intelligence artificielle.

2.4. Présentation du pôle déploiement projets

L'équipe déploiement projet est composée de 32 personnes, travaillant sur le déploiement dans les entreprises clientes de l'ERP, des suites industrielles (MES) et des logiciels de Supply Chain. La structure de l'entreprise et celle de son pôle déploiement sont disponibles en Annexe 1 et en Annexe 2.

En moyenne, 80 projets clients sont en cours dans le service déploiement. Au sein de l'entreprise, le pôle déploiement projets fait partie des pôles au service des clients et des offres de l'entreprise, au même titre que l'édition, le marketing ou encore le design. Il est sous la direction de Philippe Guyonneau et regroupe une équipe pluridisciplinaire avec : les directeurs projets, les chefs de projets, les consultants experts chefs de projets et les consultants formateurs et fonctionnels.

¹⁶ TCAC : Taux de croissance annuel composé

¹⁷ IA : Intelligence Artificielle

2.5. La démarche de déploiement projet chez VIF

2.5.1. Les équipes projets

2.5.1.1. Côté VIF

Les chefs de projets et directeurs de projets ont pour missions d'accompagner le client dans l'intégration des solutions VIF en suivant une démarche de projet structurée. Ils animent également la relation clients en binôme avec un chargé d'affaires ou un chargé de clientèle et ils assurent la gestion interne des affaires clients pour le compte de VIF.

Les consultants déploient les solutions VIF chez les clients, ils apportent leurs expertises et leurs connaissances des bonnes pratiques de paramétrage et d'utilisation des logiciels dans le but constant d'améliorer leur performance. Ils sont en lien direct avec le client tout au long d'un projet : Ils analysent leurs process pour personnaliser le paramétrage de l'outil par rapport aux besoins de l'entreprise, ils animent des formations auprès des clients, assistent les clients dans les phases de tests. Ils s'occupent également de la stabilisation avant transmission vers l'ASC¹⁸ qui marque un passage vers la vie courante.

2.5.1.2. Côté client

La conduite et l'arbitrage du projet sont menés par un directeur de projet qui est épaulé par le chef de projet qui a pour missions principales la mise en place d'une méthodologie interne de projet, le suivi budgétaire, la coordination et la gestion du planning des acteurs du projet. Un chef de projet technique est généralement présent sur le projet car il possède les connaissances du système informatique et des interfaces internes à l'entreprise.

En fonction des capacités de l'entreprise et de ses ressources, l'équipe côté client possède un ou plusieurs utilisateurs clés et un responsable par domaine. Dans le cas des Starters ou des PME, un utilisateur clé peut aussi être le responsable de domaine.

Les utilisateurs clés ou "key users" sont des acteurs qui connaissent le métier du domaine au sein de l'entreprise, ils sont les "sachant technique". Ils vont notamment démultiplier le paramétrage élaborés par les consultants et intégrer le référentiel propre à leur entreprise (OF¹⁹, articles, fournisseurs clients...). Ils sont les garants du fonctionnement cible du progiciel, une fois que le paramétrage est validé ils en deviennent les référents.

¹⁸ ASC : Assistance, Support et Conseil

¹⁹ OF : Ordre de fabrication

Le responsable domaine, coté client, possède-lui aussi une connaissance métier mais il va davantage arbitrer les solutions proposées et valider les décisions prises aux regards des impacts organisationnels.

2.5.2. Les instances du déploiement projets

Un projet de déploiement est constitué de deux instances : le comité de pilotage et le comité de projet.

Le comité de pilotage est composé des directeurs et chefs de projet côté VIF et côté client ainsi que d'un chargé d'affaires VIF. Le comité de pilotage suit l'avancement du projet notamment au niveau du planning et du budget. Il assure également l'arbitrage en examinant les difficultés rencontrées et valide les solutions proposées par le comité de projet.

Le comité de projet, quant à lui, est composé des chefs de projet côté VIF et côté client ainsi que de certains consultants en fonction des besoins et des points abordés. Le comité de projet examine l'avancement du projet, les travaux réalisés et les prochaines actions à mener. Il propose des solutions aux problèmes rencontrés et consulte le comité de pilotage pour les décisions impliquant des ressources ou un arbitrage.

2.5.3. La méthode de déploiement standard

La méthode de déploiement a été éprouvée lors de nombreux projets et s'est avérée être la plus efficace actuellement. Elle est constituée de plusieurs étapes. La réunion de lancement, l'analyse, le maquettage, les formations et le paramétrage, la validation et le démarrage. Une synthèse de la méthode de déploiement est disponible en Annexe 3.



Figure 4 Schéma de la méthode de déploiement

La **réunion de lancement** définit le périmètre et l'organisation du projet ainsi que les priorités qui lui sont associées. Les équipes projet (VIF et client) sont mobilisées afin de définir les objectifs du projet, de réaliser le planning du projet et de préparer les différents ateliers.

L'**analyse** est une étape qui arrive conjointement avec l'étape de **maquettage**, en effet l'analyse permet de récolter les informations de gestion internes à l'entreprise (notamment au niveau de leurs flux production, achats/ventes, qualités...) nécessaires à la réalisation de la maquette. Cette étape consiste à analyser les processus et les données existants chez le client, à analyser la technique et l'informatique industrielle du client, définir la solution cible et les interfaces.

Une fois l'analyse réalisée, les consultants doivent fournir plusieurs livrables comme le DGC²⁰ et DCGDD²¹. La maquette doit permettre au client de se projeter dans l'ERP VIF, elle contient les principaux flux, les paramètres recommandés et des articles de maquettage (articles issus du référentiel client) en fonction des modules du contrat client. La maquette permet de vérifier que la solution VIF couvre bien les besoins exprimés lors de la phase d'avant-vente et lors des analyses. Dans le cas contraire, il est important d'identifier les écarts et il en existe trois types : les écarts de paramétrage qui peuvent être corrigés en modifiant le paramétrage, les écarts fonctionnels qui nécessitent de réaliser un développement de l'ERP et les écarts commerciaux qui n'étaient pas prévus initialement dans le projet mais qui sont nécessaires. La présentation de la maquette permet également de lister les points de vigilance (organisation à adapter, paramétrage complexes, interfaces, etc...).

Une fois la maquette présentée et validée par tous les acteurs du projet, les consultants réalisent des **formations** auprès des utilisateurs clés et conjointement ils réalisent le paramétrage (action qui permet d'adapter l'ERP à l'organisation de l'entreprise et à ses spécificités). Les formations jouent un rôle indispensable dans un projet ERP, elles se doivent d'être efficaces car c'est entre 30 et 40% des utilisateurs qui ne peuvent pas manipuler un nouveau logiciel en raison de formations insuffisantes (El Amrani *et al*, 2005).

Elles sont réalisées auprès des utilisateurs clés qui doivent ensuite former les utilisateurs finaux à l'utilisation du logiciel et rédiger les modes opératoires associés. Les formations sont réalisées à partir d'une trame avec les informations essentielles et communes à chaque projet et en suivant la maquette. Elles sont donc constituées d'une partie généraliste et d'une partie adaptée aux

²⁰ DGC : Dossier de Conception Générale

²¹ DCGDD : Dossier de Conception Général Détaillée

besoins de l'entreprise. Conjointement aux formations, des tests et essais sont réalisés sur les sujets abordés afin de garantir le bon fonctionnement du paramétrage.

Les flux de l'entreprise retranscrits dans l'ERP doivent être testés de façon unitaire. Cela signifie que les utilisateurs clés vérifient le bon fonctionnement d'une partie précise du logiciel pour valider le bon fonctionnement du paramétrage déployé. Le client (épaulé par VIF), doit au fur et à mesure du déploiement lister les différents cas à tester par domaine et les regrouper dans un document unique appelé "Plan de tests".

Par la suite, des tests de masses sont réalisés, ils ont pour objectif de vérifier l'enchaînement des informations tout le long du flux c'est-à-dire de l'achat de matières premières auprès des fournisseurs jusqu'à la vente des produits finis aux clients. Sur une période d'au moins 3 semaines, des journées de production réelles sont testées. Durant cette phase de tests, les utilisateurs finaux sont impliqués, c'est pourquoi en amont ils doivent être formés par les KU²².

La **validation** du paramétrage et de la possibilité de lancer le projet a lieu durant la réunion de GO / NO GO (démarrage/non démarrage). VIF expose son point de vue, mais la décision finale est prise par le client.

Le **démarrage** correspond au déploiement officiel du logiciel au sein de l'usine. Il peut être partiel et ne concerner qu'une partie des modules ou bien total et concerner l'ensemble des modules pris par l'entreprise. VIF assiste le client avant, pendant et après le démarrage. Cette assistance est réalisée par les consultants et également parfois par des techniciens dans le cas de connexions de matériels (exemple : balance de pesage, étiqueteuse, tracker...).

Avant le démarrage, le consultant assiste le client notamment sur la reprise des encours (commandes achats, clients, OF et surtout l'ensemble du stock). Puis, pendant le démarrage en l'assistant dans la prise en main de l'outil : saisies, procédures de contrôle. Les jours suivants le démarrage, le chef de projet effectue un bilan à chaud pour identifier les axes de travail qui permettent une stabilisation rapide.

La phase de **stabilisation** permet à chaque utilisateur de s'appropriier l'outil et de l'inclure dans son quotidien. Durant cette phase, les consultants sont en support et accompagnent le client

²² KU : Key Users (Utilisateurs clés)

en cas de besoin (défaut de paramétrage, modification de fonctions...). La stabilisation prend fin deux à trois mois après le déploiement pour un passage en vie courante.

3. Typologie des clients

La méthode de déploiement est standard, elle correspond à la majorité des entreprises clientes de VIF, c'est-à-dire les PME. Cependant il existe deux types de clients qui se démarquent et qui nécessitent d'adapter cette méthode à leurs besoins.

Tout d'abord il y a les ETI composées de 250 à 5000 salariés et ayant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 1,5 milliard d'euros. Ce sont des entreprises avec un niveau de hiérarchie élevé et une structure très compartimentée. La contractualisation est donc complexe car nécessitant de passer par les services de direction des achats et juridiques des clients, ainsi que par les services commerciaux et juridiques de VIF.

Ces entreprises ont pour particularités de posséder plusieurs établissements et plusieurs entités juridiques; généralement le déploiement de l'ERP se fait sur l'ensemble des établissements d'une même entité juridique. Ce sont également des entreprises qui sont dotées de leur DSI positionnée sur un établissement propre. Le projet d'intégration de l'ERP VIF est majoritairement dirigé par le directeur de la DSI, en suivant le principe d'équipe miroir présenté dans la partie « 2.5.1. Les équipes projets », VIF met également en place un directeur et un chef de projet. Une des complexités majeures dans les projets de déploiement ETI est de réussir à faire concorder les besoins du service DSI avec les besoins métiers de l'entreprise. Le budget alloué au projet de déploiement ERP est généralement conséquent, ce qui leur permet de sortir du périmètre de l'ERP standard et de réaliser davantage de spécifiques (développements) en fonction des besoins. Sur ce type de projet, des instances métiers peuvent être mises en place entre les consultants et les responsables de domaines pour rentrer plus en détail sur le côté mise en œuvre du déploiement et non pas sur le côté planification qui est davantage abordé dans les COPIL et COPROJ.

Ce sont des entreprises qui vont être beaucoup plus armées dans la conduite du changement avec notamment des services méthodes, assurances qualité et formations.

Le second type de client qui nécessite une adaptation de la méthode de déploiement est le client Starter. Ce sont des TPE, avec généralement moins de 50 salariés. Ce sont des mono-sociétés à mono-établissement, qui sous-traitent leur gestion informatique à des prestataires.

Le projet est généralement contractualisé et dirigé en direct avec le dirigeant de l'entreprise. Les Starters mettent généralement en place une solution standard, sans spécifique et cela est notamment dû à un budget financier plus contraint. Le pack de base des projets Starter comprend la mise en place des modules : achat, réception, stock, coûts, qualité, traçabilité et gestion commerciale. Les prestations sont budgétisées pour une moyenne allant de 16 à 21 jours, mais les fréquentes sur sollicitations nécessitent de revoir ces chiffres à la hausse au cours du projet.

Ces sollicitations excessives s'expliquent notamment par le manque de compétences des utilisateurs pour les sujets techniques et informatiques ainsi que par un manque de ressources informatiques. Le déploiement d'un ERP chez un client Starter est complexe du fait des contraintes budgétaires, du manque de disponibilité des utilisateurs clés et des résistances au changement.

La méthode de déploiement des Starters possède quelques spécificités par rapport à celle présentée dans la partie « 2.5 : La démarche de déploiement projet chez VIF ». La phase d'analyse est plus succincte et moins détaillée que dans un projet standard. De plus, le maquettage est réalisé conjointement avec les formations. L'ERP est paramétré entièrement par les KU, grâce aux formations et aux points d'assistance des consultants. Par la suite, les phases de tests et de démarrage sont similaires à la démarche de projet standard.

Cette offre est très récente chez VIF, c'est pourquoi elle est perfectible, et cela notamment en termes de temps alloué au pilotage du projet. Effectivement, le temps consacré est souvent sous budgété dans les projets Starter et il nécessite une revalorisation à la hausse.

4. Cahier des charges du projet

Il a été constaté que les enjeux financiers des clients de l'agroalimentaire sont de plus en plus importants. Ils les amènent à mieux s'informatiser et dans un même temps à se centrer sur leurs activités de production. Le temps à consacrer aux projets est de plus en plus difficile à mobiliser. L'informatisation est vécue comme un mal nécessaire bousculant leurs références et habitudes avec pour conséquence une résistance au changement.

Le chef de projet est Olivier Ponsard, manager de l'équipe déploiement projets de VIF. La réalisation du projet a été confiée comme sujet de mémoire. Le projet possède un délai de 6 mois (mars 2024 au septembre 2024). Les ressources nécessaires au projet (budget, matériel...),

ne sont pas définies au début de celui-ci, mais au fur et à mesure de l'avancement du projet et des besoins pour réaliser les actions.

La principale difficulté de ce projet réside dans le fait que VIF souhaite adopter une posture de facilitateur du changement sans s'impliquer dans la conduite du changement de ses clients. Bien que l'objectif du projet tienne compte de la conduite du changement chez les clients, VIF ne souhaite pas s'éloigner de son cœur de métier qui est l'édition et l'intégration de logiciel informatique innovant. C'est pourquoi il a été fait le choix de ne pas internaliser cette compétence via la création d'une nouvelle équipe avec des profils adaptés. Mais, plutôt de créer et de mettre à disposition des outils permettant de faciliter la mise en place d'une conduite du changement.

Les livrables attendus sont le rapport final du mémoire et la mise à disposition des informations et des travaux effectués au cours des différentes missions.

Les critères de réussite du projet sont liés à l'appréciation et à la satisfaction du chef de projet et de l'équipe de déploiement projet. Le succès sera mesuré par la qualité du travail et la pertinence des solutions perçues par le chef de projet. Les retours des membres de l'équipe déploiement joueront également un rôle-clé dans la validation de l'efficacité et la pertinence du travail effectué ; en effet, ce sont les principaux concernés par les solutions apportées dans ce projet.

II. L'amélioration de la méthode de déploiement

1. Méthodologie de projet

1.1. La collecte des données qualitatives

1.1.1. Documents

Les documents internes à une organisation révèlent des actions passées, présentes et futures de celle-ci. Leur lecture permet de fournir un éclairage sur les modes de fonctionnement et d'organisation de l'entreprise (Guyot, 2011).

L'étude des documents internes réalisée a permis de comprendre et se familiariser avec la structure de l'entreprise et celle du pôle déploiement. Elle a notamment permis de comprendre les spécificités de la démarche de déploiement (présenter dans la partie « 2.5.3 la méthode de déploiement standard ») ainsi que l'ensemble des produits et services commercialisés par VIF. Une attention particulière a été portée au REX (Retour d'expérience des projets de déploiement) qui ont permis de comprendre les difficultés auxquelles l'équipe de déploiement devait faire face dans le cadre d'un projet.

1.1.2. L'enquête par méthode qualitative : les groupes de discussion

Pour pouvoir améliorer la méthode de déploiement en prenant en compte le changement côté client induit par la mise en place d'un ERP, il était nécessaire, dans un premier temps de recenser l'ensemble des difficultés vécues par l'équipe client.

L'enquête par méthode qualitative s'est présentée comme la plus pertinente pour récolter un maximum de données à étudier. Cette méthode de recherche vise à explorer le sujet étudié, en récoltant des données descriptives qui ne peuvent pas être mesurées numériquement. Généralement cette méthode est menée par le biais d'entretiens collectifs ou individuels. Les entretiens de groupe rassemblent un animateur et un ensemble de personnes amenées à interagir pour susciter des idées ou hypothèses, affiner un diagnostic ou la définition d'un problème, explorer des opinions, attitudes, perceptions ou représentations. (Gavard-Perret *et al*, 2008)

Dans le cadre de cette enquête qualitative, les groupes de discussion ont été choisis comme méthode d'entretien. Cette méthode se distingue des autres car elle présente plusieurs avantages : exploration de phénomènes pour lesquels le chercheur n'a pas de cadre de référence, variation du profil des individus, examen de sujets potentiellement anxiogène pour le répondant. (Gavard-Perret *et al*, 2008)

Les groupes de discussion ont été menés de manière semi-directive car c'est la méthode QQQQCCP²³ qui a été utilisée. Ces entretiens avaient pour objectif d'identifier et d'analyser les problèmes des clients intégrant l'ERP VIF, par une approche multidimensionnelle grâce à l'hétérogénéité des participants. En effet, les groupes de discussion étaient constitués de deux à six membres de l'équipe déploiement (consultants, directeurs de projets, chefs de projets) pour une durée comprise entre une heure et une heure et demie. La collecte s'est faite sous forme verbale et orale puis une transcription de l'oral à l'écrit a été faite avec une correction orthographique et grammaticale.

1.2. L'analyse des données qualitatives

1.2.1. L'analyse par le questionnement : la méthode QQQQCCP²⁴

La méthode QQQQCCP est un acronyme dont chaque lettre correspond à une question : Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien et Pourquoi. Cette méthode permet de rassembler une multitude d'informations indispensables à la caractérisation et à l'analyse de problèmes. Cela permet également d'en étudier le contexte et les conséquences. La première question a pour objectif de déterminer les difficultés liées aux acteurs du projet qui peuvent être rencontrées dans un déploiement. En fonction de cela, une ou deux difficultés vont être retenues comme base pour les prochaines questions.

Les consultants étant peu disponibles, les groupes de discussion avaient un temps réduit qui ne permettait pas de traiter toutes les questions. C'est pourquoi, une priorisation des questions a été effectuée, avec les questions : Quoi, qui, où, comment et pourquoi à traiter en premier lieu.

²³ QQQQCCP (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi)

Tableau 1 Démarche QOOQCCP dans le cadre des groupes de discussion

QOOQCCP	Questions	Objectifs
Quoi	Quels types de problèmes liés aux acteurs du projet pouvez-vous rencontrer lors d'un déploiement ?	Détermination de la nature du problème
Qui	Quels sont les acteurs impliqués dans les difficultés que nous venons d'aborder ?	Détermination des parties prenantes du problème
Où	À quels moments du déploiement allez-vous rencontrer ces problèmes ?	Détermination dans le temps et dans l'espace : où est situé le problème
Comment	Comment ces problèmes impactent-ils le déploiement ? Comment essayez-vous de les résoudre ?	Détermination des circonstances/conditions dans lesquelles le problème survient et la façon dont les parties prenantes agissent
Combien	Pouvez-vous quantifier le temps perdu lié à ces problèmes ?	Détermination des conséquences des problèmes sur l'avancement du projet
Pourquoi	À votre avis quelles sont les causes de ces problèmes ? Quels sont les facteurs déclencheurs ?	Détermination des causes du problèmes

1.2.2. Le traitement des données par cartographie

Une fois l'ensemble des groupes de discussion réalisé, une réorganisation des données sous forme de regroupement et de classification a été effectuée, amenant à la création d'un tableau de synthèse. Ce tableau vise à centraliser les données pour permettre une vue d'ensemble cohérente qui facilite la compréhension de chaque difficulté client . Les résumés et synthèses sont une "réduction des données de manière à exprimer uniquement les idées ou thématiques principales" (Gavard-Perret et al, 2008). Il permet également de documenter et de tracer les informations importantes dans un but d'amélioration continue. Les difficultés y sont décrites : définition, lien avec d'autres difficultés, causes, conséquences sur le déploiement et les acteurs impliqués.

Les difficultés vécues par les clients qui ont été recensées dans les groupes de discussion se sont avérées être des risques pouvant affecter plus ou moins significativement le déploiement. Les difficultés clients ont donc été classées sous différents types de risques à partir des définitions d'Autissier et Moutot (2023) en Annexe 4.

C'est pourquoi, une hiérarchisation et une priorisation ont été effectuées dans le but de pouvoir prioriser les solutions évoquées durant les groupes de discussion et celles issues de la littérature.

Une des méthodes couramment utilisées en entreprise pour hiérarchiser les risques est l'utilisation d'une matrice de criticité. Le niveau de criticité est défini par la combinaison de deux critères : la conséquence (ou gravité) qui est définie comme l'importance de l'effet qui peut être plus ou moins important et la vraisemblance (ou probabilité d'occurrence) qui correspond à sa fréquence d'apparition. (Fléchon, 2018). La quantification de ces critères permet d'obtenir la criticité qui correspond au produit de ces deux critères.

Une fois la criticité et la nature déterminées pour chaque risque, les solutions proposées ont été classées en fonction de leur nature, si elles sont préventives ou curatives. Une action préventive est proactive et vise à minimiser l'occurrence du risque. En complément une action curative permettra de limiter les impacts si le risque survient. (Autissier et Moutot, 2023)

1.2.3. Le plan d'action

Pour finir, il était intéressant de mettre en place un plan d'action pour organiser et prioriser les actions préventives et curatives.

Un plan d'action est un document stratégique dans un projet puisqu'il permet de définir clairement les étapes pour atteindre les objectifs escomptés. Le plan d'action comprenant les actions préventives et curatives issues des groupes de discussion et de la littérature comprenait les informations suivantes : description des actions, types d'actions, priorisation, complexité, risques concernés, durée de mise en œuvre et les modalités de mise en œuvre.

1.3. La collecte des données quantitatives et qualitatives côtés clients

Le questionnaire est un outil de recueil des données, qui est administré auprès d'un échantillon représentatif d'une population (ou à l'entièreté de celle-ci). "La valeur d'un questionnaire est ainsi sensible à la qualité de la formulation des questions, à la qualité de la formulation des réponses, et à la qualité de l'organisation des réponses." (Gavard-Perret, 2008).

Le questionnaire client avait pour but de récolter des expériences clients sur le déploiement d'une solution de type ERP réalisée par VIF, tout en évoquant la potentielle

conduite du changement mise en place dans leur entreprise. En effet, les clients sont des juges pertinents de la qualité de la prestation de déploiement, leurs retours permettent donc, de l'améliorer de façon efficace. Ce questionnaire permet de collecter des informations sur les points positifs et négatifs de la prestation de déploiement aux regards des clients et d'en déduire des axes de progrès.

Le questionnaire a été segmenté en plusieurs parties dans le but de récolter chronologiquement des informations liées entre elles. Pour pouvoir caractériser le panel, la première partie du questionnaire récolte les informations sociodémographiques. Le questionnaire se poursuit avec une section d'étude de satisfaction du produit et du service de déploiement ainsi qu'une section portant sur la méthode de déploiement. Enfin, des questions portent sur la mise en place ou non d'une conduite du changement dans le cadre de l'implantation du logiciel VIF au sein de leur entreprise.

Pour finir, une question ouverte porte sur les attentes d'accompagnement des clients par rapport à VIF dans le cas du déploiement d'une nouvelle solution VIF, l'objectif de cette question est de voir les premiers axes d'amélioration à porter sur la méthode de déploiement.

Synthèse de la partie méthodologie de projet :

Le changement est un sujet vaste et complexe, qui nécessite une compréhension approfondie pour pouvoir adapter les actions qui en découlent. Comprendre le fonctionnement de VIF et du pôle déploiement projets était donc essentiel pour pouvoir mettre en œuvre des mesures adaptées et effectives. L'étude des documents internes à l'entreprise s'est donc révélée indispensable pour mener à bien les différents objectifs du projet. L'enquête par méthode qualitative sous forme de groupe de discussion, portée par la méthode QQQCCP, a permis de recueillir et d'analyser une multitude de risques induits par le changement côté clients. La classification et la hiérarchisation de ces risques ont permis de réaliser un plan d'action priorisant les actions à mettre en place. Le questionnaire client quant à lui permet de récolter des informations directement auprès des clients dans le but de les comparer à celles des groupes de discussion. Il permet également d'enrichir les informations concernant le vécu des clients lors du déploiement d'un projet.

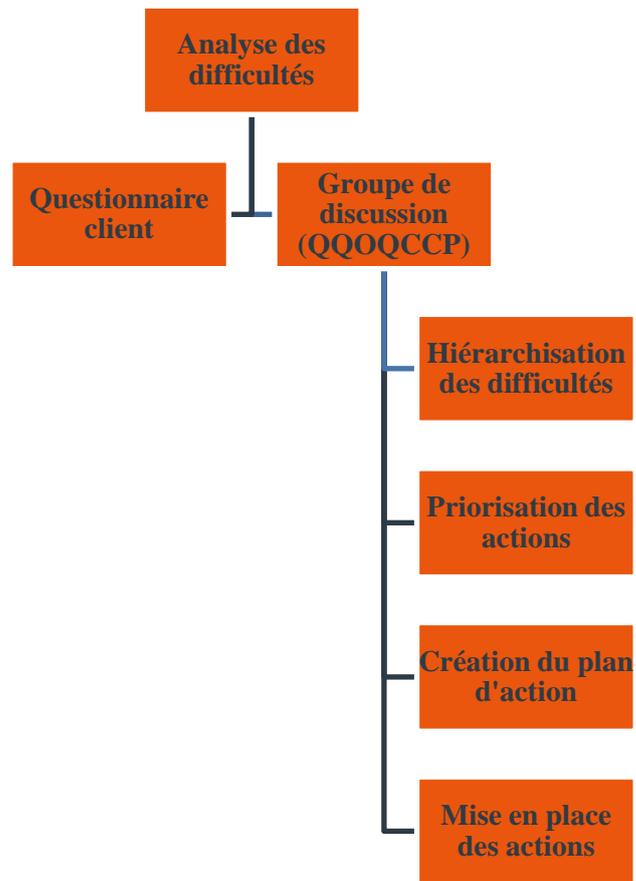


Figure 5 Logigramme de la méthodologie de projet

2. Identification et caractérisation des difficultés clients dans un projet de déploiement

Pour pouvoir améliorer la méthode de déploiement en prenant en compte le changement côté client induit par la mise en place de l'ERP, il était nécessaire d'étudier les difficultés liées aux acteurs du projet côté client. Pour se faire, une cartographie des risques a été réalisée. Cette méthode est couramment utilisée en entreprise pour évaluer, maîtriser et anticiper les risques liés à un domaine, un processus ou une activité spécifique. Cette méthode suit une démarche spécifique, qui a été transposée dans le cadre de l'étude des difficultés cotés client liés à la mise en place d'un ERP.

2.1. Les groupes de discussion : Présentation et objectifs

Les "groupes de discussion" réunissent entre deux et cinq membres de l'équipe déploiement projets. L'objectif est de déterminer les problèmes liés au déploiement de l'ERP côté humain (et non pas du côté technique), de les étudier et d'en déduire des axes d'amélioration.

Pour ce faire, une cible de minimum 50% des membres du pôle déploiement (managers exclus) a été fixée. Cette cible a été atteinte puisque 65% des membres du pôle déploiement ont participé aux groupes de discussion. Les groupes de discussion se sont étalés sur 1 mois, avec le premier groupe le 25 avril et le dernier groupe le 24 mai. Dans le but de favoriser les échanges et le partage d'expériences, les groupes de discussion se sont voulus hétérogènes en mélangeant consultants, directeurs de projets, chefs de projets.

Le temps imparti d'une heure à une heure et demie a été déterminé en fonction des disponibilités des membres du pôle déploiement. C'est la méthode QQQQCCP qui a été choisie pour obtenir une analyse détaillée des problèmes soulevés.

2.2. Restitution des résultats

2.2.1. Description des principales difficultés recensées

La synthèse des groupes de discussion (portés par la méthode QQQQCCP) a été réalisée sous forme de tableau via l'application Web Google Sheet. Les différentes difficultés y sont décrites, leurs causes présumées, les conséquences qu'elles peuvent avoir sur le projet de

déploiement et les acteurs impliqués. Les pistes d'amélioration évoquées dans les groupes de discussion ont été regroupées en fonction de leurs types : préventives ou curatives.

Les groupes de discussion ont démontré une récurrence de problèmes, qui sont aussi importants en termes de fréquence qu'en termes d'impact lors des déploiements. Chaque difficulté est présentée en suivant la démarche suivante : description, causes, impact sur l'organisation et solutions envisagées ou mises en place.

De plus, des rapprochements ont été réalisés entre les risques liés au changement (Autissier et Moutot, 2023) et les difficultés recensées (les risques sont listés et définis-en Annexe 4).

La charge de travail :

Une des difficultés majeures exprimée durant les groupes de discussion est la surcharge de travail des utilisateurs clés. En effet, la quantité de travail nécessaire pour assurer un déploiement (notamment dans les phases de paramétrage et de tests) est accrue. Dans la majorité des cas, elle est incompatible avec une charge de travail habituelle élevée. Cette surcharge de travail engendre un manque de temps et un non-gain d'autonomie, or ces deux paramètres sont indispensables pour mener à bien un projet de déploiement.

Au niveau du déploiement d'un ERP, les conséquences sont : un retard projet, un dépassement du budget, une augmentation de la charge de travail de l'équipe projet côté VIF, un manque de visibilité sur l'avancement du projet et un risque de manque d'implication de la part des KU.

Cette difficulté représente un risque de suractivité pouvant impacter le bon déroulement du déploiement d'un ERP, en effet un "projet peut entraîner une surcharge de travail sur certaines personnes pour lesquelles la charge de travail du projet s'additionne à celle de leur activité déjà très prenante." (Moutot et Autissier, 2023).

Les solutions évoquées durant les groupes de discussion sont notamment centrées sur la communication et la gestion de projet. Il a été évoqué qu'il était important de communiquer aux clients dès le début du projet (démarche commerciale et réunion de lancement) la charge de travail que nécessite la mise en place d'un ERP et le temps qui doit y être consacré par chaque acteur du projet. Au niveau de la gestion de projet une redéfinition globale du RACI²⁵ doit être

²⁵ RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed pour Réalisateur, Approbateur/Responsable, Consulté, Informé) : Matrice qui permet d'assurer que chaque membre d'une équipe projet comprenne ces responsabilités et celles des autres.

réalisée pour mieux définir les tâches à effectuer, pour pouvoir par la suite, le remplir conjointement avec le client. De plus, le planning projet doit faire preuve d'une certaine flexibilité pour pouvoir faire face aux importantes charges de travail des acteurs du projet.

Le manque d'autonomie

Définie durant les groupes de discussion comme "l'incapacité d'un acteur du projet à paramétrer et à utiliser l'ERP de manière autonome". Le manque d'autonomie peut être due à la difficulté de certains utilisateurs de travailler avec des outils numériques (choc technologique), au changement drastique des habitudes de travail et à une manipulation insuffisante du logiciel.

Le manque d'autonomie des utilisateurs clés représente une difficulté pour l'équipe de déploiement, car cela nécessite une implication poussée des consultants engendrant un risque de dépassement budgétaire pour le client et un retard projet. Il a été mis en évidence, durant ces groupes de discussion que cette difficulté touchait davantage les clients Starter (se rapporter à la partie « 3. Typologie des clients »).

Le manque d'autonomie est considéré comme un risque technologique caractérisé par l'incapacité de certains utilisateurs à utiliser les fonctionnalités de certains modules (Autissier et Moutot, 2023).

Les solutions envisagées durant les groupes de discussion portent sur l'amélioration de la communication et la création de nouveaux supports d'aide. Tout au long de la démarche de déploiement projet, il est important de communiquer sur le temps qui doit être libéré pour les utilisateurs clés, de se mettre à la portée du client (vulgarisation du vocabulaire technique), de faire preuve de pédagogie durant les formations et de réaliser constamment des actions pour permettre aux utilisateurs de se familiariser avec l'ERP. De plus, les consultants doivent être proactifs et effectuer le suivi de l'avancé des KU.

Dans le but de pallier le manque d'autonomie, il est intéressant de conseiller une routine de manipulation et de paramétrage entre chaque formation. Ces routines se veulent adaptées en fonction des utilisateurs et du type de logiciel déployé.

L'incompréhension

L'incompréhension est une problématique indissociable de la résistance au changement, elle est définie par le dictionnaire Larousse ([S, D]²⁶) comme “l’incapacité ou le refus de comprendre quelque chose ou quelqu’un, de lui rendre justice”. Les participants aux groupes de discussion ont décrit l’incompréhension dans le cadre d’un projet de déploiement comme “l’incapacité de comprendre pourquoi un autre/nouvel ERP est mis en place dans l’entreprise, son intérêt et pourquoi ils doivent changer leurs habitudes”. Cette incompréhension est liée à un manque de communication des parties prenantes du projet (direction de l’entreprise et direction de projet) qui n’ont pas su expliquer concrètement les raisons du changement et n’ont pas réussi à faire adhérer les destinataires du changement au projet. Les conséquences sont un manque d’implication des utilisateurs clés, pouvant engendrer un retard projet et une sur sollicitation des consultants.

L’incompréhension a été classée comme risque social car elle peut engendrer une vision négative du projet s’exprimant par un refus passif.

Le refus de changement des habitudes

Le refus de changement des habitudes est un problème récurrent dans un projet de déploiement. Il se manifeste par un manque d’implication des utilisateurs clés, une difficulté dans la construction d’une relation de confiance avec les clients (voir dans certains cas l’absence totale de confiance) et un comportement de déni ou de stress vis-à-vis des modifications engendrées par l’ERP.

Le refus de changement des habitudes est une des expressions de la résistance au changement. Les causes de celle-ci sont multiples et celles qui ont été exposées durant les groupes de discussion sont les suivantes : présence de conflits internes à l’entreprise cliente liés à l’ERP, absence de conduite du changement en interne, direction cliente qui n’a pas impliqué les principaux acteurs dès le début du projet (imposition du projet par la direction), manque d’appétence des KU pour la technologie (choc technologique) et la peur du changement. Les conséquences de cette difficulté sur le déploiement sont multiples puisque cela peut conduire à une dégradation de l’environnement projet, des conflits, un retard projet ou encore un dépassement de budget.

²⁶ [S, D] : Sans Date de publication

De nombreux acteurs sont impliqués de près ou de loin dans cette problématique :

- La direction de l'entreprise cliente, qui n'a pas mis en place de conduite du changement ou bien qui n'a pas impliqué les acteurs du projet dès le début de celui-ci.
- La direction de projet cliente, qui doit supporter le discours de la direction de l'entreprise et participer à la conduite du changement.
- Les consultants, qui vont pouvoir identifier les acteurs résistant au changement et remonter les informations au chef de projet VIF.
- La direction de projet VIF, qui peut évoquer la conduite du changement et les risques de sa non prise en compte et les
- Les sponsors (direction et encadrement) qui sont garants des moyens d'accompagnement au changement

Le refus de changement des habitudes est un risque social car tout comme l'incompréhension il peut entraîner un rejet du projet se manifestant par une résistance passive à celui-ci. C'est un problème qui peut également s'avérer être un risque organisationnel car il peut donner lieu à un dysfonctionnement des activités de l'entreprise.

La communication est un point central pour limiter l'apparition de ce problème. En effet, il est important pendant la réunion de lancement de communiquer sur l'importance de la conduite du changement et les risques de sa non prise en compte. Mettre en avant l'ERP durant les formations est également important car d'après certains consultants qui ont participé aux groupes de discussion : “ le changement est mieux accepté par les utilisateurs quand on leur prouve que ce sera mieux que l'ancien système”.

Les acteurs du projet VIF peuvent également identifier les acteurs résistant au changement, pour quelles raisons ils le sont, et ouvrir la communication sur le sujet dans les instances de projet. La création d'outil, tel que le baromètre ICAP²⁷ permet d'évaluer l'implication des utilisateurs clés tout au long du projet et de comprendre quelle est la cause d'un refus de changement des habitudes et comment mettre en place des solutions adaptées. Le baromètre ICAP est décrit de manière plus détaillée dans la partie 2.2 « Le suivi de la capacité d'adaptation au changement ».

²⁷ ICAP : Index de Capacité d'Adaptation au Changement ou Information, Communication, Adhésion et Participation

La communication

Une mauvaise communication est définie comme une situation où les informations ne sont pas transmises de manière claire, précise et efficace. Cela peut avoir un impact important sur le déploiement en provoquant des malentendus et des erreurs, une diminution de la productivité et un manque d'implication de la part des destinataires du projet.

C'est un problème qui est en lien avec la confiance des parties prenantes les unes envers les autres et la responsabilisation de chacun concernant les tâches à effectuer. Une mauvaise communication peut impacter la motivation des équipes et inversement. Généralement le manque de communication est causé par une peur de s'exprimer.

Les acteurs impliqués dans ce problème sont l'ensemble de l'équipe VIF et l'ensemble de l'équipe cliente. C'est un problème qui reste occasionnel, mais qui entraîne des conséquences sur le déploiement assez important.

Une mauvaise communication peut engendrer une mauvaise compréhension du projet et donc un refus de celui-ci, cela représente donc un risque social.

Confiance

Le manque de confiance (réciproque ou non), est une situation où l'une ou les deux parties doutent de l'honnêteté, de la compétence ou des intentions de l'autre.

Il peut être lié aux écarts entre la proposition commerciale et les capacités du service déploiement. Les participants aux groupes de discussion évoquent le fait que "certains utilisateurs n'ont pas confiance en le logiciel et notamment en début de projet". Cela s'explique aussi par la complexité de paramétrage du logiciel VIF lié à un grand nombre de fonctionnalités liées entre elles qui nécessite une connaissance approfondie du logiciel.

Ce manque de confiance engendre des difficultés de communication et parfois même des conflits.

Pour limiter l'apparition de ce problème, il est important pour les consultants de posséder une posture d'écoute et de compréhension tout en restant critique, de mettre en avant le logiciel auprès des utilisateurs clés et de faire preuve d'une communication efficace et transparente.

Responsabilité de chacun.

Le périmètre de responsabilités et d'actions de chacun (équipe VIF et équipe client) n'est pas défini clairement sur toutes les phases d'un projet de déploiement. C'est un problème qui est intimement lié avec la gestion de projet, en effet il est ressorti des groupes de discussion qu'il y avait une mauvaise définition des actions du RACI et un manque de clarté dans les

attentes de VIF (échéances, tâches, acteurs temps) ce qui engendre des confusions, des retards ou de l’inefficacité sur les tâches à effectuer, cela peut également jouer sur le moral des équipes. Les conséquences principales de ce flou dans les actions à réaliser peuvent causer des conflits entre l’équipe VIF et l’équipe client ainsi qu’une sur-sollicitations des consultants.

Une mauvaise définition du RACI constitue donc un risque organisationnel car le périmètre d’activité est confus pour chaque acteur du projet ce qui peut engendrer des dysfonctionnements sur le déploiement d’une solution VIF.

2.2.2. Hiérarchisation et priorisation

Dans le but de hiérarchiser les problèmes à traiter pour pouvoir améliorer la méthode de déploiement, une matrice de criticité a été créée. Sous forme de grille 4x4, l'abscisse représentant le niveau de gravité et l'ordonnée la probabilité d'occurrence. La gravité correspond à l’impact potentiel de la problématique sur le déploiement quant à la probabilité d'occurrence, elle correspond à sa fréquence d’apparition.

Les probabilités vont de “rare” à “quasi systématique” sur les projets de déploiement et les gravités du niveau 1 (gravité mineure) jusqu’au niveau 4 avec une gravité catastrophique. Le détail de la construction de la matrice de criticité est décrit dans l’Annexe 5 et l’Annexe 6.

Tableau 2 Matrice de criticité

		Impact			
		1	2	3	4
Probabilité	1	Incompréhension			
	2		Communication Confiance	Autonomie	
	3		Responsabilité de chacun	Quantité de travail Résistance au changement	
	4				

2.2.3. Les facteurs clés de l'amélioration de la méthode de déploiement

La priorisation des axes d'amélioration de la méthode de déploiement a été réalisée conjointement avec Olivier Ponsard, maître de stage et manager de l'équipe de déploiement. Grâce à son expérience de plus d'une dizaine d'années chez VIF, il a su mettre à profit son expertise dans la méthode de déploiement et analyser chaque tâche pour en déduire leur valeur ajoutée. Le barème de notation pour la priorisation se base sur l'importance de la tâche à effectuer et les conséquences positives de celle-ci sur la méthode de déploiement. Le barème va de 1 à 3 :

- 1 : Impact maximal sur le déploiement (actions qui ont un impact direct et très important sur le succès global du projet).
- 2 : Impact significatif sur le déploiement (actions qui contribuent de manière importante au succès du projet).
- 3 : Impact positif sur le déploiement (actions qui apportent une valeur ajoutée au projet mais qui ne sont pas indispensables à son succès).

Chaque action a été caractérisée par son degré de complexité et le temps requis pour sa mise en œuvre. Le degré de complexité pouvant être soit faible, moyen ou complexe, quant au temps de mise en œuvre de l'action il pouvait être long, moyen ou court. Les actions avec un niveau de complexité faible possèdent généralement une mise œuvre à court terme, inversement, les actions avec une complexité importante ont une modalité de mise en œuvre à long terme. Le tableau de priorisation des actions est disponible en Annexe 7.

2.2.4. Les Quicks Win

Les "Quicks Win"²⁸ sont des actions émergent du processus de priorisation et de classifications des actions présenté ci-dessus. Ce sont des actions simples qui nécessitent peu de ressources et de temps et qui génèrent des résultats concrets et rapides. Les Quicks Win sont des bonnes pratiques qui ont pour vocation de prévenir l'apparition des risques sociaux, technologiques et organisationnels liés à un projet de déploiement. Ce sont les actions qui ont été classées avec un niveau de complexité faible et une modalité de mise en œuvre à court terme, leur niveau de priorisation est quant à lui variable.

Les Quicks Win ont été présentés aux membres de l'équipe de déploiement lors des sessions de sensibilisation à la conduite du changement.

²⁸ Quick Win (anglais) : Victoire rapide (français)

Tableau 3 Quick win à mettre en place par les membres du pôle déploiement

Phase du déploiement	Quicks Win
Avant-vente	- Préconiser la présence des KU aux présentation commerciales
Lancement	- Préconiser la présence des KU à la réunion de lancement - Sensibiliser le client à l'importance de la conduite du changement dans le cadre d'un projet informatique - Proposer le baromètre ICAP pour mesurer la capacité d'adaptation au changement des utilisateurs clés et des référents de domaine
Tests unitaires et tests de masses	- Expliquer en détail l'utilisation du document « plan tests ». - Conseiller une routine de manipulation pour guider les utilisateurs clés et finaux dans la réalisation des tests
Toutes les étapes du déploiement	- Mettre en place des indicateurs d'avancement du projet par phases - Identifier et reporter les individus résistants aux changements

Synthèse de la partie : Identification et caractérisation des difficultés clients dans un projet de déploiement

Les groupes de discussion ont permis de mettre en lumière les difficultés clients lors d'un projet de déploiement. Parmi celles-ci on peut citer le manque d'autonomie, la charge de travail, le refus de changement des habitudes, l'incompréhension, la communication et la responsabilité de chacun. Grâce aux recherches bibliographiques et aux échanges au sein des groupes de discussion, des actions à mener pour optimiser le projet ont été mises en évidence. Les améliorations se concentrent sur trois axes : la communication, la production de supports et la gestion de projet. En priorisant les actions, des solutions rapides et faciles à mettre en œuvre ont été identifiées pour améliorer la méthode de déploiement en tenant compte du risque social (Quicks Win). Cependant, il convient de noter que les Quicks Win sont une première étape dans l'amélioration de la méthode de déploiement au regard du changement côté client, mais elles ne permettent pas de traiter en profondeur toutes les difficultés rencontrées. D'autres actions nécessitent d'être mise en place en amont des Quicks Win telles que la création d'outils à proposer aux clients ou encore la formation des membres de l'équipe de déploiement à la conduite du changement.

3. Le suivi de la capacité d'adaptation au changement

Un des principaux risques lors d'un projet informatique est le risque social. C'est-à-dire, le risque que les acteurs du projet côté client et notamment les utilisateurs clés ou finaux, n'adhèrent pas au projet et qu'ils l'expriment par une réticence au changement. Ce problème de réticence au changement a été évalué comme ayant une criticité de 9, c'est un des problèmes majeurs impactant le déploiement. Une des solutions permettant de réduire l'apparition du risque social est le baromètre ICAP.

3.1. Le baromètre ICAP

Le baromètre ICAP (Index de Capacité d'Adaptation au Changement ou Information, Communication, Adhésion et Participation) a été créé par David Autissier et Jean Michel Moutot dans leur ouvrage "Méthode de conduite du changement" (Autissier et Moutot, 2023). C'est un outil clé pour quantifier la capacité d'adaptation au changement des acteurs de celui-ci et identifier les leviers d'amélioration.

Le baromètre ICAP regroupe quatre indicateurs en lien avec la conduite du changement qui s'expriment sous forme de taux : le taux d'information, le taux de compréhension, le taux d'adhésion et le taux de participation.

Le taux d'*information* est l'évaluation du nombre de personnes qui connaissent le projet et son contenu ainsi que les personnes qui portent le projet au niveau de ces modalités.

Le taux de *compréhension* du projet est l'évaluation de la maîtrise du contenu technique du projet par les acteurs du projet. Il s'intéresse à la maîtrise du contenu du projet au regard de leurs activités quotidiennes. C'est un indicateur qui met en avant les acteurs actifs qui font l'effort de comprendre le projet dans son ensemble.

Le taux d'*adhésion* mesure l'acceptation du projet ou à l'inverse la résistance au projet.

Le taux de *participation* est un indicateur qui montre que les personnes basculent dans l'action de production et qu'ils implantent le changement dans leur quotidien.

Ces indicateurs permettent de définir où se positionnent les individus par rapport au changement, l'efficacité de la conduite du changement ainsi que les améliorations à apporter pour s'assurer de l'efficacité du projet côté humain et limiter au maximum les problèmes techniques liées au changement.

3.2. Construction du baromètre ICAP

La mesure de ces indicateurs se fait à l'aide de questionnaires périodiques à transmettre aux acteurs qui vivent les changements liés à la mise en place d'une solution VIF (utilisateurs clés, utilisateurs finaux et responsables de domaines).

Deux questionnaires ont été créés, le premier évaluant les taux d'information et de compréhension; le second les taux d'adhésion et le taux de participation (disponible en Annexe 8 et Annexe 9). Ces questionnaires sont des travaux de Moutot et Autissier (2023), et ont été adaptés pour correspondre à un projet de déploiement d'ERP. Chaque indicateur possède quatre questions à réponse unique avec quatre propositions de réponses.

Chaque réponse se voit attribuer un nombre de points allant de 1 à 4. La somme des points obtenus aux quatre questions d'un indicateur est divisée par le nombre total de points possibles, puis multiplié par 100, afin d'avoir l'indicateur en pourcentage.

Exemple :

Questions 1 : La direction de votre entreprise communique-t-elle avec vous sur la mise en place du logiciel ?

1. *Oui, régulièrement → 4 points*
2. *Oui, irrégulièrement → 3 points*
3. *Oui, une seule fois → 2 points*
4. *Non, jamais → 1 point.*

Chaque indicateur possède des objectifs en fonction des phases du projet. Des valeurs à titre indicatif d'objectif ont été mises en place (voir le Tableau 4). Ces valeurs sont nommées "recommandations" dans les documents. Elles ont été déterminées par David Autissier et Jean-Michel Moutot, à la suite d'études sur de nombreux projets nécessitant une conduite du changement. Un extrait de la présentation des résultats pour les indicateurs d'informations et de compréhension est disponible en Annexe 11.

Tableau 4 Recommandations pour chaque indicateur du baromètre ICAP en fonction de la phase du déploiement (d'après une adaptation des travaux de Autissier et Moutot (2023))

Phases	Taux d'information	Taux de compréhension	Taux d'adhésion	Taux de participation
Lancement	60%	40%	60%	20%
Analyse / Maquettage	70%	60%	40%	40%
Formation / paramétrage	80%	80%	25%	50%
Tests de masses	/	/	60%	60%
Démarrage	/	/	80%	80%

3.3. Intégration dans la méthode de déploiement VIF

Les questionnaires du baromètre ICAP ont été créés via le logiciel Google Form et l'analyse des données s'effectue via un document Google Sheet associé à chaque questionnaire.

Ces documents sont disponibles sous forme de modèles pour permettre à chaque client de les utiliser. VIF, ayant choisi de se positionner en tant que “facilitateur” et non pas en tant “qu'accompagnateur” du changement de ses clients, met à disposition les questionnaires et les documents d'analyse ainsi qu'une procédure explicative de leur utilisation. La mise en place logistique des questionnaires, leurs analyses et les leviers d'amélioration qui en découlent sont des actions qui sont à réaliser par le client.

La procédure, expliquant l'utilisation des questionnaires et leurs analyses, est disponible en Annexe 10. Cette procédure a pour objectif de transmettre aux clients les informations nécessaires à la mise en place en autonomie du baromètre ICAP en complément des informations communiquées par les membres de l'équipe déploiement.

La présentation du baromètre ICAP s'effectue durant la réunion de lancement et son suivi durant les COPIL. Pour ce faire, des diapositives ont été créées pour servir de support aux directeurs de projets, chefs de projets et aux consultants (disponible en Annexe 12 et Annexe 13).

Synthèse de la partie : Suivi de la capacité d'adaptation au changement

Le baromètre ICAP permet de mesurer la capacité d'adaptation au changement des acteurs et des destinataires du changement. Quatre indicateurs constituent ce baromètre : information, compréhension, adhésion et participation. Cet outil s'inscrit dans une démarche de pilotage du changement en identifiant tout au long du projet les forces et les faiblesses pour en déduire des axes d'amélioration et des actions correctives. Sa simplicité d'utilisation et de mise en place permet à toute entreprise, quel que soit son effectif, son budget et ses compétences en conduite du changement, de suivre l'évolution des projets de changement. C'est un point crucial pour VIF, dont les clients principaux sont les TPE et PME qui ont souvent des moyens limités pour mettre en place une démarche de conduite du changement. L'utilisation du baromètre ICAP est laissée à l'appréciation des clients. VIF ne peut donc pas imposer son adoption et doit se limiter à proposer cet outil comme un support potentiel pour mesurer l'adaptation au changement. Il faut voir cette outils comme un moyen

Le rôle de VIF consiste donc à présenter le baromètre et à accompagner le client dans son utilisation. Grâce à cela, l'équipe de déploiement aborde le sujet de la conduite du changement sans avoir une posture de conseil mais bien de facilitateur.

4. Les retours de clients sur la méthode de déploiement et la conduite du changement

Le questionnaire client a pour objectif de récolter des expériences clients sur le déploiement d'une solution de type ERP réalisé par VIF, tout en évoquant la potentielle conduite du changement mise en place dans leur entreprise. En effet, les clients sont des juges pertinents de la qualité de la prestation de déploiement, leurs retours permettent donc, de l'améliorer de façon efficace. Ce questionnaire permet de collecter des informations sur les points positifs et négatifs de la prestation de déploiement aux regards des clients et d'en déduire des axes de progrès.

4.1. Le questionnaire clients : présentation et modalités de mise en œuvre

Le questionnaire client vise à recueillir l'avis des clients sur la qualité de la méthode de déploiement, à déterminer si les clients ont mené une conduite du changement lors du déploiement de l'ERP et la place que VIF a occupé dans celle-ci. Les objectifs de ce questionnaire sont :

- Déterminer les axes d'amélioration de la méthode de déploiement projets.
- Analyser les pratiques de conduite du changement mises en œuvre par les entreprises afin d'identifier les opportunités pour VIF d'agir en tant que facilitateur du changement.

Ce questionnaire a été proposé à un échantillon de clients représentatifs sur la base de plusieurs critères. Les clients devaient avoir réalisé un projet de déploiement d'ERP (standard ou Advanced : voir partie 2.2.1 ERP), les catégories d'entreprises devaient être variées et avoir une bonne relation avec VIF dans le but de maximiser les chances de réponses et d'objectivité. C'est pourquoi 12 clients ont été sélectionnés pour faire partie du panel. Les participants à cette étude possèdent tous des postes différents dans leurs entreprises (responsable SI, directeur informatique, contrôleur de gestion, ou encore responsable R&D...) mais étaient tous les chefs du projet de déploiement de l'ERP dans leur entreprise.

Un phoning²⁹ des clients a été réalisé, pour leur présenter le projet d'amélioration de la méthode de déploiement et pour solliciter leurs réponses au questionnaire. Par la suite, une campagne d'emailing de petite échelle à destination des potentiels clients qui pourraient

²⁹ Phoning : Méthode commerciale de prise de contact avec les prospects dans le but de les convaincre d'acheter un produit ou un service.

répondre aux questionnaires a été réalisée. Le questionnaire a donc été transmis par mail avec une proposition de mise en place d'un rendez-vous en présentiel ou en distanciel pour le remplir.

Malgré l'utilisation de plusieurs méthodes de démarchage, seulement 6 personnes ont répondu au questionnaire. La représentativité de l'échantillon est donc très faible, les résultats sont donc à prendre avec recul et la marge d'erreur est importante. Les réponses aux questionnaires restent intéressantes mais il ne faut pas les interpréter ni comme vérité générale ni comme représentant la majorité des clients.

Comme expliqué dans la partie « 1.3 La collecte des données quantitatives et qualitatives côtés clients », le questionnaire a été segmenté en plusieurs parties. Une première section porte sur les données sociodémographiques des clients (entreprise, profession, rôle dans le déploiement et type de logiciel déployé). Une deuxième partie, en deux questions, porte sur la satisfaction des produits et du service de prestation de déploiement de VIF. La partie suivante porte sur l'appréciation de la méthode de déploiement et enfin la dernière partie porte sur la conduite du changement au sein de l'entreprise du répondant. L'ensemble du questionnaire ainsi que les réponses associées sont disponibles en Annexe 14 et en Annexe 15

4.2. Analyse des résultats

Concernant l'étude de satisfaction 50% des répondants ne sont ni satisfaits ni insatisfaits des fonctionnalités de l'ERP mis en place et 50% en sont satisfaits. Cinq répondants sur six sont au moins satisfaits de la prestation de déploiement, et un répondant n'était ni satisfait ni insatisfait. Concernant les outils de déploiement, deux répondants considèrent qu'ils n'ont pas facilités l'intégration du logiciel et cela est notamment dû au fait que VIF ne fournit pas de documentation contextuel à chaque projet ERP et à l'entreprise qui le déploie (exemple : procédures d'utilisation de l'ERP pour chaque corps de métier dans une entreprise spécifique). Quatre répondants considèrent que les outils ont facilité le déploiement de l'ERP notamment car ils permettaient de cadrer le projet ainsi que de suivre son état d'avancement. Cependant on remarquera qu'aucun répondant n'a émis que les outils méthodologiques permettaient de faciliter « totalement » l'intégration du logiciel. Ces résultats, permettent de se questionner sur l'intérêt de réaliser des procédures spécifiques pour chaque client par les consultants VIF.

D'après les répondants, les instances de projets facilitent l'intégration du logiciel VIF car elles permettent d'accompagner le client et d'échanger avec lui sur le projet et son avancé. Cinq répondants sur 6 trouvent que le déroulé du déploiement facilite l'intégration du logiciel VIF et cela notamment grâce à une chronologie de projet bien établie permettant un cadrage du projet.

L'étape de la méthode de déploiement qui a été reconnue comme étant la plus compliquée à mener est le paramétrage. Cette étape est réalisée conjointement avec l'étape de formation des utilisateurs clés, ce qui signifie que les informations sont apportées progressivement complexifiant ainsi la tâche de paramétrage. De plus, c'est une étape qui nécessite du temps et celui-ci est généralement difficile à mobiliser pour les utilisateurs clés (pour plus de détails se référer à la partie « 2.2.1 Description des principales difficultés recensées »). La phase de stabilisation a également été évaluée comme une des étapes les plus compliquées à mener. Durant cette phase, le besoin en accompagnement journalier des clients est élevé, cependant, la réalité financière fait qu'ils peuvent difficilement, en fin de projet, supporter les coûts associés à un accompagnement poussé des consultants.

Deux tiers des répondants interrogés ont trouvé que la communication avec l'équipe VIF était satisfaisante. Les points forts de la communication de l'équipe VIF sont : l'écoute, la pédagogie et la réactivité. La disponibilité des consultants a été citée à la fois comme un point faible et comme un point fort, cela peut s'expliquer par les différentes attentes des clients en matière de disponibilités et aussi du fait des différentes méthodes de travail des consultants. Il apparaît donc important de cerner les attentes des clients en matière de disponibilité afin d'adapter les modes de collaboration.

Deux tiers des répondants ont indiqué que les acteurs du projet étaient motivés et impliqués. L'ambiance générale a été jugée positive par tous les répondants, et une grande majorité (80%) a apprécié l'accompagnement de VIF dans celui-ci. Les résultats du questionnaire ont également montré que l'équipe VIF avait réussi à établir une relation de confiance sur chacun des projets de déploiement ERP des répondants.

La conduite du changement était un point qui nécessitait d'être tout particulièrement évalué lors de ce questionnaire. Tous les répondants ont indiqué qu'une conduite du changement avait été mise en place dans leur entreprise pour le projet de déploiement ERP, ce sont 80% d'entre eux qui l'ont jugée comme partielle. La communication, les formations en interne et

l'accompagnement sont apparues comme étant les actions majoritaires mises en place dans le cadre de la conduite du changement. Une seule entreprise, a ouvert un poste de chargée de projet ERP à temps plein, ce qui lui a permis d'avoir une coordination et un suivi de projet efficace tout en permettant un accompagnement personnalisé de chaque acteur du projet.

Les résultats de l'enquête révèlent une évaluation mitigée de la conduite du changement. Près de la moitié des répondants ne la jugent ni efficace ni inefficace, attribuant cette situation à de fortes résistances des utilisateurs (appréhensions et peur de perdre du temps). D'autres soulignent le manque de formations adaptées pour les utilisateurs finaux (action qui est de la responsabilité des clients), tandis que certains signalent des difficultés liées à la distance géographique du site où la conduite du changement a été menée.

L'autre moitié a jugé que la conduite du changement avait été efficace, notamment car il y avait peu de résistance au changement, puisque la mise en place de l'ERP émanait d'une demande des acteurs du projet (utilisateurs clés et finaux). De plus, la proximité des utilisateurs clés avec le responsable de la conduite du changement a favorisé leur implication active dans le projet ERP.

Concernant l'accompagnement des équipes VIF dans le changement induit par la mise en place de l'ERP, l'ensemble des répondants ont considéré qu'il était au moins correct et pour la moitié d'entre eux qu'il était satisfaisant. Les répondants ont mis en évidence la nécessité d'un accompagnement plus poussé et prolongé durant la phase de stabilisation du projet. Ils ont également signalé le manque de procédures pour la mise en place des tests unitaires et de masses, ainsi que le manque de supports de présentation adaptés pour les utilisateurs finaux.

Dans l'hypothèse d'un nouveau projet de déploiement les répondants ont émis leurs attentes vis-à-vis de VIF. Avoir un accompagnement ciblé et plus long après le démarrage, fournir des documents de formation simplifiés à destination des utilisateurs finaux et des trames précises des plans de tests, exercer un suivi plus poussé avec des points hebdomadaires.

Synthèse de la partie : Les retours de clients sur la méthode de déploiement et la conduite du changement

Les retours et les avis des clients sur la méthode de déploiement VIF sont essentiels pour pouvoir l'améliorer. Le questionnaire client a mis en évidence que la structure de la méthode de déploiement et le service de prestation qui y sont associés, satisfaisaient les clients. Cependant certains points restent à améliorer comme l'accompagnement des clients durant la phase de stabilisation, la création de procédures et de supports de formation pour les utilisateurs finaux ou encore l'évaluation des besoins en matière d'accompagnement des clients.

Ce questionnaire a également mis en lumière que les entreprises mettaient majoritairement en place une conduite du changement partielle. Cela peut notamment s'expliquer par le fait que les clients de VIF sont, pour la plupart, des TPE et PME qui ont peu de ressources à allouer à un projet de conduite du changement. D'après les résultats du questionnaire, les conduites du changement mises en place dans ces entreprises sont basées sur des actions de communications, de formations et d'accompagnements. Il n'y a pas de phases de diagnostic, les leviers de la conduite du changement sont donc difficilement adaptés aux spécificités des individus et de l'entreprise. De plus, il n'y a pas de pilotage de la conduite du changement, les résultats de celle-ci ne sont donc ni mesurés, ni comparés aux résultats escomptés. Ces entreprises utilisent donc les leviers de la conduite du changement mais ne mettent pas en place une réelle stratégie de conduite du changement, adaptée à l'entreprise et au projet de déploiement. La situation géographique des acteurs de la conduite du changement s'est révélée être un des facteurs clés de la réussite de celle-ci. Effectivement être au plus près des destinataires du changement permet de suivre leurs besoins et de les accompagner au mieux.

Bien que ce questionnaire ait permis de recueillir des informations pertinentes sur le ressenti des clients par rapport à la méthode de déploiement, le faible taux de réponse limite la validité des résultats. Pour renforcer la viabilité des résultats et recenser d'autres axes d'amélioration, il serait intéressant de communiquer ce questionnaire à davantage d'entreprises lors de leur passage en vie courante. Il serait également intéressant de préconiser les réponses de plusieurs acteurs différents du projet (chef de projet, directeur de projet, utilisateurs clés et finaux) pour avoir un retour plus représentatif.

5. La sensibilisation de l'équipe de déploiement VIF à la conduite du changement.

Les groupes de discussion et la priorisation des actions qui en découlent, ont permis de mettre en avant un des facteurs clés de l'amélioration de la méthode de déploiement au regard du risque social. En effet, catégorisée comme une action qui aurait un impact significatif sur le déploiement, la **formation des membres du pôle déploiement projet à la conduite du changement** apparaît comme une action, qui contribuerait de manière importante au succès des projets de déploiement.

5.1. L'intérêt de la sensibilisation à la conduite du changement

La formation à la conduite du changement est une des actions qui a émergé des groupes de discussion, notamment pour permettre aux membres de l'équipe de déploiement de savoir quelle posture adopter dans le cas de l'apparition de résistance au changement de la part des utilisateurs clés ou finaux. Une démarche progressive de formation à la conduite du changement est mise en œuvre, commençant par des actions de sensibilisation et poursuivies par des ateliers de formation réalisés par des cabinets de consultants externes, experts en conduite du changement.

La sensibilisation est définie par le dictionnaire Larousse ([S.D.]) comme le fait de conscientiser un individu ou un groupe d'individus à un sujet auquel il ne manifeste pas forcément un intérêt particulier. Utiliser de plus en plus fréquemment dans les organisations, la sensibilisation des collaborateurs apparaît comme un outil permettant de changer les comportements via une prise de conscience.

La sensibilisation à la conduite du changement dans le cadre d'un projet de déploiement a pour but de :

- Permettre aux membres de l'équipe déploiement de détecter les résistances au changement.
- Comprendre les freins aux changements pour pouvoir adopter une posture adéquate
- Faciliter la communication avec le client
- Sensibiliser à la méthodologie de conduite du changement
- Identifier les bénéfices de la conduite du changement dans le cadre d'un projet informatique

5.2. Organisation et déroulement des sessions de formation

Les sessions de sensibilisation à la conduite du changement sont à destination de l'ensemble des membres du pôle déploiement : managers, consultants, directeurs de projets et chefs de projets. Chaque session dure entre 45min et 1h et a lieu sur le site principal de VIF à la Chapelle sur Erdre. Les participants ont pu s'inscrire librement en fonction de leurs disponibilités via un document partagé qui proposait 9 créneaux. L'ensemble des membres de l'équipe déploiement a participé aux sessions de sensibilisation, le taux de participation s'élève donc à 100%. Le support de présentation utilisé est un diaporama, disponible en Annexe 16 ainsi qu'un questionnaire en ligne disponible en Annexe 17.

Les sessions de sensibilisation étaient constituées d'une présentation et agrémentées de cas concrets liés au domaine des progiciels de gestion intégrés et aux déploiements projets.

La formation a été segmentée en plusieurs étapes :

- L'introduction
- Le cas Fox Meyer
- Le changement
- Conduite du changement et projet informatique
- Les résistances au changement
- Les Quick Win
- Le cas Air France
- Questionnaire.

L'introduction avait pour objectif de faire un rappel de l'intérêt de la session de formation pour les membres de l'équipe déploiement. C'est-à-dire de disposer des clés de compréhension du changement, connaître l'importance de la conduite du changement dans le cadre d'un projet informatique et repérer les manifestations de résistances au changement.

Fox Meyer³⁰ et son projet de déploiement DELTA 3 ont été utilisés comme un cas concret d'échec d'un projet de déploiement d'ERP, lié en partie à la non-prise en compte du risque social et à l'absence de mise en place de conduite du changement. La présentation de ce

³⁰ Fox Meyer était le quatrième grossiste de médicaments aux états unis dans les années 90 (pour un chiffre d'affaires annuel de 5 milliards de dollars). L'échec du déploiement de son projet ERP liés aux facteurs technologiques et humains à engendrer la faillite de l'entreprise. (Scott, 1999)

cas en aval de l'introduction, permet de susciter l'intérêt des participants pour le reste de la session.

Par la suite une présentation du changement a été réalisée en reprenant les informations clés de la partie « Le changement : un défi majeur pour une organisation ». Les membres de l'équipe déploiement ont exprimé l'intérêt de connaître le type de changement (organisé, planifié, dirigé ou continu) mis en place dans les entreprises clientes pour pouvoir adapter leurs actions managériales et mieux connaître la place des utilisateurs clés et finaux dans celui-ci. La courbe du changement (Kanter, 2001), qui représente la productivité et le moral des destinataires du changement en fonction du temps, a également été présentée et a été mise en parallèle avec les différentes phases de la démarche de déploiement. Les participants ont pu à ce moment de la session, s'exprimer sur les différentes phases qu'ils avaient pu repérer chez les utilisateurs clés.

Pour mettre l'accent sur l'importance de la conduite du changement dans le cadre des projets informatiques, des statistiques de taux de réussite leurs ont été communiquées (Exemple : Un rapport publié en 2004 par Gartner Group montre que seulement 25% des projets informatiques répondent aux objectifs initiaux). Ces statistiques ont été confrontées à celle de Prosci³¹ en 2024, qui montre qu'un projet est sept fois plus susceptible d'atteindre les objectifs finaux si une véritable stratégie de conduite du changement a été mise en place.

En s'appuyant sur les travaux de Autissier et Moutot publié en 2023, les objectifs de la conduite du changement et les trois phases de sa mise en place leurs ont été présentés. Cette partie a été suivie d'une présentation des différentes manifestations des résistances au changement et les causes de celle-ci.

Une présentation des Quick Win (voir la partie « 2.2.4. Les Quicks Win ») issus des groupes de discussion, a également été réalisée à chaque session de sensibilisation, notamment car ils sont un bon moyen pour les membres de l'équipe de déploiement d'être facilitateur du changement sans en être acteurs.

Pour finir en s'appuyant sur les travaux de El Amrani (2007) le projet de réorganisation du contrôle de gestion à l'échelle mondiale d'Air France via SAP a été utilisé comme cas concret de la réussite d'un projet de déploiement d'ERP lié à la mise en place d'une conduite

³¹ Prosci est un cabinet de consulting spécialisé dans le changement au sein d'une organisation et notamment dans le cas des projets de déploiement de systèmes informatiques (ERP et IA)

du changement adaptée au projet et à l'entreprise. La présentation de ce cas à la fin de la présentation vise à faire une synthèse des concepts évoqués et comment ils peuvent être mis en application tout en renforçant l'impact du message initial de cette présentation.

Un questionnaire (disponible en Annexe 17) a repris les grandes lignes de la présentation et a permis l'évaluation des connaissances acquises durant la présentation. Un objectif de 80% de bonnes réponses a été fixé, qui a été atteint puisqu'en moyenne 82% des réponses étaient bonnes.

Les sessions de sensibilisation ont permis une prise de conscience au sein de l'équipe déploiement projets sur l'importance de prendre en compte les résistances aux changements dans la méthode de déploiement. Les retours des participants sont unanimes : les sessions ont été appréciées et ont suscité une réelle envie de mettre en œuvre de nouvelles pratiques dans la méthode de déploiement pour faciliter le changement côté client.

Conclusion

La mise en place d'un ERP dans une entreprise est un projet complexe, générant des changements profonds tant au niveau organisationnel qu'individuel. Les ressources consacrées par les entreprises à ces projets, sont de plus en plus limitées, ce qui impacte la qualité du déploiement et augmente le risque de résistances au changement. Ce stage vise à améliorer la méthode de déploiement de l'ERP VIF en intégrant la gestion du changement côté client. VIF souhaite stratégiquement se positionner en tant que facilitateur du changement pour ses clients sans pour autant assurer la responsabilité exécutoire d'une conduite du changement.

Pour ce faire, une cartographie et une hiérarchisation des difficultés liées aux acteurs du projet côté client a été réalisée grâce aux groupes de discussion. Les actions correctives et préventives émises durant les groupes de discussion et issues des recherches bibliographiques ont par la suite été classées et priorisées pour amener à la création d'un plan d'action. Trois actions de ce plan ont été travaillées en priorité dans ce projet car elles permettent d'amorcer rapidement la gestion du changement et apportent une réelle valeur ajoutée à la méthode de déploiement : le baromètre ICAP, les sessions de sensibilisation à la conduite du changement des membres de l'équipe déploiement et la mise en place des Quicks Win.

Bien que le baromètre ICAP soit un outil central dans l'amélioration de la méthode de déploiement, l'application concrète de celui-ci au sein d'un projet de déploiement n'a pas pu être expérimentée en raison de la durée limitée de ce stage. C'est à l'équipe de déploiement qu'il appartiendra d'initier l'utilisation du baromètre ICAP dans le cadre de nouveaux projets.

Les retours clients sont indispensables pour améliorer efficacement la méthode de déploiement. C'est pourquoi, il serait intéressant d'élargir le panel de répondants au questionnaire de satisfaction dans le but de renforcer la fiabilité des résultats et d'identifier des tendances plus représentatives.

Si ce stage avait pour objectif premier d'optimiser la méthode de déploiement, il a également permis de faire émerger une véritable prise de conscience au sein de l'équipe et des managers quant à l'importance de la mise en place d'une conduite du changement côté client et à leur rôle de facilitateur du changement.

Bibliographie

Autissier D., Vandangeon-Derumez I., Vas A., 2014. Conduite du changement : concepts clés : 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs. 2^{ème} édition. Paris : Dunod, 146p (Stratégie d'entreprise)

Autissier D., Vandangeon-Derumez., Vas A., 2018. Conduite du changement : concepts clés. 3^{ème} édition. Paris : Dunod, 329p (Stratégie d'entreprise)

Autissier D., Moutot., 2023 Méthode de conduite du changement : Diagnostic Accompagnement Performance. 5^{ème} édition. Paris : Dunod, 320p (Stratégie d'entreprise)

Belbaly N., Houze E., Meissonier R., 2007. Résistance aux projets d'implantation de technologies de l'information : le cas d'une P.M.E du secteur des hautes technologies. Gestion, volume 32 (numéro 1). pages 20-25

Clear spider, 2020. What not to do FoxMeyer's Downfall : A Logistics Management Disaster. <https://clearspider.net/blog/foxmeyer-logistics-management-disaster/> (consulté le 08/07/2024)

Crozier M., Friedberg E., 1981. L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective. Edition du Seuil (Sociologie politique).

El Amrani R., 2007. Le rôle de la conduite du changement dans le succès d'un "ERP" à Air France. Gérer et comprendre, 1(90), 67-81.

El Amrani R., Geffroy-Maronnat B., Rowe F., 2005. The effects of enterprise resource planning implementation strategy on cross-functionality. Information Systems Journal, 16(1), 79-104. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2006.00206.>

Fléchon P., 2018. Introduire une approche risque et opportunité dans les projets. Génie Industriel / Métier : responsable qualité, 1656, 1-4. <https://doi.org/10.51257/f-1656>

Gavard-Perret ML., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., 2008. Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion. 1ère édition. Paris : Pearson, 383p (Education France)

Guyot Brigitte, 2011. Comprendre une organisation par l'analyse de ses documents. https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/file/index/docid/665224/filename/PAROSIC_BG.pdf (consulté le 02/04/2024)

Harvard Business Review, 2017. Gestion du changement : les pièges à éviter. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/09/16978-gestion-changement-pieges-a-eviter/> (consulté le 26/03/2024)

Huet C., Rohou., Thomas., 2020. Outil 14. La courbe du changement. In : La boîte à outils du bien-être au travail. Tome 2. Paris : Dunod, 48-49

Kansal V., 2006. The Enterprise Systems Implementation An Integrative Framework. The Review of Business Information Systems, 10(2), 21-26.

Kanter RM., 1985. The Change Master : Innovation & Entrepreneurship in the american corporation.

Kanter RM., 2001. Evolve ! : Succeeding in the digital culture of tomorrow; Boston, Mass : Harvard Business School Press, 352 p.

LAROUSSE, [S.D]. Incompréhension. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/incompr%C3%A9hension/42324#:~:text=Incapacit%C3%A9%20ou%20refus%20de%20comprendre,l'incompr%C3%A9hension%20de%20s%C3%A9s%20contemporains> (consulté le 22/05/2024)

LAROUSSE, [S.D]. Sensibiliser. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sensibiliser/72106#:~:text=%EE%A0%AC%20sensibiliser&text=Rendre%20sensible%20%C3%A0%20une%20action,s%C3%A9curit%C3%A9%20sensibilisent%20vivement%20l'opinion.> (consulté le 22/05/2024)

La tribune, 2021. Les révolutions technologiques ne sont pas qu'une question de technologie. <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/les-revolutions-technologiques-ne-sont-pas-qu-une-question-de-technologie-897887.html#:~:text=La%20litt%C3%A9rature%20identifie%20souvent%20trois,les%20TIC%20> (consulté le 10/04/2024)

LEAN B2B [S.D.]. How a failed ERP implementation took down the Fox Meyer drug company. <https://leanb2bbook.com/blog/how-failed-erp-implementation-took-down-5-billion-pharma-company/> (consulté le 08/07/2024)

Les Echos, 1998. SAP est poursuivi pour 500 millions de dollars par une société américaine. <https://www.lesechos.fr/1998/08/sap-est-poursuivi-pour-500-millions-de-dollars-par-une-societe-americaine-797682> (consulté le 08/07/2024)

Meingan D., 2014. Innovation et conduite du changement - Concepts et démarches. Techniques de l'ingénieur, AG520, 1-15. <https://doi.org/10.51257/a-v1-ag520>

Modor Intelligence, 2024. Analyse de la taille et de la part du marché des ERP – Tendances et prévisions de croissance (2024-2029). [Marché ERP - Planification des ressources de l'entreprise - Partage, taille et tendances \(mordorintelligence.com\)](https://www.mordorintelligence.com/fr/marche-erp-planification-des-ressources-de-lentreprise-partage-taille-et-tendances) (consulté le 06/04/2024).

Orlikowski, W.J., 1992. « The Duality of Technology : Rethinking the concept of Technology in Organizations ». *Organization Science*, 3(3), 398-427. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.398>

Paillé P., 2012. Changement organisationnel, résistance et engagement des salariés - Psychologie du Travail et des Organisations, 18(1), 61-80. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)301016-7](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)301016-7)

Prosci, 2024. Gestion du changement : Favoriser le succès du changement en préparant, en équipant et en soutenant les individus pour qu'ils s'épanouissent dans le changement. <https://www.prosci.com/change-management> (consulté le 02/04/2024)

Le Robert Dico en ligne, 2024. Statu quo . [statu quo - Définitions, synonymes, prononciation, exemples | Dico en ligne Le Robert](https://www.dico.robert.com/statu-quo) (consulté le 02/04/2024)

The Standish Group International, 2015. Chaos Report 2015. (consulté le 04/04/2024)

Taylor, Winslow F., 1911. Les principes du management scientifiques. New York : Harper & Brothers, 144p.

Scott J., 1999. The FoxMeyer Drugs' Bankruptcy: Was it a Failure of ERP ?. Américas Conference on Information Systems. 223-225

Spada F., 2013. La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information (projet personnel, master HES-SO, Gestion Intégrée du développement des SI)

VIF, 2024. PME,ETI, déployer votre potentiel industriel. [Editeur de VIF ERP, Prévision Ventes, Planification, MES, logiciel industries](#) (consulté le 18/03/2024)

Wang E., Chen J., 2005. Effects of internal support and consultant quality on the consulting process and ERP system quality. *Décision Supports Systems*, 42(2), 1029-1041. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2005.08.005>

Annexes

Annexe 1 Organigramme de l'entreprise VIF Software (VIF, 2024).....	63
Annexe 2 Organigramme du pôle déploiement projets de VIF Software (VIF, 2024)	64
Annexe 3 Synthétisation de la méthode de déploiement projets de VIF Software	65
Annexe 4 Définition des risques selon Autissier et Moutot (2023)	66
Annexe 5 Tableau descriptif des classes de probabilité d'apparition des risques.....	67
Annexe 6 Tableau descriptif des différents niveaux de gravité des risques.....	68
Annexe 7 Questionnaire suivi de la conduite du changement - Information et Compréhension	73
Annexe 8 Questionnaire suivi de la conduite du changement - Adhésion et Participation	76
Annexe 9 Initialisation des questionnaires ICAP	79
Annexe 10 Slides de présentation du baromètre ICAP pour la réunion de lancement	82
Annexe 11 Slide de suivi des indicateurs du baromètre ICAP pour les COPILs.....	83
Annexe 12 Questionnaire client - Méthode de déploiement VIF.....	84
Annexe 13 Résultats du questionnaire client sur la méthode de déploiement	90
Annexe 14 Support de présentation des sessions de sensibilisation à la conduite du changement.....	99
Annexe 15 Questionnaire - Session d'acculturation à la conduite du changement	107

Annexe 1 Structure de l'entreprise VIF Software (VIF, 2024).

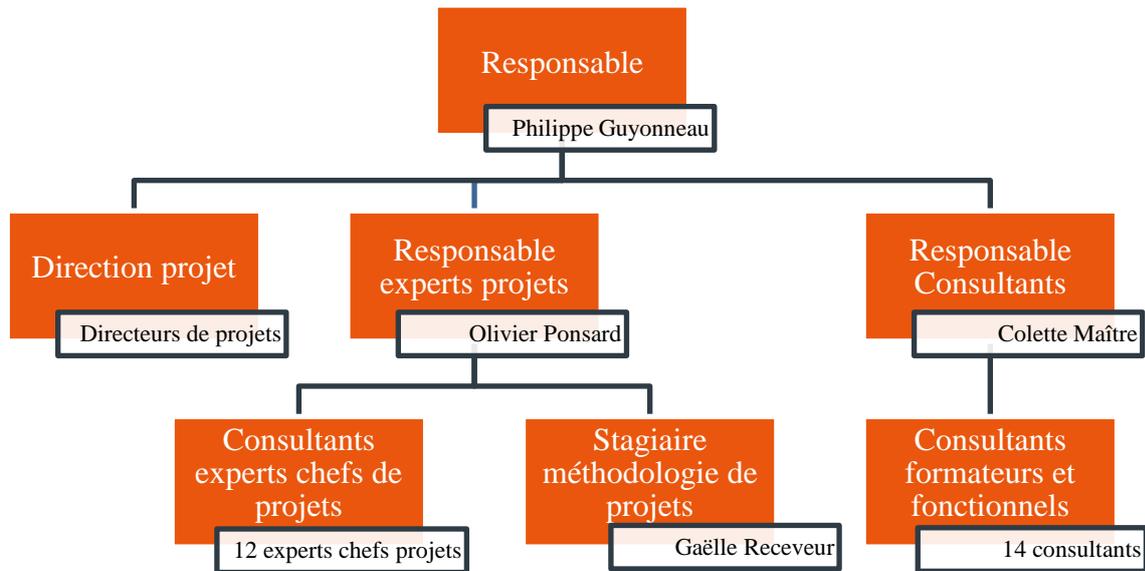


Légendes :

 Au service de VIF et des VIFs

 Au service des clients et des offres

Annexe 2 Structure du pôle déploiement projets de VIF (VIF, 2024) .



Annexe 3 Synthétisation de la méthode de déploiement projets de VIF.

1. Réunion de lancement

- Mobiliser l'équipe projet
- Présenter le macro-planning
- Présenter la méthodologie de projet

2. Analyse et Maquettage

- Installer l'application
- Analyser des processus et données existants
- Recenser les besoins
- Définir la solution cible et les interfaces
- Maquetter certains flux
- Formaliser les écarts entre l'existant et la cible
- Démarrer le chantier saisie/reprise des données

3. Formation et paramétrage

- Former l'équipe projet par domaine
- Réaliser le paramétrage
- Réaliser les tests unitaires
- Etablir le plan de formation utilisateurs et le plan de tests

4. Validation

- Tests de masse et d'intégration
- Corrections et ajustements
- Formation des utilisateurs finaux
- Préparer le GO-NO GO

Démarrage

- Ouvrir l'environnement de production
- Corriger les anomalies résiduelles
- Réaliser un bilan post-démarrage
- Passage en mode Support

Annexe 4 Définition des risques selon Autissier et Moutot (2023).

Risque social	<ul style="list-style-type: none">• Les salariés peuvent voir dans un projet une perte d'acquis et une dégradation des conditions de travail pouvant justifier un refus passif ou bien un mouvement social sous forme de grève.
Risque organisationnel	<ul style="list-style-type: none">• Les changements d'organisation dus à un projet peuvent donner lieu à des dysfonctionnements en raison du fait que les nouvelles organisations en termes de périmètres et d'activités ne soient pas connus de tous.
Risque informatique	<ul style="list-style-type: none">• L'évolution des personnes et des systèmes informatiques peut conduire à ce que des applications ne soient pas adaptées à des évolutions d'activités et que des personnes ne sachent pas utiliser les fonctionnalités de certains applications. Il y a également le risque que des habilitations informatiques qui traduit le fait que certaines personnes n'aient pas accès aux applications informatiques dont ils ont besoin dans leurs nouvelles activités.
Risque client	<ul style="list-style-type: none">• Le changement en cours entraîne des perturbations quantitatives et qualitatives pour la réalisation et la livraison des prestations clients.
Risque financier :	<ul style="list-style-type: none">• Le coût du projet risque d'être dépassé en raison de retard dus à différents éléments qu'il est nécessaire d'identifier comme les ressources disponibles.
Risque de sur-activité :	<ul style="list-style-type: none">• Le projet peut entraîner une surcharge de travail sur certaines personnes pour lesquelles la charge de travail du projet s'additionne à celle de leur activité déjà très

Annexe 5 Tableau descriptif des classes de probabilité d'apparition des risques.

Probabilité			
Classe	Intitulé générique	% de probabilité d'occurrence	Nombre de points
P1	Rare	5%-20% d'observations	1
P2	Occasionnel	21%-50% d'observations	2
P3	Fréquent	51%-80% d'observations	3
P4	Quasi systématique	> 80% d'observations	4

Annexe 6 Tableau descriptif des différents niveaux de gravité des risques.

Gravité		
Niveau	Définition	Nombre de points
Niveau 1	Gravité mineure : conséquences mineures sans impact/préjudice pour le projet	1
Niveau 2	Gravité majeure : incident avec impact pour le projet (report, prolongation anormale des délais, non satisfaction d'une exigence)	2
Niveau 3	Gravité critique : conséquences graves pour le projet (risque liée à la santé et sécurité des utilisateurs, non-respect d'une exigence légale et réglementaire, non satisfaction d'un objectif du projet)	3
Niveau 4	Gravité catastrophique : conséquences très graves pour le projet (non-satisfaction des objectifs du projet, compromission des règlements, atteinte à l'image de l'organisation, perte financière, impact significatif sur d'autres projets de l'organisation, contradiction par rapport à une orientation stratégique de l'organisation)	4

Annexe 7 Tableau de priorisation des actions.

Risques identifiés (selon Autissier et Moutot, 2023)	Types d'action	Description	Priorisation	Modalités de mise en œuvre	Modalités de planification
Suractivité	Communication	Informers les clients dès le début du projet de la charge de travail nécessaire à la mise en place d'un ERP et le temps qui doit y être consacré.	1	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'une slide indicative sur la quantité de travail (support de communication) - Redéfinir le ratio : jour de travail consultant/jour de travail client - Utiliser le simulateur de jours de déploiement (commerce) et l'adapter pour la quantité de travail côté client 	À planifier pour 2025.
Organisationnel	Gestion de projet	Redéfinir le RACI en clarifiant les rôles et les responsabilités et détailler les tâches associées.	1	<ul style="list-style-type: none"> - Action portée par la feuille de route³² de l'équipe déploiement. 	Fin de projet en décembre 2024
		Améliorer le suivi de projet via la mise en place d'indicateurs d'avancement du projet.	1	<ul style="list-style-type: none"> - Définir des KPIs³³ pour chaque phase du projet (globaux) et des KPIs plus spécifique à chaque phase et par domaine (exemple : Avancements des tests de masses/unitaires, référentiel des activités/articles/fournisseurs/clients) 	Fin de projet en décembre 2024 (action portée par la feuille de route de l'équipe déploiement) Action réalisé par le manager produit ERP et par le responsable de l'équipe déploiement. (QW) ³⁴
		Communiquer les objectifs et les attentes globaux d'un projet de déploiement et ceux de chaque acteurs.	1	<ul style="list-style-type: none"> - En lien avec la redéfinition du RACI 	Planification en aval de l'action de redéfinition du RACI (fin de projet en 2024)
		Uniformiser le document « suivi d'actions » et présenter comment l'utiliser et le compléter aux clients.	2	<ul style="list-style-type: none"> - Revoir le suivi d'action en le détaillant davantage - Clarifier la manière de le compléter 	Sujet qui sera abordé dans en octobre 2024 lors de la prochaine réunion « Synchro – Chefs de projets et Consultants Experts Chefs de projets ». ³⁵

³² Feuille de route : Outil stratégique permettant de planifier et d'organiser les actions d'une équipe pour atteindre des objectifs communs.

³³ Key Performance Indicator (KPI) : Indicateur clés de performance, le terme anglais est généralement utilisé au pluriel (KPIs)

³⁴ QW : Quick Win

³⁵ « Synchro Chefs de projets et Consultants Experts Chefs de projets » : cellule d'expertise sur des sujets liés au déploiement des projets.

Risques identifiés (selon Autissier et Moutot, 2023)	Types d'action	Description	Priorisation	Modalités de mise en œuvre	Modalités de planification
Informatique	Création de support d'aide	Structurer les formations en ne présentant que les options de paramétrages essentielles	2	<ul style="list-style-type: none"> - Actions à adapter en fonction des besoins de chaque client, des domaines et des consultants 	Actions qui ne seront pas réalisées car nécessitent une personnalisation conséquente de l'ERP qui n'est pas budgétisé dans les contrats de déploiement.
	Communication Création de support d'aide	Proposer une routine de manipulation.	2	<ul style="list-style-type: none"> - Définir qu'est-ce qu'une routine de manipulation, donner les clés au consultant pour conseiller une routine de manipulation (QW) - Créer un exemple type de routine de manipulation 	Sensibilisation de l'intérêt de conseiller une routine via les sessions de sensibilisation à la conduite du changement (Août 2024). Création d'un exemple de routine de manipulation : fin 2024 ;
Social	Communication Création de support d'aide	Fournir aux acteurs du projet, les clés détaillées de la méthode de déploiement (jalons, temps, quantité de travail...).	1	<ul style="list-style-type: none"> - Détailler davantage la méthode de déploiement et créer un nouveau support de communication pour les instances de déploiement : (QW) - Intégrer dans les formations un point sur l'état d'avancement du projet via une diapositive (exemple : présentation de certains KPIs) 	Fin de projet en décembre 2024 – début 2025.
		Mettre en place des actions de formations /sensibilisation au changement dans le but de donner les clés de compréhension aux membres de l'équipe déploiement.	2	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser des sessions d'acculturation courte (30 min à 1h) à tous les membres de l'équipes de déploiement 	Réalisé en août 2024.

Risques identifiés (selon Autissier et Moutot, 2023)	Types d'action	Description	Priorisation	Modalités de mise en œuvre	Modalités de planification	
Social	Formation	Mettre en place des actions de formation visant à améliorer les compétences pédagogiques et de vulgarisation des consultants.	1	- VIF soustraite des formations sur la posture du formateur et les membres de l'équipe de déploiement peuvent y participer une fois par an.	Planifier pour le 1 ^{er} semestre de 2025	
	Création d'outil	Proposer aux clients l'utilisation d'un outil pour évaluer l'implication des KU tout au long du projet	1	- Création d'un baromètre ICAP à fournir aux clients sous forme de questionnaire et tableaux de traitements des données	Réalisé en juin – juillet 2024	
	Communication		Identifier les acteurs résistant au changement et ouvrir le dialogue durant les instances de projet dédiées (COPIL et/ou COPROJ).	2	- Sensibiliser au changement les membres de l'équipe de déploiement puis les former à la conduite du changement - Etudier les pratiques de remontée d'informations entre les équipes projet VIF et client.	Session de sensibilisation réalisé en août 2024 Formations à la conduite du changement planifiées au 1 ^{er} semestre 2025 Réalisation en juillet 2024 de supports de communication pour remonter les difficultés liées aux résistances au changement
			Evoquer l'importance de la conduite du changement et les risques de sa non prise en compte dans la réunion de lancement	2	- Créer un support de communication pour les directeurs de projet - Sensibiliser les membres de l'équipe de déploiement à la conduite du changement pour leur permettre de maîtriser le sujet et de pouvoir l'aborder sereinement avec les clients.	Réalisé en juillet et août 2024.
			Préconiser la présence des KU aux présentations commerciales et à la réunion de lancement (QW)	1	- Instaurer dans la démarche commerciale et de déploiement l'importance de l'implication des KU dès le début du projet (notamment en avant-vente et au moment de la réunion de lancement).	QW présenté en août 2024, mise en application en octobre 2024.

Risques identifiés (selon Autissier et Moutot, 2023)	Types d'action	Description	Priorisation	Modalités de mise en œuvre	Modalités de planification
Social	Communication	Commencer les formations par un icebreaker pour mettre à l'aise les participants	3	- Etudier les slides icebreakers disponibles, les améliorer ou en créer de nouvelles.	À planifier en 2025.
Informatique Organisationnelle Social	Création de support	Définir une liste de prérequis pour chaque étape de du déploiement et entre chaque formation (côté client et côté VIF)	2	- Tâche à mener en équipe avec plusieurs membres de l'équipe déploiement spécialisé dans différents domaines - Les prérequis peuvent être : des objectifs de KPIs, les livrables, COPIL ou encore l'assurance de la disponibilité des ressources nécessaire (humaines, technologiques, matériels...)	Actions portées par la feuille de route 2024.

Annexe 8 Questionnaire suivi de la conduite du changement - Information et Compréhension.

Questionnaire suivi de la conduite du changement - Information et Compréhension

* Indique une question obligatoire

1. Adresse e-mail *

2. Dans quelle phase projet êtes-vous actuellement ? *

Une seule réponse possible.

- Lancement
- Analyse / Maquettage
- Formation / Paramétrage

Le taux d'adhésion

3. Au sein de votre entreprise, entendez-vous parler du projet de mise en place du logiciel VIF ? *

Une seule réponse possible.

- Oui, régulièrement
- Oui, irrégulièrement
- Oui, une seule fois
- Non jamais

4. La direction de votre entreprise communique-t-elle avec vous sur la mise en place du logiciel VIF ? *

Une seule réponse possible.

- Oui, régulièrement
- Oui, irrégulièrement
- Oui, une seule fois
- Non jamais

5. Etes-vous informé de l'avancée du projet de mise en place du logiciel VIF ? *

Une seule réponse possible.

- Oui, régulièrement
- Oui, irrégulièrement
- Oui, une seule fois
- Non jamais

6. Etes-vous informé de la poursuite du déploiement du logiciel VIF ? *

Une seule réponse possible.

- Oui, régulièrement
- Oui, irrégulièrement
- Oui, une seule fois
- Non jamais

Taux de participation

7. Vous a-t-on communiqué les enjeux et objectifs de la mise en place du logiciel VIF dans votre entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- Oui de manière exhaustive
- Oui de manière partielle
- Non mais j'aimerais
- Non et ça ne m'intéresse pas

8. Comprenez-vous les objectifs et les modalités de la mise en place du logiciel VIF dans votre entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- Oui de manière exhaustive
- Oui de manière partielle
- Non mais j'aimerais
- Non et ça ne m'intéresse pas

9. Avez-vous une idée claire de ce qui changera, au quotidien pour l'entreprise, avec l'implantation du logiciel VIF ? *

Une seule réponse possible.

- Oui de manière exhaustive
- Oui de manière partielle
- Non mais j'aimerais
- Non et ça ne m'intéresse pas

10. Avez-vous une idée claire de ce qui changera, au quotidien pour vous, avec l'implantation du logiciel VIF ? *

Une seule réponse possible.

- Oui de manière exhaustive
- Oui de manière partielle
- Non mais j'aimerais
- Non et ça ne m'intéresse pas

Annexe 9 Questionnaire suivi de la conduite du changement - Adhésion et Participation.

Questionnaire suivi de la conduite du changement - Adhésion et Participation

* Indique une question obligatoire

1. Adresse e-mail *

2. Dans quelle phase projet êtes-vous actuellement ? *

Une seule réponse possible.

- Lancement
- Analyse / Maquettage
- Formation / Paramétrage
- Tests de masses
- Démarrage

Le taux d'adhésion

3. Pensez-vous que ce projet d'implantation du logiciel VIF soit utile pour votre entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- Oui complètement
- Oui dans l'ensemble
- Oui un peu
- Non pas du tout

4. Pensez-vous que l'implantation du logiciel VIF soit utile pour votre activité ? *

Une seule réponse possible.

- Oui complètement
- Oui dans l'ensemble
- Oui un peu
- Non pas du tout

5. Pensez-vous que le projet soit bien accueilli par les utilisateurs finaux ? *

Une seule réponse possible.

- Oui complètement
 Oui dans l'ensemble
 Oui un peu
 Non pas du tout

6. Pensez-vous que toutes les conditions soient réunies pour la réussite du projet ? *

Une seule réponse possible.

- Oui complètement
 Oui dans l'ensemble
 Oui un peu
 Non pas du tout

Taux de participation

7. Avez-vous participé à des réunions de projet liés à la mise en place de l'ERP VIF ? *

Une seule réponse possible.

- Oui et c'est une priorité
 Oui de manière partielle
 Non mais j'aimerais
 Non et ça ne m'intéresse pas

8. Avez-vous produit ou participé(e) à des analyses et propositions pour le projet de mise en place du logiciel VIF ? *

Une seule réponse possible.

- Oui et c'est une priorité
 Oui de manière partielle
 Non mais j'aimerais
 Non et ça ne m'intéresse pas

9. Avez-vous envisagé une intégration des éléments du projet dans votre activité ? *

Une seule réponse possible.

- Oui et c'est une priorité
 Oui de manière partielle
 Non mais j'aimerais
 Non et ça ne m'intéresse pas

10. Avez-vous testé certains éléments du projet dans votre activité ? *

Une seule réponse possible.

- Oui et c'est une priorité
 Oui de manière partielle
 Non mais j'aimerais
 Non et ça ne m'intéresse pas

*

Annexe 10 Initialisation des questionnaires ICAP.

Objet de la procédure	Initialisation des questionnaires ICAP	
Approuvé par :	Dernière modif. le : 26/06/2024 (V1)	Par : Tristan Boitel

SOMMAIRE

1. Contexte	2
1.1. Objectif de la procédure	2
1.2. Points à connaître avant réalisation de la procédure	2
2. Mise en place des documents	3
2.1. Création du Google Form "Suivi de la conduite du changement - Adhésion et Participation"	3
2.2. Création du Google Sheets "Résultats conduite du changement - Adhésion et Participation"	3
2.3. Création du lien entre le Form et le Sheets	3
3. Annexes	4
3.1. Bug d'actualisation et résolution	4
3.2. Explication des formules	6
3.2.1. Feuille "Analyse des réponses par phase"	6
3.2.2. Feuille "Analyse des indicateurs"	6



PROCÉDURE

1. Contexte

1.1. Objectif de la procédure

Ce document décrit la manière dont l'initialisation du questionnaire ICAP doit être réalisée.

"Le baromètre ICAP est un outil de mesure du changement en cours. Celui-ci se matérialise par le calcul de 4 taux aux différentes phases du projet. Les valeurs obtenues sont comparées à des valeurs théoriques permettant ainsi d'évaluer le niveau de chacun des indicateurs, la réalisation du changement mais aussi l'efficacité des leviers de communication, de formation et d'accompagnement."

1.2. Points à connaître avant réalisation de la procédure

- C'est le client qui sera chargé de remplir les questionnaires initialisés, et de suivre l'évolution des réponses.
- Tous les documents nécessaires se situent dans la galerie des modèles VIF (Drive Partagé Qualité > Modèles de documents > [Déploiement](#))

Les questionnaires se découpent en deux documents : un Google Form (qui contient la liste des questions à poser) & un Google Sheets (qui contient les réponses apportées)

- Deux questionnaires pourront être envoyés au client :
 - “Suivi de la conduite du changement - Adhésion et Participation”
 - “Suivi de la conduite du changement - Information et Compréhension”

Le process est similaire pour l'un ou l'autre de ces questionnaires : la procédure traitera ici de celui concernant l'Adhésion et la participation

2. Mise en place des documents

2.1. Création du Google Form “Suivi de la conduite du changement - Adhésion et Participation”

Dans le drive du client, cliquer sur Nouveau > Google Forms > A partir d'un modèle, puis sélectionner le questionnaire dans la catégorie “VIF - Déploiement”.

Après quelques secondes, le Google Form est créé : penser à le renommer si besoin (avec le nom du client par exemple)

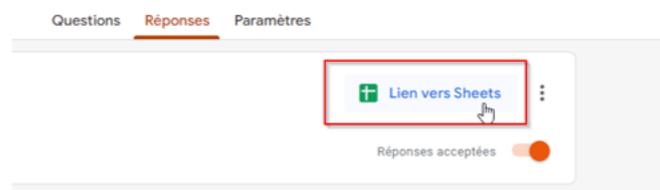
2.2. Création du Google Sheets “Résultats conduite du changement - Adhésion et Participation”

Dans le drive du client, cliquer sur Nouveau > Google Sheets > A partir d'un modèle, puis sélectionner le questionnaire dans la catégorie “VIF - Déploiement”.

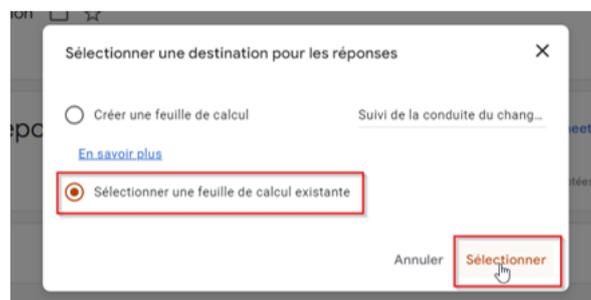
Après quelques secondes, le Google Sheets est créé : penser à le renommer si besoin (avec le nom du client par exemple)

2.3. Création du lien entre le Form et le Sheets

Dans le Google Form créé précédemment, se rendre dans l'onglet “Réponses”, et cliquer sur le bouton “Lien vers Sheets”



Dans la boîte de dialogue, cocher la case “Sélectionner une feuille de calcul existante”, puis sélectionner le sheets précédemment créé (astuce : il doit se trouver en tête de la liste “Récents”)



3. Annexes

3.1. Bug d'actualisation et résolution

Il se peut que certaines cellules ne s'actualisent pas lors de la création des documents. Cela est symbolisé par un "#REF" en cellule C4

	A	B	C	D
1			Phase	
2		Filtre	Lancement	
3				
4		Nombre de personnes ayant répondu aux questionnaire	#REF!	
5				
6		Réponses	Points	Nombre de

Pour remédier à ce problème, il suffit d'appuyer sur la touche "Entrée" dans les cellules comportant des calculs. La liste de ces cellules est présentée ci-dessous en jaune :

A	B	C	D
		Phase	
	Filtre	Lancement	
	Nombre de personnes ayant répondu aux questionnaire	1	
	Réponses	Points	Nombre de réponses
		Taux d'adhésion	
	Oui complètement	4	1
	Oui dans l'ensemble	3	2
	Oui un peu	2	0
	Non pas du tout	1	1
		Taux de participation	
	Réponses	Points	Nombre de réponses
	Oui et c'est une priorité	4	1
	Oui de manière partielle	3	3
	Non mais j'aimerais	2	0
	Non et ça ne m'intéresse pas	1	0

Sur la feuille "Analyse des indicateurs"

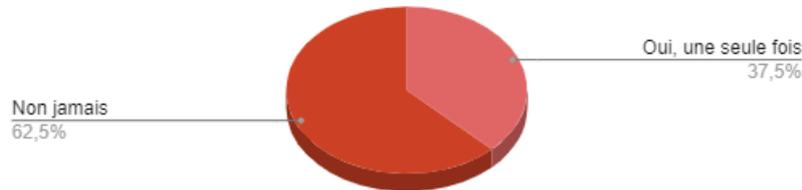
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Taux d'adhésion						Nbr de réponses	4	3	2	1
2	Phases	Recommandations	Valeurs réelles								
3	Lancement	60%									
4	Analyse / Maquettage	70%									
5	Formation	80%									
10	Taux de participation										
11	Phases	Recommandations	Valeurs réelles								
12	Lancement	40%									
13	Analyse / Maquettage	60%									
14	Formation	80%									
15											
16											
17											

Sur la feuille "Analyse des indicateurs"

Annexe 11 Résultats du baromètre ICAP pour les indicateurs d'information et de compréhension.

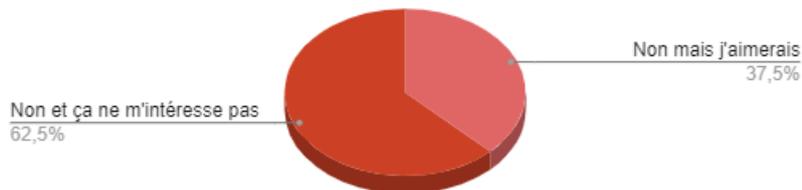
Taux d'information	34,4%	Information partielle
---------------------------	--------------	------------------------------

Répartition des réponses

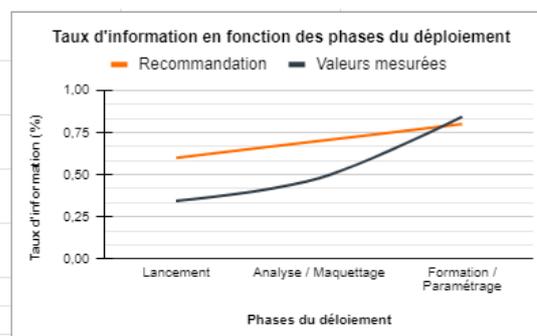


Taux de compréhension	34,38%	Compréhension souhaitée
------------------------------	---------------	--------------------------------

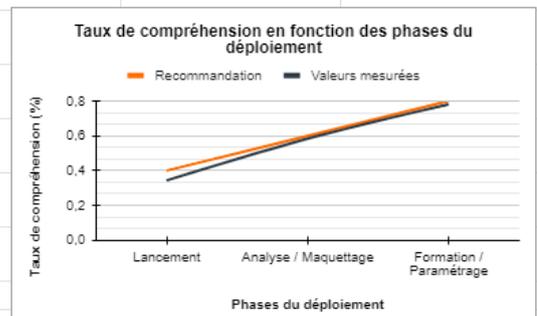
Répartition des réponses



Taux d'information		
Phases	Recommandations	Valeurs réelles
Lancement	60%	34,4%
Analyse / Maquettage	70%	47,9%
Formation / Paramétrage	80%	84,4%



Taux de compréhension		
Phases	Recommandations	Valeurs réelles
Lancement	40%	34,4%
Analyse / Maquettage	60%	58,3%
Formation / Paramétrage	80%	78,1%



Annexe 12 Slides de présentation du baromètre ICAP pour la réunion de lancement.

Implication des équipes (slide réunion de lancement)

Anticiper la gestion du changement auprès des utilisateurs finaux et gérer leur accompagnement :

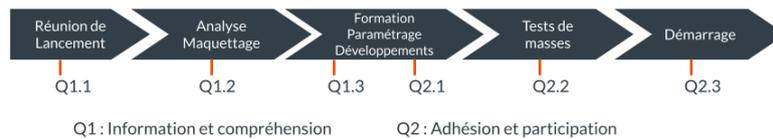


- Utilisateurs au centre du projet
- Informer, former et accompagner les équipes dans le changement
- Prendre en compte la charge de travail supplémentaire
- VIF intervient en temps qu'accompagnant dans la conduite du changement
- Sponsoring de la direction
- Suivre la capacité d'adaptation de vos équipes → baromètre ICAP



BAROMÈTRE ICAP : Index de capacité d'adaptation au changement

- Outil dynamique sous forme de questionnaires
- 4 indicateurs sous forme de taux : **Information, Compréhension, Adhésion et Participation**
- Questionnaires à soumettre périodiquement en fonction des phases du projet
- À destination des acteurs du projet (référents domaines et KU)
- Recommandations d'objectifs par indicateurs et par phases du projet
- Temps de réponse par utilisateurs : 5 à 7 min
- Disponible dans l'espace MY VIF des clients
- [Q2. Adhésion-Participation](#) [Résultats Q2](#)



Annexe 13 Slide de suivi des indicateurs du baromètre ICAP pour les COPILs.

BAROMÈTRE ICAP : PHASE X (slide COPIL)

Résultats/Recommandation

Remarques/actions à mener

XX% XX% XX% XX%
Taux d'information Taux de compréhension

XX% XX% XX% XX%
Taux d'adhésion Taux de participation

⋮



Annexe 14 Questionnaire client - Méthode de déploiement VIF.

Questionnaire méthode de déploiement - VIF

Ce questionnaire intervient dans le cadre d'un projet interne VIF portant sur l'amélioration des méthodes de déploiement des solutions VIF. Il a pour but de recueillir et d'analyser les problématiques liées au déploiement, d'un point de vue client.

Les informations que vous pourrez nous communiquer seront traitées et utilisées uniquement dans le cadre de l'amélioration de la méthode de déploiement.

Ce questionnaire dure en moyenne entre 15 et 20 min et est anonyme.

** Indique une question obligatoire*

Les questions qui vous sont posées sont à prendre en considération dans le cadre de votre **première expérience de déploiement de solutions VIF.**

1. Pour quelle entreprise travaillez-vous ? *

2. Quelle profession exercez-vous ? *

3. Quel rôle avez-vous joué dans le déploiement du projet ? *

4. Quelles sont les solutions VIF qui ont été mises en place dans votre entreprise ?

Plusieurs réponses possibles.

- Logiciel ERP
 Logiciel Supply Chain (S&OP, Prévision vente, Planification)
 Logiciel MES

Etude de satisfaction des produits et du service de prestation de déploiement de VIF

5. Globalement êtes-vous satisfait des fonctionnalités du **produit mis en place** ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Pas Très satisfait

6. Globalement êtes-vous satisfait de notre **service de prestation de déploiement** ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Pas Très satisfait

Premier projet de déploiement : VIF & Vous

7. Les **outils méthodologiques** (exemples : tableau de suivi d'actions, tests de masses, plan de bascule ect...) ont-ils facilité l'intégration du logiciel VIF ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Non Oui totalement

8. Pour quelles raisons ces outils vous ont-ils plus ou moins facilités l'intégration du logiciel VIF ? *

9. Les **instances de projets** (COPIL, COPROJ, Go / No go, etc...) ont-elles facilité l'intégration du logiciel VIF ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Non Oui totalement

10. Pour quelles raisons les instances de projets vous ont-elles plus ou moins facilitées l'intégration du logiciel VIF ? *

Déroulement du déploiement d'une solution VIF :

- Réunion de lancement
- Analyse et maquettage
- Formation, paramétrage et tests unitaires
- Validation (tests de masses)
- Démarrage et stabilisation

11. Le déroulé du déploiement vous a-t-il facilité l'intégration du logiciel VIF ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Non Oui totalement

12. Pour quelles raisons le déroulé du déploiement vous a-t-il plus ou moins facilité *
l'intégration du logiciel VIF ?

13. Quelles étapes d'intégration du logiciel ont été les plus compliquées à mener ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Réunion de lancement
- Analyse et maquettage
- Formation
- Paramétrage
- Tests unitaires
- Tests de masses
- Démarrage
- Stabilisation

14. Quelles en sont les raisons ? *

15. Qu'avez-vous pensé de la communication entre VIF et vous pendant le projet de déploiement ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Très Très bonne communication

16. Citez un ou plusieurs points forts de la communication sur le projet de déploiement : *

17. Citez un ou plusieurs points faibles de la communication sur le projet de déploiement : *

18. Que diriez-vous de la motivation et de l'intérêt des acteurs de votre entreprise pour ce projet ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Mar Beaucoup de motivation et d'intérêt

19. Qu'avez-vous pensé de l'ambiance générale du projet ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Mal Bonne ambiance

20. Qu'avez-vous pensé de l'accompagnement des consultants ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Faib Fort accompagnement

21. Les consultants ont-ils pu établir une relation de confiance avec vos équipes ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Non Oui totalement

La conduite du changement

Le changement peut prendre plusieurs formes : technologique, organisationnelle ou encore culturelle. La conduite du changement est une méthode de gestion de projets qui a pour but de faire adhérer les acteurs au changement tout en veillant à ce que ces derniers le vivent au mieux.

22. Est-ce qu'une **conduite du changement** a été mise en place dans votre entreprise pour **faciliter l'implantation de votre nouveau logiciel informatique** ? *

Une seule réponse possible.

- Oui *Passer à la question 23*
- Oui mais partiellement *Passer à la question 23*
- Non *Passer à la question 28*

La conduite du changement au sein de votre entreprise

23. Quelles ont été les actions mises en place par votre entreprise dans le cadre de la conduite du changement ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Communication
- Formation en interne
- Accompagnement
- Autre : _____

24. Selon vous la conduite du changement a-t-elle été efficace ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Pas Très efficace

25. Pourquoi la conduite du changement a-t-elle été plus ou moins efficace ? *

26. Que pensez-vous de l'accompagnement des équipes VIF dans le changement induit par la mise en place de l'ERP ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Faib Fort accompagnement

27. Pourquoi trouvez-vous que l'accompagnement est plus ou moins important ? *

-
28. Quelles sont les raisons pour lesquelles aucune conduite du changement n'a été mise en place ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Moyen matériel
 Manque de temps
 Manque de budget
 Manque de compétence
 Manque de connaissance
 Autre : _____

29. Dans l'hypothèse du déploiement d'une nouvelle solution VIF dans votre entreprise, quelles seraient vos attentes vis-à-vis de l'accompagnement de VIF dans votre projet ? *

Merci !

VIF vous remercie de votre participation et du temps que vous avez consacré à cette enquête ! Vos réponses nous seront très utiles dans le cadre de l'amélioration de nos méthodes de déploiement.

Annexe 15 Résultats du questionnaire client sur la méthode de déploiement.

Quelle profession exercez-vous ?

6 réponses

Directeur Qualité/ Système d'information
Responsable Infra Informatique / Cheffes de projets
Ingénieure R&D
Contrôleur de Gestion
Responsable QHSE
Chargée de projet ERP

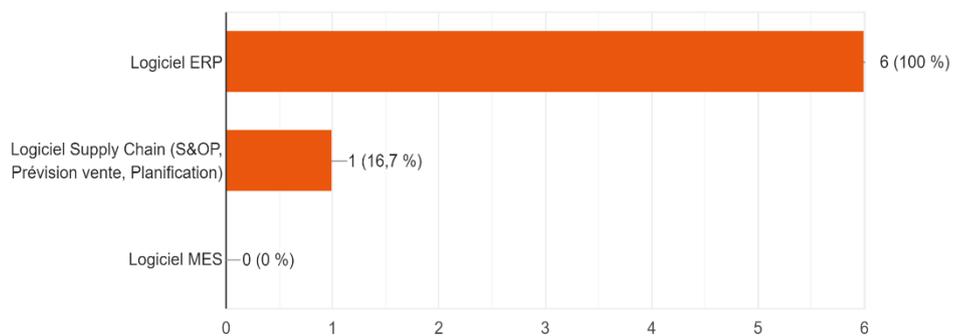
Quel rôle avez-vous joué dans le déploiement du projet ?

6 réponses

Chef de projet
Infra / Chef de projet
chef de projet
Chef de Projet (CDG/Achats/Compta)
Rédaction du cahier des charges / Participation aux analyses fonctionnelles/ Formation Key users
Choix de la solution, coordination, paramétrage, formation interne

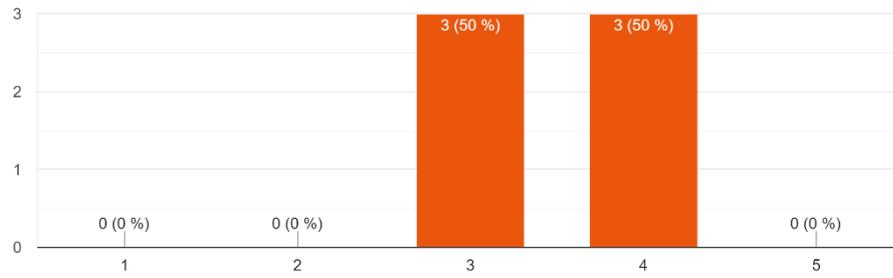
Quelles sont les solutions VIF qui ont été mises en place dans votre entreprise ?

6 réponses



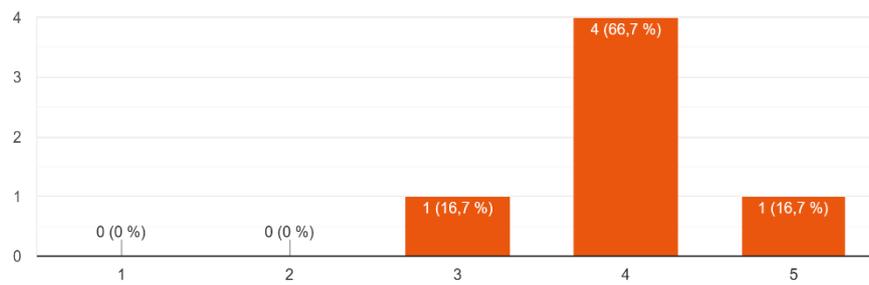
Globalement êtes-vous satisfait des fonctionnalités du produit mis en place ?

6 réponses



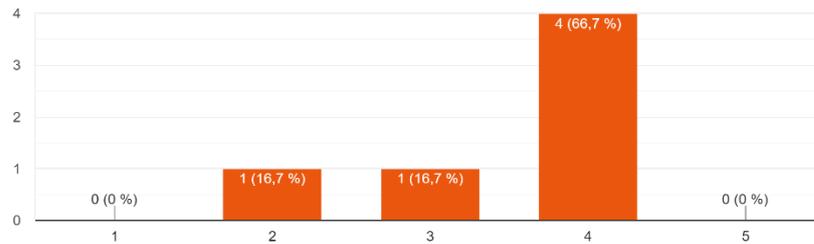
Globalement êtes-vous satisfait de notre service de prestation de déploiement ?

6 réponses



Les outils méthodologiques (exemples : tableau de suivi d'actions, tests de masses, plan de bascule ect...) ont-ils facilité l'intégration du logiciel VIF ?

6 réponses



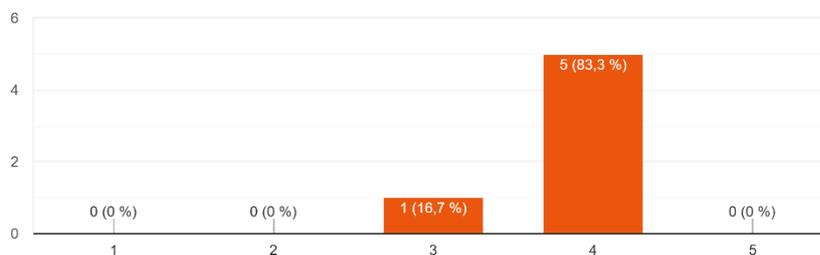
Pour quelles raisons ces outils vous ont-ils plus ou moins facilités l'intégration du logiciel VIF ?

6 réponses

- il faut continuer a donner des fiches process et de paramétrage de l'ERP pour gagner en autonomie
- Pas de documentation fournies à chaque projet, (pas de personnalisation)
- permet de voir l'état d'avancement
- Suivi et assistance
- Les outils méthodologiques sont surtout pilotés par Charlotte, chef de projet ERP. C'est donc plutôt à Charlotte de répondre à cette question.
- Ils ont permis de donner un cadre dans la gestion de projet et de donner le tempo des échéances.
- Je trouve que le tableau de suivi d'action est pertinent, mais peu lisible (cf le notre qui est fouillis).

Les instances de projets (COFIL, COPROJ, Go / No go, etc...) ont-elles facilité l'intégration du logiciel VIF ?

6 réponses



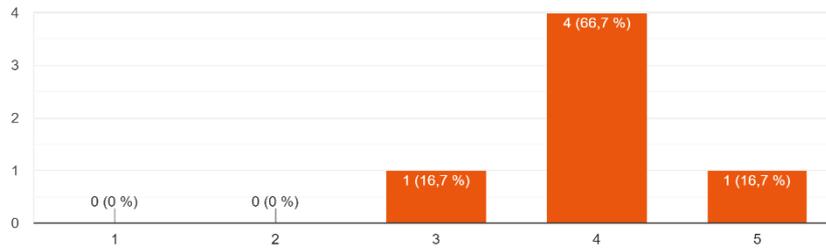
Pour quelles raisons les instances de projets vous ont-elles plus ou moins facilitées l'intégration du logiciel VIF ?

6 réponses

- Les copils restent utiles pour suivre l'avancé du projet en revanche le temps passé est décompté du temps total de déploiement, et c'est du temps perdu pour le paramétrage
- Echanges pertinents, consultants à l'écoute
- voir si on est prêt ou non
- idem
- Les outils méthodologiques sont surtout pilotés par Charlotte, chef de projet ERP. C'est donc plutôt à Charlotte de répondre à cette question. Je ne participe pas au COFIL.
- Elles permettent de faire des points d'étape, d'anticiper les risques. De bénéficier de l'accompagnement du chef de projet VIF sur les différents aspects du projet et son efficacité dans l'atteinte des objectifs.
- Cela évite les dérives et prépare les échéances majeures.

Le déroulé du déploiement vous a-t-il facilité l'intégration du logiciel VIF ?

6 réponses



Pour quelles raisons le déroulé du déploiement vous a-t-il plus ou moins facilité l'intégration du logiciel VIF ?

6 réponses

pour le suivi

Chronologie bien établie

besoin de validations intermédiaires

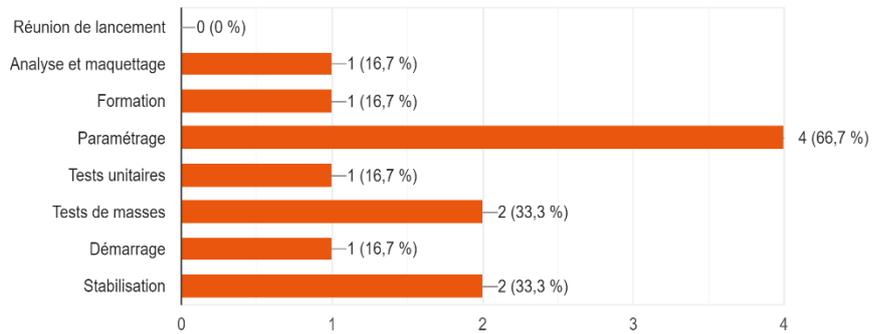
idem

A ce jour, l'étape de formation est quasiment terminée. Nous sommes au paramétrage et tests unitaires. Le poste de Charlotte, chef de projet ERP, qui a été recruté pour le déploiement nous facilite beaucoup la mise en place. Lors de la réunion de lancement, nous avons été bien sensibilisé aux différentes étapes et aux difficultés que nous pourrions rencontrer.

C'est un processus cadré avec une méthodologie qu'il n'y a plus qu'à "dérouler". En mettant toutes les étapes bout à bout et en les réalisant à la lettre on a peut de chance de se tromper.

Quelles étapes d'intégration du logiciel ont été les plus compliquées à mener ?

6 réponses



Quelles en sont les raisons ?

6 réponses

Jusqu'au démarrage, vs avez la maîtrise du paramétrage et des formation, en revanche dès le démarrage vous laissez les opérateurs utiliser l'ERP

Réponses mal données suite à certaines fonctionnalités par Vif ce qui a engendré des problèmes au démarrage

paramétrage demande beaucoup de temps et on ne sait pas encore tout ce que l'on souhaite sans avoir utilisé l'outil réellement. La stabilisation est compliquée car l'assistance se fait par mail ou visio

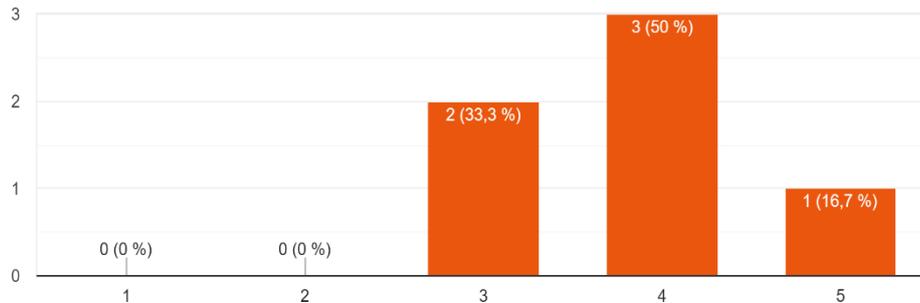
Disponibilité et situation géographique du site

Le cahier des charges que nous avons travaillé en amont nous a facilité le travail d'analyse et de maquetage. Nous sommes très satisfaits des formations réalisées par Sandra : à notre écoute, se limite à l'essentiel pour ne pas nous "perdre", plutôt pédagogue. Mais la formation reste quand même une étape compliquée car beaucoup d'informations à retenir.

Cela demande d'embarquer des utilisateurs qui jusqu'à présent n'ont pas encore manipulé le logiciel. Il faut réussir à faire cohabiter cette étape avec les contraintes du quotidien tout en évitant de prendre du retard sur les échéances.

Qu'avez-vous pensé de la communication entre VIF et vous pendant le projet de déploiement ?

6 réponses



Citez un ou plusieurs points forts de la communication sur le projet de déploiement :

6 réponses

Ecoute, pédagogie

... Tout dépend du consultant...

les points hebdo fixés, le fait que les personnes du projet soient sur site le jour du déploiement

Nombreuses réunions et disponibilité des consultants

C'est Charlotte qui gère la communication avec VIF

Réactivité des équipes VIF. Implication pour résoudre les problématiques soulevées. Entente avec l'équipe de projet VIF.

Citez un ou plusieurs points faibles de la communication sur le projet de déploiement :

5 réponses

Temps de disponibilité des consultants.

communication moins fluide en fin de projet

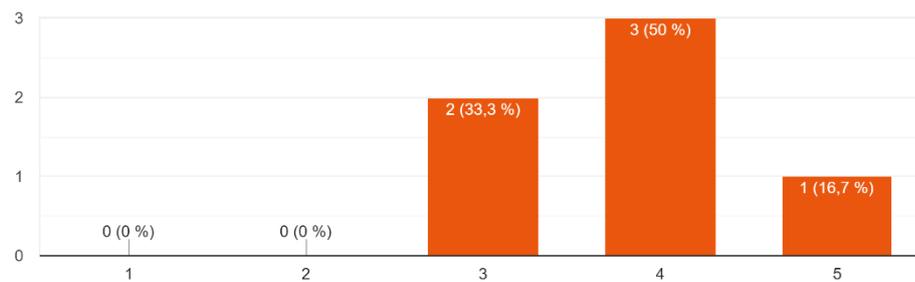
na

C'est Charlotte qui gère la communication avec VIF

Gestion des surcoûts = découverte de "frais cachés" qui auraient pu être plus anticipés

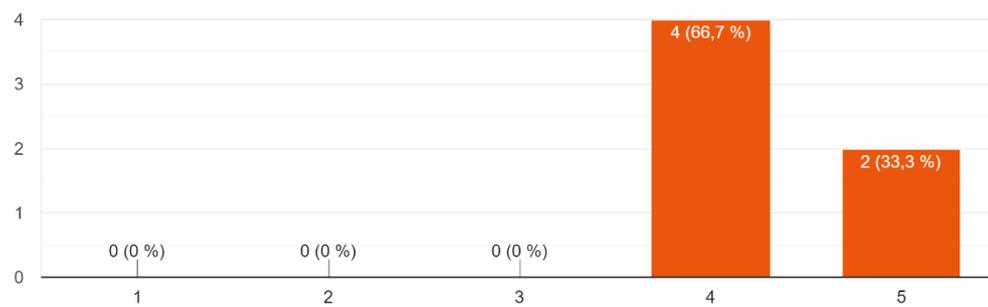
Que diriez-vous de la motivation et de l'intérêt des acteurs de votre entreprise pour ce projet ?

6 réponses



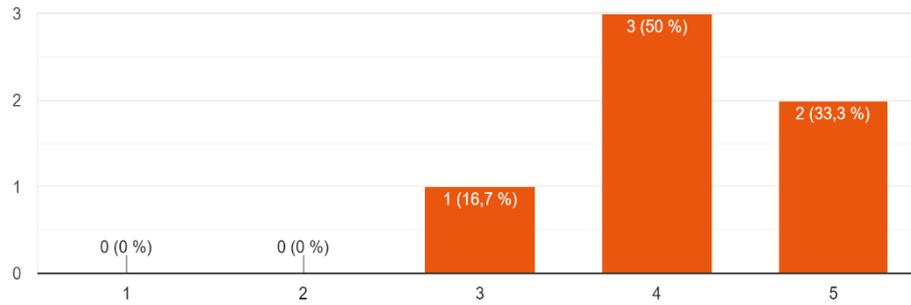
Qu'avez-vous pensé de l'ambiance générale du projet ?

6 réponses



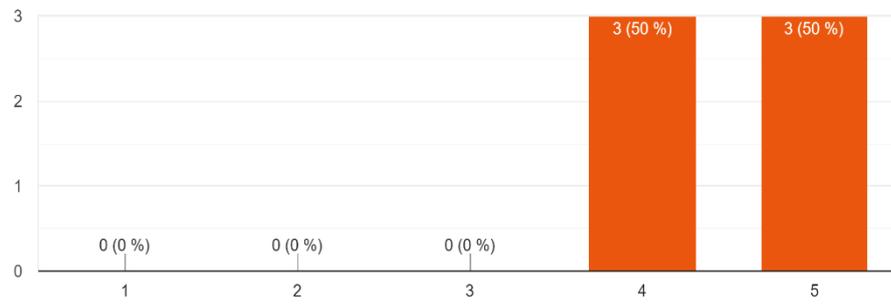
Qu'avez-vous pensé de l'accompagnement des consultants ?

6 réponses



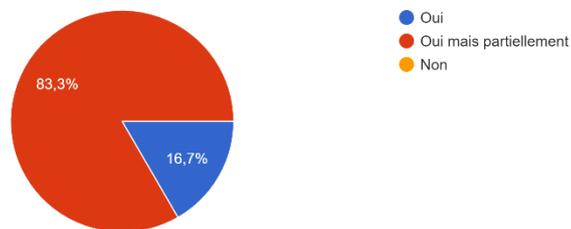
Les consultants ont-ils pu établir une relation de confiance avec vos équipes ?

6 réponses



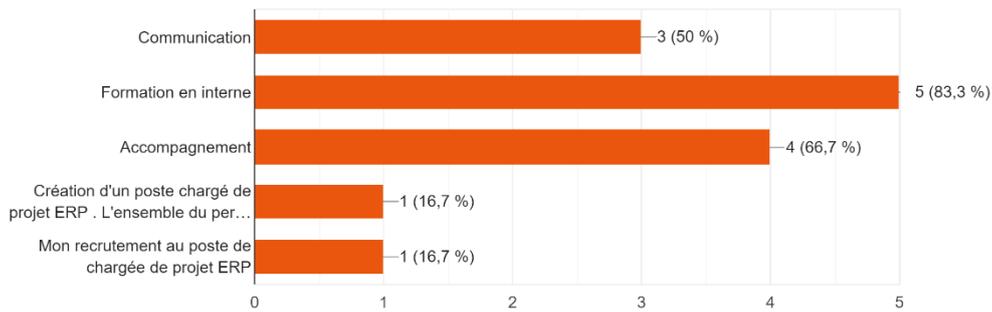
Est-ce qu'une conduite du changement a été mise en place dans votre entreprise pour faciliter l'implantation de votre nouveau logiciel informatique ?

6 réponses



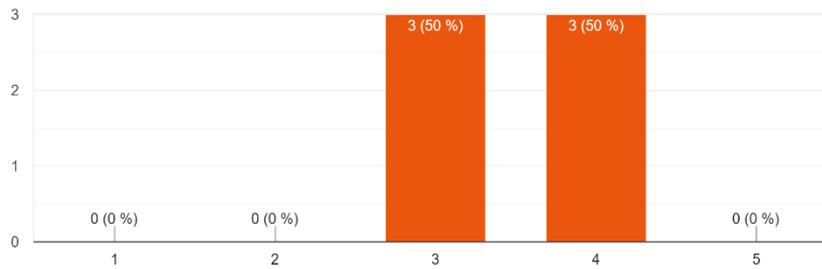
Quelles ont été les actions mises en place par votre entreprise dans le cadre de la conduite du changement ?

6 réponses



Selon vous la conduite du changement a-t-elle été efficace ?

6 réponses



Pourquoi la conduite du changement a-t-elle été plus ou moins efficace ?

6 réponses

l'appréhension des collaborateurs par rapport au changement d'outil, la peur de perdre du temps

Certains sont réfractaires au changements !

manque de formation des utilisateurs

Site éloigné géographiquement

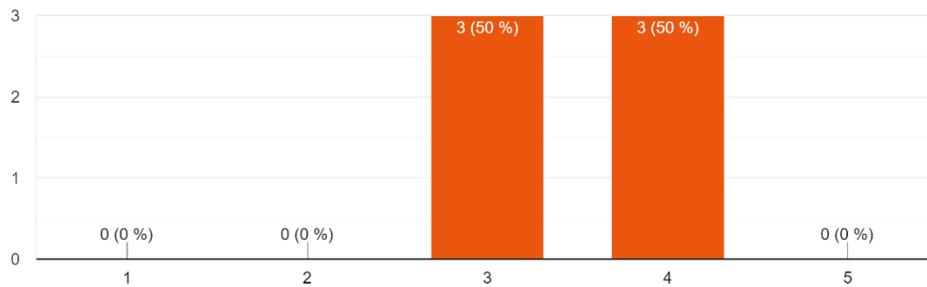
Le nouvel ERP est une forte demande de tout le monde pour améliorer nos process. Petite entreprise , il est donc plus facile d'impliquer les opérateurs.

Bonne intégration des équipes dans les bureaux car plus proche de moi au quotidien. Plus dur d'embarqué les équipes en production, de trouver le bon moment pour les inclure = pas trop tôt pour ne pas être trop dans le paramétrage, pas trop tard pour ne pas les mettre devant le fait accompli.

Il aurait été possible de faire plus de points d'avancée en interne pour informer de l'avancée du projet et que cela ne soit pas moi qui centralise toutes les informations.

Que pensez-vous de l'accompagnement des équipes VIF dans le changement induit par la mise en place de l'ERP ?

6 réponses



Pourquoi trouvez-vous que l'accompagnement est plus ou moins important ?

6 réponses

ce qui est important c'est un accompagnement après le démarrage et suivi plus long

Important pour les spécifiques, certaines réponses de la maintenance ne sont pas pertinentes , ex: " Avez-vous reproduit le cas sur test !"

manque de support de formation adéquat (simples) pour les équipes production qui utilisent le tactile

na

Beaucoup de temps consacré aux visites en amont de l'analyse fonctionnelle. Les équipes VIF ont donc une bonne vision ce que représente ce changement pour La Fraiseraie.

Bon accompagnement global sur les phases d'analyse/formation... Mais ils ne peuvent pas se substituer à nous sur l'intégration de VIF au quotidien. Après coup, je me dis qu'il aurait peut être fallu plus de support dans la mise en place des plans de tests unitaires.

Quelles sont les raisons pour lesquelles aucune conduite du changement n'a été mise en place ?

0 réponse

Il n'y a actuellement aucune réponse à cette question.

Dans l'hypothèse du déploiement d'une nouvelle solution VIF dans votre entreprise, quelles seraient vos attentes vis-à-vis de l'accompagnement de VIF dans votre projet ?

6 réponses

Un accompagnement plus long après le démarrage

Un accompagnement ciblé avec un consultant performant !

documents de formation simplifiés pour transmettre aux utilisateurs de l'entreprise

Suivi hebdo, consultants compétents et force de propositions

C'est trop tôt pour y répondre, il reste encore des étapes importantes .

Globalement la gestion de projet actuelle de VIF me paraît très performante, mais je m'interroge sur comment les autres font sans quelqu'un dédié sur un poste de gestion de projet ERP quand je vois l'implication que cela me demande à plein temps et la taille modérée de notre entreprise.

Si il y avait des détails à ajuster :

-Fournir des trames précises sur les plans de test unitaires

-Arrêter le chiffrage du projet plus précisément après les analyses pour éviter les écarts avec le devis de base.

Annexe 16 Support de présentation des sessions de sensibilisation à la conduite du changement.



Session de sensibilisation
La conduite du changement dans le cadre d'un projet informatique

FOX MEYER - SAP (R/3)

- Grossiste de médicaments aux Etats-Unis
- 4ème distributeurs aux USA
- CA de 5 milliards \$/an




1993

Début du projet DELTA 3

Besoins : logiciel capable de prendre en charge des transactions à volume élevé et des modèles de tarification complexes.

Choix de l'ERP SAP 3

1994

Budgétisation du projet

65 millions \$

Projet qui doit permettre à Fox Meyer d'économiser **40 million \$ / an**

Mise en oeuvre du projet en 18 mois

1995

Lancement du projet DELTA 3

Fox Meyer signe un contrat avec la grande distribution = ajout de 6 entrepôts dans le projet

SAP informe Fox Meyer que tous les entrepôts ne peuvent pas être pris en charge par l'ERP car le **volume de facture est trop important**

1996

Fox Meyer déclare faillite

Coût du projet final **> 100 millions \$**

Racheté par McKesson pour **80 millions \$**

Fox Meyer intente une action en justice contre SAP et Anderson Consulting Group

*Clear Spider, 2020
*Americas Conference on Information Systems, 1999




FOX MEYER - SAP (R/3)

PLANIFICATION

- Mauvaise sélection de l'ERP
- Non prises en compte des conseils externes
- Absence de plan d'urgence / Gestion des risques
- Pas d'implication des utilisateurs finaux



MISE EN OEUVRE

- Pas de restructuration de métier
- Tests insuffisants
- Portée de projet trop ambitieuse
- Absence de soutien de la direction
- Manque de coopération des utilisateurs finaux

Clear Spider, 2020
Americas Conference on Information Systems, 1999



vif.fr

Le changement

Passage d'un passé
obsolète à un futur
synonyme de progrès

Rupture significative
des modes de
fonctionnement

Risque de pertes de
ressources, de connaissances
et de pouvoir
Incertitude des résultats
escomptés

Changement

Périmètre large :
évolution de la
structure, dimensions
humaines/culturelles...

Progrès et amélioration
sont les critères d'
évaluation du
changement

Nécessite des efforts
d'adaptation et
d'acquérir de nouvelles
connaissances

Autissier et Moutot, 2023



vif.fr

Le périmètre du changement

ÉTENDUE

Définis le périmètre d'action du
changement. 2 types d'étendues :
-Globale : changement qui impact
toutes les activités d'une organisation
-Partielle : changement qui impacte une
partie de l'organisation

PROFONDEUR

Différences entre la situation
actuelle et la situation future
amenées par le changement
-Majeure : modifications
importantes des processus,
performances...
-Marginale : amélioration de la
situation, des processus...

RYTHME

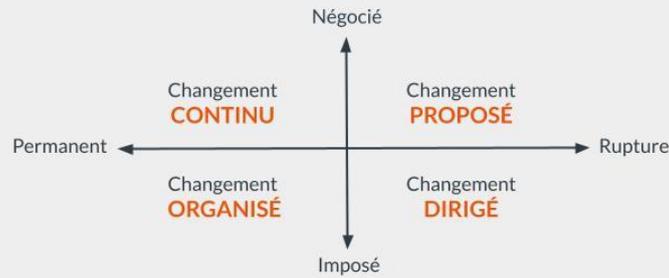
Vitesse de mise en place du changement
-Lent : Démarche graduelle
-Rapide : Redressement ou révolution
contre une situation passée dans un court
délai

Autissier et Moutot, 2023

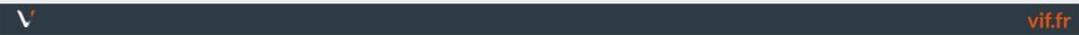


vif.fr

Classification des changements



Autissier et Moutot, 2023

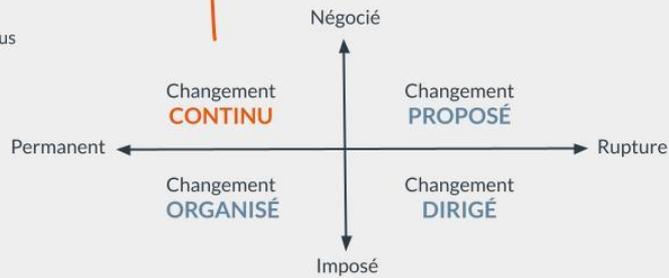


Le changement continu

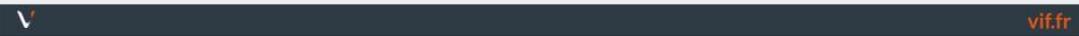
Jalons + ressources : déterminés au fur et à mesure de l'augmentation de l'intérêt des acteurs pour le projet

Évolutions graduelles à plusieurs niveaux au sein de l'entreprise : opérations, processus, produits ou services

Souplesse tout au long du processus



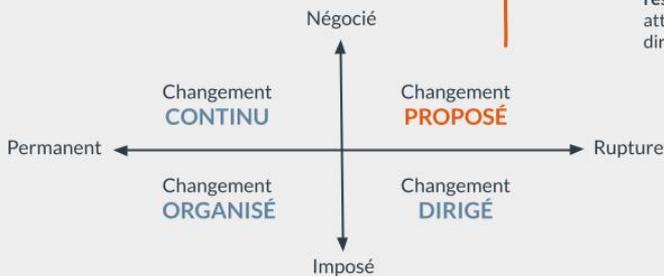
Autissier et Moutot, 2023



Le changement proposé

Direction qui impose les **attendus de résultats** et de **planning**

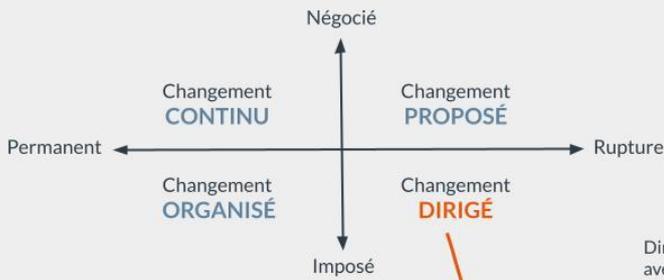
Acteurs du changement qui sont libres de déterminer et de **choisir les méthodes** et **ressources** qui leur sont nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la direction.



Autissier et Moutot, 2023



Le changement dirigé



Direction qui impose un **style autoritaire** avec des **contraintes** de réalisation fortes et **peu de marge de négociation**

Les acteurs sont **guidés et contrôlés** par la direction

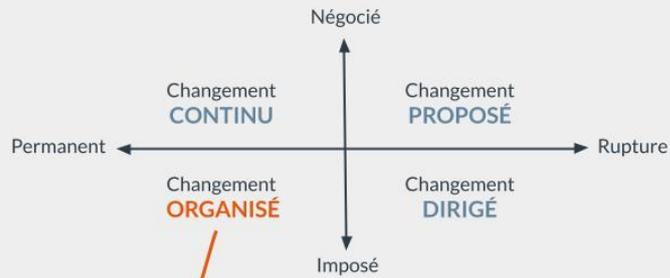
Changeement **rapide et sans compromis**

Autissier et Moutot, 2023



vif.fr

Le changement organisé



Finalité du changement non figée au préalable

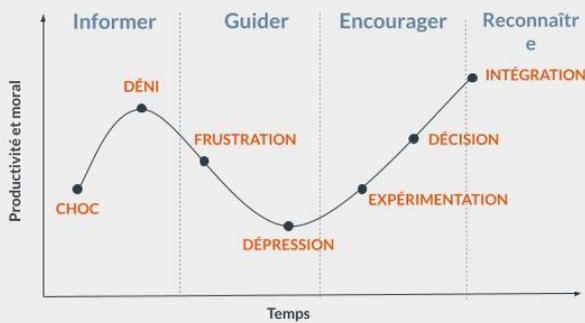
La direction propose des méthodes de travail et des échéances de projet dans une **logique d'expérimentation**.

Autissier et Moutot, 2023



vif.fr

La courbe du changement



Le **CHOC** : Souvent de courte durée, entraîne un ralentissement temporaire et une perte de productivité

Le **DÉNI** : Sentiment que tout allait bien avant, il est souvent dû à des habitudes et du confort liés au statu quo, un sentiment de menace et la peur de l'échec

⇒ **INFORMER**

La **FRUSTRATION et DÉPRESSION** : Tendance à rejeter la faute sur les autres
Démobilisation et démotivation des acteurs engendrant une perte de productivité

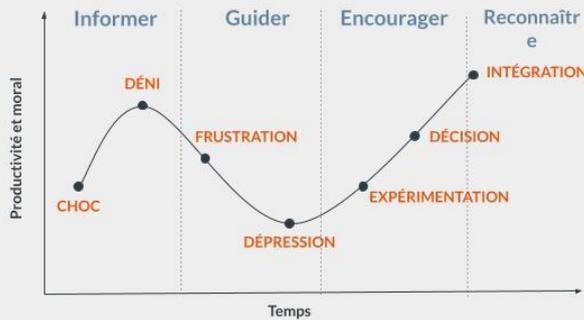
⇒ **GUIDER**

Huet, Rohou, Thomas (2020)



vif.fr

La courbe du changement



L'EXPÉRIMENTATION et la **DÉCISION** : Les individus travaillent avec les changements et non plus contre eux. Regard tourné vers l'avenir et plus le passé. Au fur et à mesure que le changement est accepté la productivité augmente.

⇒ **ENCOURAGER**

L'INTÉGRATION : Développement de nouvelles compétences, les individus se sont adaptés au changement et ont développé de nouvelles habitudes.

⇒ **RECONNAÎTRE**

Huet, Rohou, Thomas (2020)



vif.fr

CDC & Projets informatiques

25%

Gartner Group, 2004

Des projets informatiques **répondent aux objectifs initiaux** et sont un réel bénéfice pour les organisations.

7x

Prosci, 2024

+ susceptible d'**atteindre les objectifs finaux** d'un projet si une **véritable stratégie de conduite du changement** a été mise en place.

19%

The Standish Group, 2015

Des projets informatiques **sont un succès contre 81% qui sont des échecs.**



vif.fr

CDC & Projets informatiques

Profondeur variable en fonction des entreprises et de leur méthode de gestion des données

Étendue globale, car touche pratiquement l'ensemble de l'organisation

Contraintes à grande échelle : techniques, organisationnelles, humaines...



Contraintes à l'échelle de l'individu : **modification des habitudes métiers, des compétences et des relations sociales**

Projet qui a pour but de répondre à un besoin de coopération et de coordination

Principaux facteurs d'échec : **les individus** et la gestion de projet

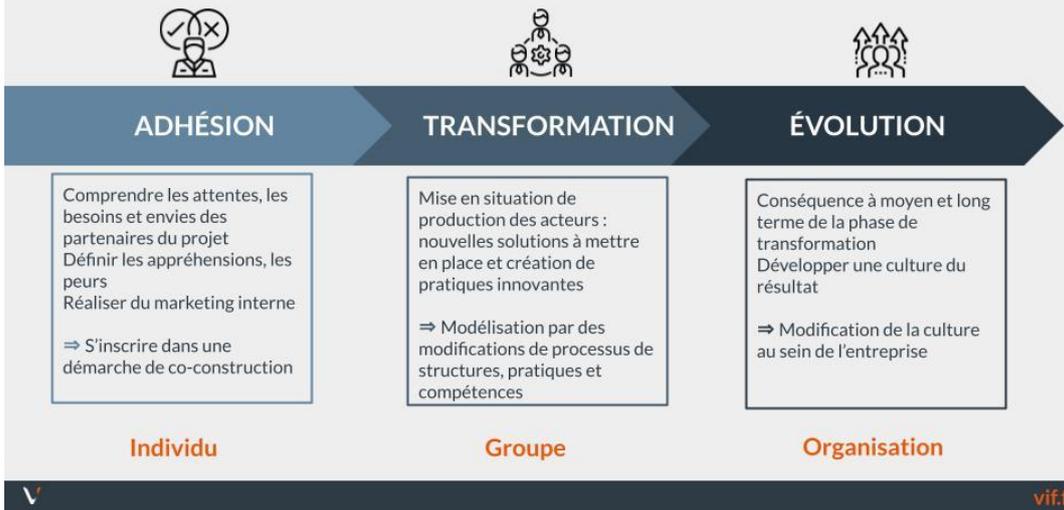
Kansal, 2006
Al-Shamaln, 2011
Spada, 2013



vif.fr

Objectifs de la conduite du changement

Autissier et Moutot, 2023



Les 3 phases de la conduite du changement

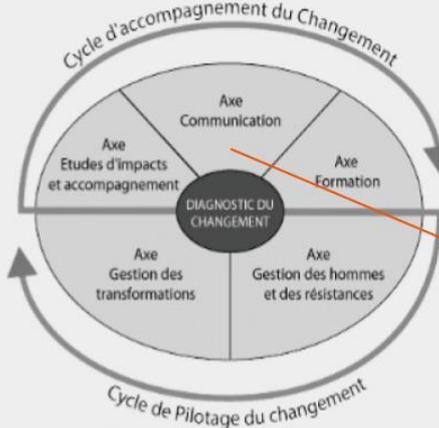


DIAGNOSTIC

- Étape **centrale** de la construction de la conduite du changement
 - **Identification du périmètre** en termes de processus, de structures d'acteurs et de type de changement
- ⇒ Définition du cadre du changement pour en déduire les leviers les plus pertinents

Autissier et Moutot, 2023

Les 3 phases de la conduite du changement



DIAGNOSTIC

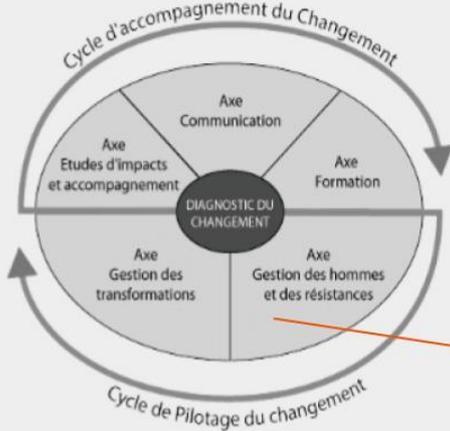
- Étape centrale de la construction de la conduite du changement
 - Identification du périmètre en termes de processus, de structures d'acteurs et de type de changement
- ⇒ Définition du cadre du changement pour en déduire les leviers les plus pertinents

LEVIERS & ACCOMPAGNEMENT

- **Etude d'impacts** : lister tous les changements engendrés par le projet, leurs natures et les populations concernées
 - **Adaptation** du contenu des formations et de la communication en fonction du nombre et de la nature des impacts relevés
- ⇒ Mise en place de la communication et des formations

Autissier et Moutot, 2023

Les 3 phases de la conduite du changement



DIAGNOSTIC

- Étape centrale de la construction de la conduite du changement
 - Identification du périmètre en termes de processus, de structures d'acteurs et de type de changement
- ⇒ Définition du cadre du changement pour en déduire les leviers les plus pertinents

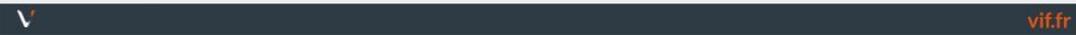
LEVIERS & ACCOMPAGNEMENT

- Etude d'impact : lister tous les changements engendrés par le projet, leurs natures et les populations concernées
 - Adaptation du contenu des formations et de la communication en fonction du nombre et de la nature des impacts relevés
- ⇒ Mise en place de la communication et des formations

PILOTAGE

- Mesurer les résultats des actions de conduite du changement entreprises dans la phase de leviers via des outils (Exemple : Baromètre ICAP)
 - Démarche : Actions - Résultats - Corrections
- ⇒ Suivre de la réalisation du changement et de ses objectifs

*Autissier et Moutot, 2023



Les résistances au changement

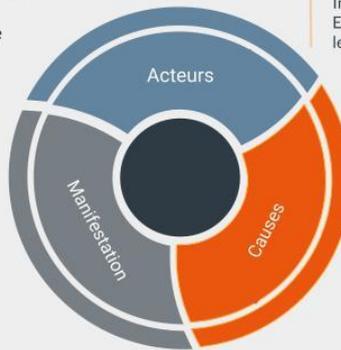
Définition : Attitude d'un individu éprouvant des réticences face à une modification, évolution de sa condition et de son mode de vie
 ⇒ Perçue comme un obstacle à la réussite

Apathie : inaction, désintérêt et détachement

Résistance passive : freine le changement pour maintenir le système précédent

Résistance active : expression du point de vue, négociation, recherche de compromis

Résistance agressive : menace, chantage, boycott...



3 principaux acteurs du changement :
 stratèges
 organisateurs
 destinataires

2 catégories :
 Introvertis : ceux qui prennent sur eux
 Extravertis : ceux qui expriment ouvertement leur résistance au changement

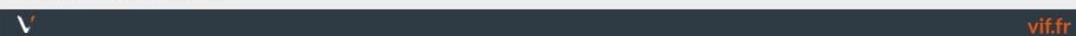
Perte de contrôle

Incertitudes liées au futur

Manque d'information sur les décisions prises

Sentiment d'illégitimité lié aux actions passées qui sont désormais obsolètes

Coetsee (1999) Meissonier et al (2007)
 Kanter (1983) Michel Crozier (1977)



Les "Quick Win"

- Mettre en place et suivre des indicateurs d'avancement par phase (macro)
- Identification et reporting des résistances au changement



- Préconiser la présence des KU aux présentations commerciales

- Présence des KU à la réunion de lancement
- Sensibiliser le client à la conduite du changement
- Proposer de mesurer le changement ⇒ Baromètre ICAP

- Expliquer en détail l'utilisation du doc "plan tests"
- Conseiller une routine de manipulation pour la prise en main et les tests



Air France - SAP (1998 - 2004)

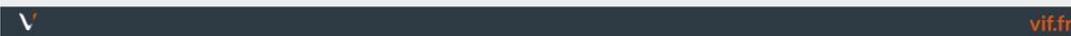
Objectif du projet : Réorganisation stratégique du contrôle de gestion à l'échelle mondiale via SAP
 "La conduite du changement est un sous-projet à l'intérieur du projet global" dirigeant du projet SAP CO"

Analyse des impacts par population pour **déterminer le besoin d'accompagnement** adéquat, **identification des résistances** et **programmation des journées de formations** nécessaires

Post formation :
 - Documentation personnalisée
 - Aide en ligne
 - Création d'une cellule de support "Help Desk" de 4 personnes formé à SAP CO



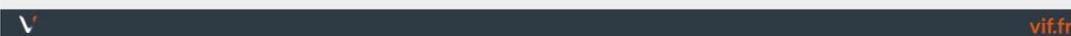
EI - Amrani, 2007



Air France - SAP (1998 - 2004)



EI - Amrani, 2007



Bibliographie

- Autissier D., Vandangeon-Derumez I., Vas A., 2014. Conduite du changement : concepts clés : 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs. 2^{ème} édition. Paris : Dunod, 146p (Stratégie d'entreprise)
- Autissier D., Vandangeon-Derumez., Vas A., 2018. Conduite du changement : concepts clés. 3^{ème} édition. Paris : Dunod, 329p (Stratégie d'entreprise)
- Autissier D., Moutot., 2023 Méthode de conduite du changement : Diagnostic Accompagnement Performance. 5^{ème} édition. Paris : Dunod, 320p (Stratégie d'entreprise)
- Belbaly N., Houze E., Meissonier R., 2007. Résistance aux projets d'implantation de technologies de l'information : le cas d'une P.M.E du secteur des hautes technologies. Gestion, volume 32 (numéro 1), pages 20-25
- Clear spider, 2020. What not to do FoxMeyer's Downfall : A Logistics Management Disaster. <https://clearspider.net/blog/foxmeyer-logistics-management-disaster/> (consulté le 08/07/2024)
- EI Amrani R., 2007. Le rôle de la conduite du changement dans le succès d'un "ERP" à Air France. Gérer et comprendre, 1(90), 67-81.
- Huet C., Rohou., Thomas., 2020. Outil 14. La courbe du changement. In : La boîte à outils du bien-être au travail. Tome 2. Paris : Dunod, 48-49
- Kanter RM., 1985. The Change Master : Innovation & Entrepreneurship in the american corporation.
- Kanter RM., 2001. Evolve ! : Succeeding in the digital culture of tomorrow; Boston, Mass : Harvard Business School Press, 352 p.
- The Standish Group International, 2015. Chaos Report 2015. <https://docs.google.com/document/d/1Gyqwguj-oqBJ5sLZiCBC07wH9u3tgYXP79MEbhGIWGo/edit> (consulté le 04/04/2024)
- Scott J., 1999. The FoxMeyer Drugs' Bankruptcy: Was it a Failure of ERP ? . Américas Conférence on Information Systems. 223-225



Questionnaire - Session d'acculturation à la conduite du changement

1. Adresse e-mail *

2. Quelles sont les dimensions qui définissent le périmètre du changement ?

Plusieurs réponses possibles.

- Etendue
- Largeur
- Profondeur
- Rythme

3. Qu'est-ce qu'un changement dirigé ?

Plusieurs réponses possibles.

- Changement dans une logique d'expérimentation
- Changement avec une souplesse tout au long du processus
- Changement permanent avec des contraintes imposées
- Changement rapide et sans compromis

4. En moyenne 19% des projets informatiques sont un succès ?

Une seule réponse possible.

- Vrai
- Faux

5. Quelles sont les 3 phases de la conduite du changement ?

Une seule réponse possible.

- Diagnostic - Leviers - Pilotage
- Diagnostic - Formation - Communication
- Leviers - Communication - Pilotage
- Leviers - Accompagnement - Pilotage

6. Quels sont les 3 objectifs de la conduite du changement ?

Plusieurs réponses possibles.

- Adhésion
- Transformation
- Collaboration
- Evolution

7. Courbe du changement - Au moment des phases de "choc" et de "dédi" quelle est l'action managériale conseillée ?

Une seule réponse possible.

- Reconnaître
- Guider
- Encourager
- Informer

8. Les "destinataires" du changement sont ceux qui témoignent le plus de résistances au changement ?

Une seule réponse possible.

- Vrai
- Faux

9. Quelles sont les causes de la résistance au changement ?

Plusieurs réponses possibles.

- Perte de contrôle
- Manque d'information
- Incertitudes liées au futur
- Sentiment d'illégitimité

10. Quels sont les deux principaux facteurs d'échec d'un projet informatiques ?

Plusieurs réponses possibles.

- La technologie
- Les individus
- La gestion de projet
- La direction

11. Quels sont les outils que Air France a utilisé pour piloter la conduite du changement ?

Plusieurs réponses possibles.

- Formulaire d'évaluation des formations
- Analyse du besoin d'accompagnement
- Questionnaire d'appréciation des méthodes et des outils
- Indicateurs de performance du projet

Résumé

 	Diplôme : Ingénieur Oniris VetAgroBio Parcours personnalisé de l'approfondissement de 3 ^{ème} année : GENEPI <i>Alimentaire</i> – Gestion Entrepreneuriat Innovation <i>Alimentaire</i>
Auteur : RECEVEUR Gaëlle	Organisme d'accueil : VIF Software
Nombre de pages :110 p Annexes :17	Adresse : 10 Rue de Bretagne 44240 La Chapelle-sur-Erdre
Année de soutenance : 2024	
Titre : Amélioration de la méthode de déploiement en prenant en compte le changement côté client induit par l'informatisation de leurs flux. Title : Improvement of the deployment method by considering the change on the client side induced by the computerization of their flows.	
<p>VIF Software est une entreprise qui édite et intègre des progiciels de gestion intégrée (ERP), confrontée, durant la phase de déploiement de l'ERP à des résistances au changement de la part de ses clients . Le mémoire universitaire est porté par la problématique suivante : Comment améliorer la méthode de déploiement de l'ERP en prenant en compte les changements côté client induit par l'informatisation de leurs flux ?</p> <p>Dans un premier temps une collecte des données qualitatives a été réalisée notamment via la réalisation de groupes de discussion. Ils avaient pour objectifs d'identifier et d'analyser les problèmes via l'utilisation de la méthode QQQCCP. Ils ont permis de mettre lumière une récurrence de difficultés ayant un impact important lors du déploiements. Une hiérarchisation de ces problèmes, complétée par une priorisation des actions curatives et préventives a permis de mettre en place un plan d'action pour pouvoir améliorer la méthode de déploiement. De ce plan d'action certaines missions ont pu être réalisées, telles que : la mise en place du baromètre ICAP et l'acculturation à la conduite du changement de l'équipe de déploiement. En parallèle, un questionnaire client a été réalisé pour récolter des expériences clients sur le déploiement d'une solution de type ERP. Cette étude aura permis de mettre en lumière la complexité de jouer le rôle de facilitateur du changement, sans pour autant s'immiscer dans la gestion du changement des clients.</p>	
Abstract : VIF Software is a company that develops and integrates Enterprise Resource Planning (ERP) software, facing resistance to change from its clients during the ERP deployment phase. The university thesis is therefore driven by the following problem statement : How can the ERP deployment method be improved by considering the changes on the client side induced by the digitalization of their workflows ? Initially, qualitative data was collected through the organization of focus groups. The focus groups aimed to identify and analyze the problems using the QQQCCP method. They highlighted recurring issues that are significant both in terms of frequency and impact during ERP deployments. A prioritization of these problems, along with a ranking of corrective and preventive actions, enabled the development of an action plan to improve the deployment method. Some tasks from this action plan were carried out, such as the implementation of the ICAP barometer and the acculturation of the deployment team to change management. In parallel, a customer survey was conducted to gather client experiences on the deployment of an ERP solution. This study helped to shed light on the complexity of playing the role of change facilitator without interfering in the clients' change management.	
Mots-clés : Progiciel de gestion intégrée, ERP, conduite du changement, agroalimentaire, déploiement, résistances au changement, projet informatique. Key Words :Enterprise Resources Planning, ERP, change management, food industry, deployment, resistance to change, information technology project.	