

Rapport de synthèse

The Relationship between Change Management Strategy and Successful Enterprise Resource Planning (ERP) Implementations: A Theoretical Perspective

Membres de l'équipe :

- YANES Zakia
- KATI Kousseila
- TIAIBA Nabil
- CHEKRAR Mohamed el amine
- MERBOUH Ismail
- ABDELLICHE Youcef

Groupe : SIT 4

Proposé par :

- Mr HARKAT Kamel
- Module : MPSI

I. Introduction :

Pour garantir sa survie et satisfaire ses clients, les entreprises doivent évoluer et s'adapter aux changements. Et pour cela de nombreuses organisations cherchent à détenir des ERP en vue des avantages qu'il offre comme : le partage de connaissance, la réduction des coûts, et l'amélioration du processus de gestion des affaires...

Malgré les avantages de l'ERP, il fait face à une résistance au changement lors de la transition vers un autre système, qui est due en premier lieu à la résistance des employés au changement,

Pour faire face à ce problème, il faut donc comprendre la mise en œuvre d'un projet ERP à travers une perspective équilibrée, et ainsi garantir et guider la méthode de gestion du changement à intégrer pendant sa mise en œuvre. En outre, le système ERP est généralement lié à un changement élémentaire des processus organisationnels impliquant des parties prenantes totalement différentes. Par conséquent, une attention particulière doit être accordée aux parties prenantes de la stratégie de changement.

Cet article traite des stratégies de gestion du changement qui ont conduit au succès d'un système ERP grâce à des stratégies et processus et explore de diverses théories sur les études qui ont été déjà faites dans le domaine de la gestion du changement ainsi que sa relation avec la planification des ressources d'entreprise mise en œuvre afin de mieux comprendre la relation étudiée. Son objectif est d'analyser les approches théoriques en la base des dérivations pratiques.

II. Problématique :

L'article traite la thématique suivante : Les ERP sont toujours en évolution rapide et avec le temps de nombreux changements sont apparus au niveau des organisations. La gestion des changements est donc essentielle et cruciale pour qu'une organisation puisse rester sur le marché.

Et pour cela, on se pose les questions suivantes :

- Quelle est la nature de la relation entre l'ERP et la gestion du changement et comment cela peut aider une organisation à réussir la mise en œuvre de l'ERP ?
- Quels sont les facteurs critiques de succès ? Et comment garantir une mise en œuvre ERP réussie sur la base de ces facteurs ?

III. Synthèse de l'article :

L'étude a été divisée en 3 sous-parties : La première partie de cette recherche prend en compte les facteurs de succès critiques des implémentations ERP. Ensuite, dans la deuxième partie on met en évidence les pratiques actuelles dans les stratégies de gestion du changement. Et dans la dernière partie on considère les facteurs de succès critiques pour la stratégie de gestion du changement.

1. Les facteurs critiques du succès de la mise en œuvre de l'ERP :

Cette étude a révélé que les facteurs de succès critiques de l'ERP sont résumés dans 5 principales catégories :

- Change management
- Top management support
- Business process re-engineering
- User involvement
- Vendor support

De nombreux chercheurs ont constaté que l'utilisation et la mise en place de ces facteurs au sein d'une organisation peut aider à réduire le taux d'échec des implémentations des ERP, donc avant de passer à la relation entre ces facteurs et les ERP, nous devons définir ce qu'est chaque facteur et comment fonctionne-t-il dans une organisation.

- **Change management:**

Change management (la gestion du changement) est considérée comme l'un des facteurs les plus importants dans la mise en œuvre d'un ERP. Elle peut conduire à un échec ou à un succès en fonction de la façon dont l'organisation l'utilise. Après de nombreuses recherches et études qui ont tenté d'expliquer «Pourquoi la gestion du changement est-elle nécessaire dans Implémentation ERP », ils ont constaté que la mise en œuvre d'un système ERP implique inévitablement une grande partie de l'organisation et s'accompagne parfois d'efforts majeurs de réingénierie des processus métier, ce qui signifie que tout petit changement peut affecter toute l'entreprise, il est donc nécessaire de gérer ce changement et d'essayer de transformer les échecs à des opportunités.

Pour une performance réussie du système ERP, la gestion du changement doit toucher non seulement la structure de l'organisation, mais également les utilisateurs. Une bonne gestion du changement peut aider à :

- Organiser les utilisateurs pour l'introduction des nouveaux systèmes
- Réduisez la résistance vers le système
- Influencer les attitudes des utilisateurs envers le changement

- **Top management support :**

Top management support ou le soutien de la haute direction a une relation directe avec le leadership, ce qui signifie que le fait d'avoir la capacité d'anticiper et de détecter tout problème pouvant survenir au sein d'une organisation, et qui peut conduire à de bonnes stratégies de leadership, par conséquent, un leadership engagé au plus haut niveau de la direction est important pour le succès de une implémentation ERP, ce résultat est conclu après

l'examen de nombreux échantillons d'implémentation ERP qui ont échoué faute de top management.

Les systèmes d'ERP ont toujours besoin de changements dans leurs flux de travail "Workflow", par conséquent, un alignement organisationnel qui fait partie de la direction est nécessaire, la direction de l'organisation analysera les sources de résistance et utilisera l'ensemble de stratégies appropriées pour les compenser pendant toute la phase de mise en œuvre d'un système ERP.

- **Business Process Re-engineering (BPR):**

Comme mentionné précédemment, l'ERP joue un rôle très important dans l'organisation et accompagne souvent d'importants efforts de BPR. Par conséquent, la mise en œuvre d'un ERP doit obliger l'organisation à développer de nouveaux processus métier pour soutenir les objectifs organisationnels. D'un autre côté, les employés ont aussi besoin d'apprentissage, de formation et de coaching pour savoir comment faire la « Re-engineering », et de comprendre comment le système peut changer ces processus métier.

Le BPR facilite la description de la façon dont l'entreprise peut fonctionner lorsque le package ERP est utilisé, en plus de l'objectif général de faire correspondre les exigences au système implémenté. Ainsi, les entreprises doivent être disposées à changer des techniques telles que la modélisation des processus métier avec une personnalisation minimale, le logiciel ne doit pas être modifié comme un moyen de potentiel et la qualité de l'interface ERP doit être maintenue.

- **Vendor support :**

Le choix d'un bon fournisseur est un facteur essentiel dans l'implémentation du système d'ERP. On trouve que les entreprises des pays en développement sont plus approfondies sur les expériences des fournisseurs par rapport aux entreprises des pays développés, mais pour avoir des bons résultats il faut que cette expérience soit partagée avec les utilisateurs supportés par les grands fournisseurs d'ERP. Les fournisseurs jouent un rôle très important dans l'implémentation des ERP ou il faut qu'ils déterminent les besoins d'un projet tel que les outils, les données...

Concernant « The embedded data requirement » il est important d'organiser des échanges d'expérience entre le fournisseur et l'entreprise afin de réduire la dépendance sur les fournisseurs et faciliter la mise en œuvre. Cependant les entreprises qui se chargent de la mise en œuvre des RP et les fournisseurs doivent travailler ensemble afin de déterminer les problèmes du logiciel.

Il existe plusieurs fournisseurs ERP qu'ils doivent être invités pour collaborer dans des études commerciales avant de fournir leurs propositions pour avoir de bons résultats. Donc les organisations et les fournisseurs ERP et les partenaires de mise en œuvre ERP doivent travailler ensemble pour comprendre et améliorer les méthodologies d'implémentation.

- **User involvement :**

User involvement ou L'implication des utilisateurs dans l'implémentation des systèmes ERP est très importante et qui doit être établie au début de la mise en œuvre du système ERP, et ceci va permettre de bien comprendre le système et donner des feedbacks utiles. En réalité, les utilisateurs n'apprécient pas ce système en raison des problèmes et des difficultés que ce système peut leur apporter, comme la perte de leur emploi ou bien des difficultés sur la manière d'effectuer les tâches avec le nouveau système ERP. Donc une formation sur le fonctionnement du système ERP doit être faite afin de changer leur façon de penser sur l'ERP.

L'implication des utilisateurs est nécessaire pour :

- Préparer les employés au nouveau système ERP.
- Influencer l'attitude des employés.
- Réduire la résistance contre l'utilisateur du système ERP

Cependant, le système ERP ne doit pas être introduit jusqu'à ce qu'une attitude positive soit construite parmi les utilisateurs. Et aussi une approbation du projet ERP par les employés en leur montrant les bénéfices du système ERP. Et enfin, un système ERP est très complexe et doit être accompagné par des formations précises. Une implémentation ERP exige une implication des utilisateurs adéquate afin d'avoir de bons résultats.

2. Les pratiques dans les stratégies de gestion du changement :

Pour mettre en œuvre les ERP avec succès il existe différentes stratégies, ces stratégies sont classées en :

- Stratégies techniques : comprennent les caractéristiques de l'installation de l'ERP, la complexité de l'ERP, le degré d'adéquation des capacités techniques internes, ainsi que le coût et le temps de la mise en œuvre.
- Stratégies organisationnelles : comprend la croissance de la stratégie de changement, les méthodes de gestion du changement, la gestion de projet, la structure et le capital organisationnels, l'idéologie managériale, la coordination et les caractéristiques des fonctions du système d'information.
- Stratégies humaines : comprennent l'attitude des employés et de la direction, la participation des utilisateurs et l'éducation.

Ces stratégies sont les plus importantes stratégies de gestion du changement pour la mise en œuvre de l'ERP.

- **Premier modèle : Change Management Model (Zafar et al., 2006)**

Les changements d'organisation et de processus induits par la mise en œuvre d'un ERP imposent des changements involontaires et entraînent fréquemment une répartition différente du pouvoir et des ressources, ils déclencheront des oppositions de groupes divers au sein de l'organisation. Par conséquent, la résistance organisationnelle est négativement liée au succès de la mise en œuvre :

- La résistance au changement sera négativement liée à la réalisation d'objectifs prédéterminés.
- La résistance au changement sera liée négativement à la satisfaction des utilisateurs.

Les initiatives de gestion du changement, telles que l'implication des employés, la prise en compte de leurs préoccupations et la mise à disposition de groupes de soutien, atténueront l'effet de la résistance au changement et amélioreront la réussite de la mise en œuvre. La participation précoce des utilisateurs à la conception et à la mise en œuvre de nouveaux processus d'entreprise, ainsi qu'une communication descendante et transversale approfondie, peuvent susciter l'enthousiasme pour l'ERP.

Il existe différentes outils de gestion sont le leadership, la communication, la formation, la planification et les systèmes d'incitation. Ils affirment que ces outils peuvent tous être utilisés comme des leviers pour éliminer les obstacles avec un minimum d'efforts lorsqu'ils sont appliqués correctement :

- La relation négative entre la résistance au changement et la réalisation d'objectifs prédéterminés sera plus faible lorsque les initiatives de gestion du changement sont plus élevées.
- La relation négative entre la résistance au changement et la satisfaction des utilisateurs par rapport aux objectifs prédéterminés sera plus faible si les initiatives de gestion du changement sont plus importantes.

- **Deuxième modèle : Approches de la gestion du changement associé à l'ERP (Aladwani, 2001) :**

Il existe des approches sur le lien entre le marketing comme stratégie de gestion du changement et est illustré par les approches pour la gestion du changement associé à l'ERP. De plus, le cadre orienté méthode se compose de trois phases :

- La formulation des connaissances : La première étape d'une gestion efficace du changement introduit par l'informatique consiste à identifier et à évaluer les attitudes des utilisateurs individuels et des groupes influents.
- La mise en œuvre de la stratégie : La direction peut utiliser les connaissances sur les utilisateurs potentiels acquises lors de l'étape précédente pour mettre en place des stratégies permettant de surmonter au mieux la résistance des utilisateurs au système ERP et de convaincre le plus grand nombre d'utilisateurs possible de l'adopter.
- L'évaluation du statut : Cette phase fournit des informations en retour à la direction de manière dynamique. Pour être utile, le retour d'information doit être opportun, précis et systématique.

Donc, la gestion du changement et le soutien de la direction devraient influencer de manière absolue la prise de conscience du système, les sentiments à l'égard du système, et donc l'intention d'adopter ce système pour les utilisateurs.

- **Troisième modèle : Acteurs du projet ERP (Kerimoglu et Basoglu, 2006)**

Un modèle pour optimiser la gestion du changement et mettre en œuvre l'ERP avec succès ; le but entouré d'un cercle en pointillés est le point optimal où les espaces entre technologie, humain et organisation sont minimisés. Il y a trois des lieux où la compatibilité est préoccupante :

Entre organisation et technologie : La capacité du système ERP comme la maturité, sa robustesse et sa fiabilité, plus sa flexibilité à faire personnalisations doit être pleinement comprise par l'organisation pour augmenter les chances de choisir le bon système qui est un système hautement compétent et plus compatible avec l'organisation et ses processus, par conséquent les utilisateurs finaux auront une perception plus positive de la technologie.

Entre humain et technologie : Avoir de tels utilisateurs ne suffit pas, car ils devraient bénéficier d'un soutien comme formation, partage d'informations et activités de communication et d'assistance efficaces, pour les rendre compétents et innovants, bien formés et expérimentés ce qui portera un effet positif sur l'adoption des systèmes ERP, car ces utilisateurs ne résisteront pas à utiliser le système à première vue.

Entre l'organisation et l'humain : Si l'organisation réussit à rendre le système ERP compatible avec les processus internes, cela peut amplifier l'utilité perçue des utilisateurs finaux du système ERP, car le nouveau système fonctionnera harmonieusement au sein des processus organisationnels.

- **Quatrième modèle : Les éléments des stratégies de gestion du changement (Trieu et Kuzic, 2010)**

Les éléments du changement des stratégies de gestion sont communs à une implémentation réussie d'un ERP réussie. Les éléments communs identifiés comprennent :

- Assistance à la direction : le support de la direction joue un rôle essentiel dans la réussite de la gestion du changement processus ainsi que le processus de mise en œuvre de l'ERP.
- Champions de projet : La présence d'un champion de la gestion de projet le support est un facteur critique pour réussir à gérer changer car les champions exercent une très forte influence sur le processus de changement au sein de l'organisation.
- Communication efficace : la communication à tous les niveaux d'une organisation est nécessaire avant et pendant la mise en place d'un système ERP.
- Plans systématiques clairs : les changements sont réellement engendrés par la mise en œuvre de stratégies, donc la présence d'un plan clair pour le changement est un facteur crucial dans la mise en œuvre d'un changement processus de gestion
- Formation efficace / transfert de connaissances : La formation du personnel est un autre facteur essentiel pour réussir gestion du changement car elle offre une opportunité aux utilisateurs de s'adapter au changement.

- **Cinquième modèle : Modèle de gestion du changement (Calvert, 2006)**

Un modèle des principaux mécanismes de gestion efficace du changement de système ERP. Un budget adéquat pour les ressources de changement est la condition facilitatrice de ces changements, plus dix mécanismes de gestion du changement ont été identifiés pour motiver les utilisateurs ERP à adopter le changement et à apprendre à utiliser efficacement un système ERP.

- Budget adéquat pour les ressources
- Champion exécutif :
- Équipe efficace de gestion du changement
- Vision du projet
- Évaluation de la préparation au changement
- Stratégie de changement
- Contribution des parties prenantes
- Communication
- Incitation
- Formation
- Activités de gestion du changement après la mise en œuvre

4. Les facteurs de succès critiques pour la stratégie de gestion du changement :

Une étude a été faite sur les facteurs de réussite de la gestion du changement de Deloitte en 2005. On a examiné des informations qui proviennent de 29 différentes entreprises, pour déterminer les facteurs critiques de la stratégie de gestion du changement et qui jouent un rôle important dans la réussite de la mise en œuvre de l'ERP.

L'étude a montré que les facteurs de réussite étaient :

- **Leadership du projet :**

Les tâches et les responsabilités doivent être clairement définies et attribuées aux individus, les besoins sont analysés par rapport aux exigences de l'organisation, la contrainte du temps et les deadlines doivent être aussi définis, l'implication du service des ressources humaines est aussi nécessaire pour résoudre les conflits qui émergent lors de la réalisation du projet et enfin la vérification du budget et le suivi des calendriers doivent être fait régulièrement et correctement.

- **Le développement :**

La conception de l'ERP doit être établie de manière cohérente aux besoins de l'organisation afin d'éviter de refaire chaque étape du projet. Les tests sont des étapes importantes pour la mise en œuvre de l'ERP. L'équipe de projet doit travailler en équipe pour résoudre les bogues du système

- **Formation des utilisateurs finaux :**

Un budget suffisant doit être alloué aux utilisateurs dans le cadre des sessions de formation et du processus de conception de l'ERP.

- **Communication avec l'utilisateur final :**

Tout avancement du projet doit être présenté devant le comité d'organisation et les responsables pour indiquer l'état actuel de l'ERP projet et toute modification des objectifs, activités, mises à jour, doit être mentionnée avec le personnel.

- **L'implication de l'utilisateur final :**

Les utilisateurs de l'ERP doivent être inclus avec l'équipe responsable de l'ERP dans l'étape de la planification et l'implémentation de leurs métiers dans le système, une ou plusieurs formations pour les utilisateurs doivent être faite et il faut séparer un budget pour les différents types de formation.

- **Efficacité de l'équipe :**

Selon les chercheurs, une équipe de projet consiste des membres ayant différentes compétences avec un chef d'équipe et des employés internes de l'organisation vont garantir la bonne maîtrise du métier et conception et l'implémentation. Les membres de l'équipe doivent travailler à plein temps pour faciliter l'évolution de du travail. Les membres de l'équipe projets doivent connaître tous les processus métiers internes et externes et les partenariats avec les autres organisations pour une meilleure gestion des risques.

- **La culture :**

L'apprentissage de l'environnement fait partie de l'apprentissage et la gestion de l'information et l'acceptation du système d'ERP, d'autre part, la confiance que les employés donnent à la machine et à l'organisation joue un rôle très important dans l'implémentation de l'ERP.

- **Leadership organisationnel :**

La stratégie de l'amélioration de la gestion du changement dans l'implémentation d'un ERP implique le changement. Cette Stratégie est vitale tout au long du cycle de vie de la mise en œuvre de l'ERP.

Le changement de la culture et structure d'une entreprise est basé sur trois facteurs : individu, culture et l'organisation. Communication régulière, fonctionnant avec la culture d'entreprise, reconnaître les outils de travail pour les utilisateurs finaux et créer un environnement convivial se traduira par une mise en œuvre réussie.

IV. Conclusion :

La gestion du changement est devenue un sujet crucial au sein des organisations car elle permet sa survie et sa durabilité, et l'adoption de l'ERP grâce à la gestion du changement ajoutera beaucoup de succès à une entreprise.

Cet article a relevé que les facteurs de succès critiques de l'ERP sont principalement : change Management, top management support, business process re-engineering, vendor support, and user involvement.