

**Université Abderrahmane mira –Bejaia**



**Faculté des sciences économique, commerciales et des sciences de gestion**

**Département des sciences de gestion**

**Mémoire de fin de cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion**

**Option : Management des Ressources Humaines**

**Thème**

**La gestion de changement au sein de l'université de  
Bejaïa cas d'implantation de l'application PROGRES  
a la faculté SECG**

**Réalisé par :**

**HADDOUR LOUBNA**

**IKNI RANIA**

**Encadré par :**

**Dr SLIMANI RADIA.**

**Date de soutenance : 25/06/2024**

**Jury :**

**Président : Bakouri H**

**Examineur : Ouaoudia L**

**Années universitaire :**

**2023/2024**

## **Remerciements**

C'est avec une profonde reconnaissance que je souhaite exprimer ma gratitude à madame Slimani Radia, mon encadrant de mémoire. Son encadrement avisé, sa patience et sa confiance ont été des éléments déterminants tout au long de ce projet de recherche. Ses précieux conseils et sa disponibilité ont joué un rôle crucial dans la réussite de ce mémoire.

Je tiens également à remercier chaleureusement ma collègue de recherche, Ikni Rania. Sa discussion stimulante et son partage d'expériences ont enrichi de manière significative ma réflexion et la progression de ce mémoire.

Enfin, un immense merci à ma famille et à mes amis pour leur soutien indéfectible. Leur encouragement constant et leur présence ont été une source inépuisable de motivation au cours de mes études.

Ce mémoire est le fruit d'un travail collaboratif et je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué à sa réalisation.

**Loubna**

## Dédicace

À mes chers parents, phares de bonté qui ont éclairé mon chemin,

Ce mémoire, fruit de mon travail et de mon introspection, n'aurait pu voir le jour sans votre amour inconditionnel, votre soutien constant et votre foi inébranlable en moi. Vous êtes les piliers de ma vie, les gardiens de mes rêves et les phares qui ont guidé mes pas à travers les moments les plus sombres.

Maman, tu es la source de mon inspiration, la muse qui a nourri mon imagination et m'a insufflé l'amour des mots. Tes encouragements doux et tes conseils avisés ont été mon refuge au milieu des tempêtes de la vie. Merci de m'avoir enseigné le pouvoir des mots, ces outils précieux qui guérissent, inspirent et tissent des liens profonds avec l'âme humaine.

Papa, tu es mon modèle de force et de persévérance. Ton exemple m'a inculqué l'importance du travail acharné, de la résilience et de la poursuite inlassable de mes rêves. Merci de m'avoir montré que les obstacles ne sont que des tremplins vers la réussite et que la confiance en soi est la clé qui ouvre toutes les portes.

Ensemble, vous avez créé un foyer rempli d'amour, des rires et de chaleur, un sanctuaire où j'ai pu grandir et m'épanouir librement. Vous m'avez transmis les valeurs essentielles de la famille, de l'héritage et de l'amour inconditionnel, les piliers qui soutiennent mon existence et me donnent la force d'affronter les défis de la vie.

Ce mémoire vous est dédié, à vous qui êtes mon inspiration, ma force et ma lumière. Vous êtes les artisans de mon bonheur, les gardiens de mes secrets et les piliers de mon existence. Merci d'être toujours là pour moi, de soutenir mes choix et de croire en mes rêves, même lorsque je doutais de moi-même.

Avec toute ma gratitude et mon amour éternel.

**[loubna]**

## Remerciements

Tout d'abord, je remercie le bon dieu qui m'a donné la force et la patience pour terminer mon étude.

J'adresse ma reconnaissance particulière à mes parents, [mouloud, Nadia] merci pour votre soutien indéfectible tout au long de mes études. Vos encouragements constants, votre confiance en moi votre aide m'ont permis de persévérer et de réaliser mes objectifs. Je suis infiniment reconnaissante de votre amour.

Je tiens a remercies madame slimani radia mon encadrent de mémoire.je tiens à vous exprimer ma profond gratitude et mes respects pour votre encadrement précieux tout au long de ce mémoire. Vos conseilles avisée et votre disponibilité ont été d'une aide inestimable pour la progression de mon travail. J'ai particulièrement apprécié vos encouragements et votre confiance en mes capacités, qui m'ont mené à bien ce projet.

Je tien a remercié ma binôme [Haddour loubna], merci pour ta collaboration exemplaire tout au long de ce mémoire. Ton enthousiasme, ton esprit d'équipe et tes compétences. Je suis reconnaissante pour les nombreux moments de partage et d'entraides que nous avons vécus.

Enfin je remercie tous ceux qui ont participés de près ou de loin, à la réalisation de ce travail et que l'on pas put le citer

Rania

Merci

## Dédicace

À l'aide de dieu j'ai pu réaliser ce travail que je dédie

À mon père

À ma très chère mère

Je vous dédie ce mémoire en signe de reconnaissance infinie pour votre amour inconditionnel, votre soutien indéfectible et vos encouragements constants tout au long de mon parcours. Vous avez été mes piliers, ma source de motivation et de force, et je ne saurais jamais vous remercier assez pour tout ce que vous avez fait pour moi.

À mon frère Younes

Merci pour votre présence. Tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager, que ce travail traduit ma gratitude et mon affection.

À mes sœurs kahina et nassima

Merci pour votre présence constante, vos conseils avisés et vos rires contagieux. Vous avez illuminé mon chemin de vie et m'avez appris tant des choses.

Mes neveux adem et silas

Ma nièce isra

À mes chères copines chahra et loubna

Rayons de soleil qui ont égayé mes journées d'études, merci pour votre amitié indéfectible, votre compréhension.

Vous avez rendu cette aventure universitaire mémorable et enrichissante.

À Lyes

Merci vous encouragement durant ces années d'études.

À vos tous,

Je dédie ce mémoire à l'ensemble de ceux qui ont marqué mon parcours et qui ont contribué à ma réussite. Votre amour, votre soutien et vos encouragements ont été essentiels pour franchir les obstacles et atteindre mes objectifs.

Je suis infiniment reconnaissante de vous avoir dans ma vie.

Avec toute ma gratitude,

Rania

<b>Introduction générale</b> .....	1-3
<b>Chapitre 01: changements organisationnels et résistances au changement: cadre théorique</b>	
Section 01: Généralité sur le changement organisationnel.....	4-12
Section 02: La résistance au changement.....	12-16
<b>Chapitre 02: La gestion du changement et la transformation numérique</b>	
Section 01: Généralités sur les progiciels de la gestion intégrée.....	17-25
Section 02: La gestion du changement engendré par l'implantation d'un ERP.....	26-34
<b>Chapitre 03 : Étude de cas pratique - Gestion du changement à l'Université de Béjaïa</b>	
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche. .....	35-41
Section 02 : Résultats d'étude.....	44-80
<b>Conclusion générale</b> .....	81-82

<b>Tableau 1 : Synthèse de l'historique du changement.....</b>	<b>6</b>
<b>Tableau 2:La faculté en chiffres. ....</b>	<b>38</b>
<b>Tableau 3:Effectif d'étudiants pour l'année universitaire 2022/2023 .....</b>	<b>38</b>
<b>Tableau 4: Les offres de formation de Licence.....</b>	<b>39</b>
<b>Tableau 5:Les offres de formation de Master.....</b>	<b>40</b>
<b>Tableau 6 : Répartition de l'échantillon selon l'âge des répondants.....</b>	<b>51</b>
<b>Tableau 7 : Répartition de l'échantillon selon le sexe des répondants .....</b>	<b>51</b>
<b>Tableau 8 : Répartition de l'échantillon selon le poste occupé .....</b>	<b>52</b>
<b>Tableau 9 : Répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'expérience professionnelle .....</b>	<b>52</b>
<b>Tableau 10 : Répartition de l'échantillon selon les départements .....</b>	<b>53</b>
<b>Tableau 11 : Répartition de l'échantillon selon la fréquence d'utilisation de PROGRES .....</b>	<b>54</b>
<b>Tableau 12: Répartition de l'échantillon selon les tâches pour lesquelles PROGRES a été utilisé .....</b>	<b>55</b>
<b>Tableau 13:Répartition de l'échantillon selon l'impact de l'intégration de PROGRES sur les pratiques professionnelles.....</b>	<b>56</b>
<b>Tableau 14: Répartition de l'échantillon selon les principales adaptations suite à l'intégration de PROGRES .....</b>	<b>57</b>
<b>Tableau 15 : Répartition de l'échantillon selon l'impact de Progrès sur votre routine quotidienne. ....</b>	<b>58</b>
<b>Tableau 16 : Répartition de l'échantillon selon les changements observés dans les interactions avec les autres suite à l'arrivée de PROGRES. ....</b>	<b>59</b>
<b>Tableau 17: Répartition de l'échantillon selon le comportement des utilisateurs face à l'utilisation de PROGRES. ....</b>	<b>60</b>
<b>Tableau 18: Répartition de l'échantillon selon les résistances rencontrées lors de l'intégration de PROGRES .....</b>	<b>61</b>
<b>Tableau 19: Répartition de l'échantillon selon les raisons de la résistance au changement face à l'intégration de PROGRES. ....</b>	<b>62</b>
<b>Tableau 20 : Répartition de l'échantillon selon les facteurs influençant l'appropriation de PROGRES par les utilisateurs.....</b>	<b>63</b>
<b>Tableau 21:Répartition de l'échantillon selon est-ce que l'administration a mis en place des mesures pour la gestion des résistances rencontrées.....</b>	<b>64</b>
<b>Tableau 22:Répartition de l'échantillon selon la formation des utilisateurs.....</b>	<b>64</b>

<b>Tableau 23: L'évaluation de la formation assurée pour l'utilisation de PROGRES.....</b>	<b>65</b>
<b>Tableau 24: Répartition de l'échantillon selon la satisfaction des besoins par la formation .....</b>	<b>65</b>
<b>Tableau 25:Communication sur l'intégration de PROGRES.....</b>	<b>66</b>
<b>Tableau 26:Les moyens de communication utilisés par l'administration.....</b>	<b>66</b>
<b>Tableau 27: Répartition de l'échantillon selon l'évaluation des campagnes de communication concernant PROGRES.....</b>	<b>67</b>
<b>Tableau 28 : Répartition de l'échantillon selon l'implication des utilisateurs dans le processus d'intégration de PROGRES.....</b>	<b>67</b>
<b>Tableau 29: Répartition de l'échantillon selon leur mode d'implication dans le processus d'intégration de PROGRES .....</b>	<b>68</b>
<b>Tableau 30 : Répartition de l'échantillon selon la satisfaction quant à leurs implications dans le processus d'intégration de PROGRES.....</b>	<b>68</b>
<b>Tableau 31: Les mesures d'accompagnement reçus pour l'utilisation de PROGRES ....</b>	<b>69</b>
<b>Tableau 32 : Répartition de l'échantillon selon Jugement l'accompagnement proposé est ce que suffisant. ....</b>	<b>69</b>
<b>Tableau 33: Les mesures d'accompagnement souhaité avoir pour faciliter l'utilisation de PROGRES .....</b>	<b>70</b>
<b>Tableau 34: L'impact de [PROGRES] sur la vie professionnelle des utilisateurs .....</b>	<b>70</b>
<b>Tableau 35 : Répartition de l'échantillon selon les utilisateurs ont rencontré des difficultés lors de l'utilisation de PROGRES.....</b>	<b>71</b>
<b>Tableau 36: les difficultés rencontrées. ....</b>	<b>71</b>
<b>Tableau 37: Répartition de l'échantillon selon la façon dans lesquelles ont surmonté ces difficultés.....</b>	<b>72</b>
<b>Tableau 38: Répartition de l'échantillon selon le niveau de satisfaction quant à l'intégration de PROGRES. ....</b>	<b>72</b>
<b>Tableau 39 : Les principaux points forts de PROGRES . ....</b>	<b>73</b>
<b>Tableau 40:Les principaux points faibles de PROGRES. ....</b>	<b>73</b>
<b>Tableau 41:Les suggestions proposés par les participants.....</b>	<b>74</b>

<b>Figure 1: Les fonctionnalités d'un ERP</b>	<b>22</b>
<b>Figure 2: Le modèle de kotter</b>	<b>28</b>
<b>Figure 3: Le modèle de lewin</b>	<b>30</b>
<b>Figure 4: L'image de l'interface de la plateforme PROGRES</b>	<b>45</b>

<b>ATS</b>	<b>personnel administratif et de soutien</b>
<b>GRH</b>	<b>Gestion des Ressources Humaines</b>
<b>RH</b>	<b>Ressource Humaine</b>
<b>RPS</b>	<b>Risques psychosociaux</b>
<b>RSP</b>	<b>Responsabilité sociale et professionnelle</b>
<b>SECG</b>	<b>Science Economiques Commerciales et Finances de Gestion</b>
<b>PROGES</b>	<b>Progiciel de Gestion intégré</b>

Les organisations font aujourd'hui face à une toute nouvelle révolution, appelée la « quatrième révolution industrielle ». Cette transformation s'est mise en place, notamment, grâce à la numérisation numérique, la robotique, l'apprentissage automatique et l'automatisation. Ainsi, nous pouvons dire que la première décennie du XXIème siècle a permis l'arrivée d'une nouvelle ère technologique qui efface les frontières entre ce qui est technologique et physique ainsi que biologique et numérique<sup>1</sup>.

La digitalisation des universités a eu un impact majeur sur le paysage de l'enseignement supérieur, entraînant des changements organisationnels significatifs. Cette transformation numérique a révolutionné la façon dont ces dernières fonctionnent, enseignent et interagissent avec les étudiants. Auparavant, les facultés étaient souvent basées sur des méthodes d'enseignement traditionnelles, avec des cours dispensés en présentiel et des échanges d'informations principalement réalisés de manière physique.

Cependant, avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication, les universités ont adopté de nouvelles approches pour s'adapter à l'ère numérique. L'impact de la digitalisation sur elles est multiple. Tout d'abord, elle a permis le développement de plateformes d'apprentissage en ligne, offrant aux étudiants la possibilité d'accéder à des cours et à des ressources pédagogiques à distance. Les instituts ont créé des environnements virtuels d'apprentissage interactifs, où les étudiants peuvent suivre des cours, participer à des discussions, soumettre leurs devoirs et interagir avec leurs pairs et leurs professeurs, le tout grâce à des outils numériques.

De plus, la digitalisation a favorisé la création des nouvelles méthodes d'évaluation et de suivi des étudiants. Ces organisations utilisent désormais des systèmes de gestion de l'apprentissage qui permettent de suivre les progrès des étudiants, de leur fournir des commentaires personnalisés et de faciliter la correction et la notation des travaux. Cela permet une plus grande flexibilité dans l'évaluation des compétences et des connaissances des étudiants. En outre, la digitalisation a également eu un impact sur la gestion administrative des universités. Les processus de gestion des inscriptions, des paiements, des bourses, des emplois du temps, des notes, ont été simplifiés et automatisés grâce à des systèmes d'information intégrés. Cela a permis de réduire les tâches administratives manuelles et de libérer du temps pour se concentrer sur des activités plus stratégiques.

---

<sup>1</sup> SCHWAB, K. 2016. La quatrième révolution industrielle : vers une nouvelle ère de l'économie et de la société. Forum économique mondial. p. 13-14.

A l'instar des autres pays, les universités algériennes sont engagées depuis plusieurs années dans un processus de transformation numérique qui impacte tant leurs pratiques pédagogiques et de recherche que leur gestion administrative interne. L'intégration de nouveaux logiciels et progiciels dans le fonctionnement des établissements l'enseignement supérieur représente un enjeu stratégique mais complexe en termes de conduite du changement. En effet, la réussite de tels projets nécessite non seulement un investissement technologique mais également une adaptation des utilisateurs finaux que sont les enseignants et personnels administratifs.

L'objectif de ce mémoire est d'analyser dans quelle mesure l'arrivée des nouveaux outils numériques au sein de l'université Abderrahmane- Mira Bejaia engendre un changement des pratiques individuelles et collectives des personnels. Nous allons particulièrement étudier le cas de l'intégration et de l'utilisation du progiciel de gestion intégré (PROGRES) au niveau de la Faculté SECG. Nous nous intéresserons aux freins et aux leviers actionnés dans l'accompagnement de ce changement technologique auprès des utilisateurs. Ainsi la problématique qui guide notre réflexion est la suivante:

- **Quelles sont les mesures d'accompagnement mises en place par l'UAMB pour réussir l'intégration de PROGRES au sein de la faculté SECG ?**

Cette question nous amène à poser les questions secondaires suivantes :

- Dans quelle mesure l'intégration de PROGRES dans le fonctionnement de la faculté SECG nécessite-t-elle une adaptation des enseignants et des personnels administratifs ?
- Quels sont les comportements adoptés par les utilisateurs face à l'intégration de PROGRES ?
- Quels sont les freins et les leviers à la réussite d'un tel changement technologique au sein de la faculté SECG ?

Pour apporter une réponse à ces questions, nous émettrons les hypothèses suivantes :

- L'intégration du PROGRES, un nouveau logiciel pédagogique au sein de la faculté SECG de l'UAMB, a nécessité une transformation importante des pratiques professionnelles des enseignants et du personnel administratif.
- L'intégration du PROGRES a engendré des résistances qui ont été atténuées par la mise en place d'un programme de formation adéquat et d'une communication transparente.
- La réussite de l'intégration de PROGRES au sein de l'UAMB dépend de l'appropriation de cet outil par les enseignants et le personnel administratif. Cette

appropriation est influencée par plusieurs facteurs, dont la facilité d'utilisation et la satisfaction des utilisateurs.

Ce mémoire de recherche s'inscrit dans une démarche de recherche appliquée visant à éclairer les pratiques de gestion du changement technologique dans l'enseignement supérieur. Les résultats obtenus permettront d'identifier les facteurs clés de succès pour une transition numérique réussie et d'apporter des recommandations concrètes aux responsables des établissements universitaires.

Face à l'introduction croissante d'outils numériques dans les universités, il est crucial d'accompagner efficacement les changements organisationnels qui en découlent. Ce mémoire de recherche vise à explorer les bonnes pratiques de gestion du changement technologique dans l'enseignement supérieur, en s'appuyant sur une revue de littérature et une étude de cas concrète au sein de la faculté SECG. La recherche s'articulera autour de trois chapitres, le premier chapitre introduira les concepts fondamentaux de la GRH liés au changement organisationnel, les résistances au changement. Ensuite, décrits les différents types et formes de changement. et un 2eme chapitre s'articule sur la transformation numériques et gestion du changement engendre par l'implantation d'un ERP.

Enfin un troisième chapitre dédiée à une description détaillée de l'organisme d'accueil, la faculté SECG.

La méthodologie de l'enquête menée auprès des acteurs concernés sera exposée, précisant les outils de collecte des données utilisées et les techniques d'analyse employées.

Les résultats obtenus seront ensuite analysés et interprétés, permettant de dresser un panorama des perceptions et des expériences des individus face aux changements technologiques en cours.

Une synthèse des résultats et une conclusion générale clôtureront le chapitre, en mettant en lumière les apports de l'étude et en dégagant des recommandations managériales pertinentes pour une gestion efficace du changement technologique au sein de la faculté SECG.

Le changement est considéré aujourd'hui comme étant inévitable, nous allons essayer d'étudier et de comprendre dans ce premier chapitre ce qu'est le changement, quels sont ses types, quels sont les facteurs inducteurs, et acteurs intervenants. Nous allons ainsi essayer de répondre à la question « pourquoi changer ? » afin de mieux comprendre le changement sous tous ses aspects puis nous allons aborder sur la résistance au changement en général.

## **Section I : Approches théoriques du changement**

Dans cette première section, nous allons tenter de comprendre ce qu'est le changement dans sa globalité, quelles sont ses différentes typologies ainsi que ses principaux facteurs inducteurs. Nous commençons notre travail par l'historique du changement suivi de quelque définition.

### **1. Historique du changement dans l'organisation**

DEMERS 1999<sup>2</sup> met en évidence trois visions du changement organisationnel qui correspondent à trois périodes de recherches sur le changement organisationnel et stratégique : La période d'après la deuxième guerre mondiale, la période de la fin des années 70, La période de la fin des années 80 jusqu'à la période actuelle.

#### **Première période : fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation progressive ».**

« A cette époque, d'un côté, le changement est perçue comme un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation synonyme de PROGRES, de l'autre côté, l'organisation est vue comme un système en équilibre ou l'accent est mis sur la structure et sur les systèmes formels »<sup>3</sup>.

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la perception du changement organisationnel était marquée par une vision graduelle et intrinsèquement liée au PROGRES. Les organisations étaient considérées comme des systèmes en équilibre, privilégiant les structures et procédures formelles. Cette période se distinguait par une croissance économique et une adaptation progressive des entreprises à un environnement relativement stable. Le changement n'occupait pas encore une place centrale dans les stratégies d'entreprise.

#### **Seconde période : années 70 « mort et transformation ou transformation radicale ».**

« C'est l'ère de l'économie et de la loi du marché, ce qui donne lieu aux premières privatisations de société d'état et aux premières restructurations des appareils

---

<sup>2</sup> DEMERS. C 1999. De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. Gestion, École des HEC de Montréal, 24(3), 131-139.

<sup>3</sup> Idem : 131

gouvernementaux dans une logique de réduction des coûts et d'augmentation de la compétitivité »<sup>4</sup>

Cette période est marquée par l'avènement de l'économie de marché et l'instauration d'une logique de compétitivité. On observe les premières privatisations d'entreprises publiques ainsi que des restructurations des appareils gouvernementaux visant à réduire les coûts et à accroître la productivité. Cette transformation radicale s'opère sous l'influence du libéralisme économique.

**Troisième période : années 80 « apprentissage et évolution ».**

« Durant cette période, le changement est vu comme un processus continue d'apprentissage qui permet l'innovation, il n'est pas question de s'adapter seulement à son environnement ou de réagir à une situation de crise, mais d'inventer le future grâce à l'innovation qui permet le renouvellement organisationnel. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation, ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation »<sup>5</sup>

Durant cette décennie, le changement s'apparente à un processus d'apprentissage continu qui nourrit l'innovation. Les organisations ne se contentent plus de s'adapter, elles aspirent à inventer leur propre future. L'innovation devient le moteur du renouvellement organisationnel. Les membres de l'organisation se muent en initiateurs du changement et en porteurs de projets pertinents. C'est l'avènement d'une conception proactive du changement.

Ces trois périodes sont résumées dans le tableau ci-dessous.

---

<sup>4</sup> Idem : 132

<sup>5</sup> Idem : 133

**Tableau 1 : Synthèse de l’historique du changement**

<b>Période</b>	<b>Contexte</b>	<b>Perception du changement</b>	<b>Focus</b>	<b>Théories dominantes</b>
<b>Fin de la Seconde Guerre mondiale (années 1950-1960)</b>	Croissance économique, environnement stable	Graduel, synonyme de progrès	Stabilité, efficacité	Théorie de la croissance, cycle de vie organisationnel, théorie de la contingence, développement organisationnel
<b>Fin des Années 1970</b>	Crises économiques, concurrence accrue	Radical, transformationnel	Compétitivité, performance	Approche de l’écologie de la population, approche configurationnelle, théorie culturelle et cognitive, théorie de l’équilibre ponctué
<b>Années 1980 à aujourd’hui</b>	Crises persistantes, mondialisation, avancées technologiques	Apprentissage continu, innovation	Renouvellement organisationnel, avantage concurrentiel	Théorie de l’apprentissage organisationnel, théorie évolutionniste, théorie de la complexité (théorie du chaos), approches constructivistes

Source: DEMERS Christian 1999.- De la gestion du changement à la capacité de changer : l’évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd’hui.- In revue Gestion: HEC Montréal, vol 24, n° 03, Automne, pp.: 131-139.

## **2. Définitions du changement**

Le changement est une « notion ambiguë qui signifie la modification, la transformation ou le remplacement et l'alternance »<sup>6</sup>.

Dans les sciences de gestion, le changement « englobe des nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer »<sup>7</sup>

Selon MEIER Olivier et AL, Il s'agit d'une « modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise (valeurs, normes, comportements.) »<sup>8</sup>.

Quant à Collette le changement « Il s'agit du passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »<sup>9</sup>.

Selon AUTISSIER, « le changement est une remise en cause de l'existant au plan opérationnel (les pratiques), managérial (mode de management et outils), contractuel (résultats), culturel (client), et stratégique (finalités et objectifs) de manière volontaire et/ou sous la contrainte »<sup>10</sup>

## **3. Définitions du changement organisationnel**

Plusieurs auteurs ont défini le changement organisationnel différemment. D'abord, (Van de VEN & Poole) l'ont défini comme étant « un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps.

Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation »<sup>11</sup>

Ensuite Guilhon, considère le changement organisationnel comme « le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée »<sup>12</sup>.

---

<sup>6</sup> GRAWITZ Madeleine 2007, lexique des sciences sociales, 7<sup>éd</sup>, Dalloz.

<sup>7</sup> BEAUDOIN Pierre, 1990 La gestion du changement : stratégie d'entreprise. Presses de l'université de Québec

<sup>8</sup> MEIER OLIVIER ET AL 2007. Gestion du changement, ED DUNOD, Paris, P284.

<sup>9</sup> COLLERETTE et AL 1997, Le changement organisationnel : théorie et pratique, Edition presses université Québec.

<sup>10</sup> AUTISSIER D, 2013 La boîte à outils de la conduite de changement, édition Dunod.

<sup>11</sup> Van de Ven and Poole, 1995, Organizational change process theories, Academy of management revue

<sup>12</sup> Guilhon A, 1998 le changement organisationnel est un apprentissage, in : Revue française de gestion, N° 120, septembre-octobre, P 100

Ce changement c'est lorsque les entreprises modifient leur structure processus ou leur culture pour s'adapter à des nouvelles conditions de marché ou améliorer leur performance.

#### **4. Les types du changement organisationnel**

En s'appuyant sur les travaux d'experts en management comme John Kotter, nous pouvons explorer les trois types de changement organisationnel : le changement stratégique, le changement culturel et le changement technique.

##### **4.1. Le changement stratégique**

C'est une notion utilisée dans les sciences des organisations, elle désigne une différence dans la forme, la qualité et l'état de la relation de l'organisation avec son environnement externe<sup>13</sup>.

On retrouve toute fois certaines caractéristiques constantes :

Un rapport étroit à l'évolution générale du contexte dans lequel se trouve l'organisation concernée.

Une évolution volontaire et active, par opposition à des changements subis ou imposés.

Une multiplicité des modèles et d'aspects, selon le point de vue adopté.

##### **4.2. Le changement culturel**

Il s'agit de toute transformation observable dans le temps, Lorsque les croyances, les traditions les pratiques culturelles d'une organisation changent, généralement en raison de l'influence des facteurs externes ou de l'évolution des mentalités<sup>14</sup>

##### **4.3. Le changement technique**

Le changement technique est l'introduction des nouvelles technologies ou des nouveaux processus de travail dans une organisation. Il peut améliorer la productivité, l'efficacité ou la qualité des produits et services. Le changement technique peut être un défi pour les employés, mais il peut également leur offrir des nouvelles opportunités d'apprentissage et de développement<sup>15</sup>

#### **5. Les caractéristiques liées au changement organisationnel**

Le changement organisationnel est un phénomène complexe et multidimensionnel qui touche l'ensemble des organisations, quelle que soit leur taille, leur secteur d'activité ou leur localisation. Comprendre les différentes dimensions du changement est crucial pour le gérer efficacement et en minimiser les impacts négatifs.

---

<sup>13</sup> MINZBERG, Henry, and James Brian Quinn, 2015. The strategy process: Concepts, contexts, cases.5th ed. Pearson Education.

<sup>14</sup> SCHEIN, Edgar H, 2010. Organizational culture and leadership. 4th ed., Jossey-Bass.

<sup>15</sup> Idem.

Des nombreuses typologies du changement organisationnel existent. Nous nous baserons ici sur celle proposée par Giroux (1991)<sup>16</sup> qui s'articule autour de trois dimensions principales :

### **5.1. Selon l'étendue ou l'ampleur du changement**

Nous distinguons :

- ❖ **Global:** transformation majeure qui affecte l'ensemble de l'organisation (structure, culture, processus, etc.).

Exemple : une fusion-acquisition, un recentrage stratégique, un changement de business model

- ❖ **Partielle :** transformation plus progressive et localisée à une partie de l'organisation.

Exemples : l'amélioration d'un processus, l'ajout d'une nouvelle technologie, la réorganisation d'un service

### **5.2. Selon la profondeur du changement :**

- ❖ **Majeure:** Rupture et discontinuité importante avec le passé. Modifie la stratégie, les processus, la culture organisationnelle et la performance.
- ❖ **Marginal:** Raffinement de la situation actuelle. Apporte des ajustements mineurs au contenu, aux processus et à la mission de l'organisation.

### **5.3 Selon le rythme ou la rapidité du changement :**

- ❖ **Lent :** s'opère progressivement sur le long terme.

Exemple : un changement culturel graduel

- ❖ **Rapide :** s'opère brutalement à un instant T.

Exemple : une restructuration suite à une crise

## **6. Les facteurs et les acteurs du changement**

Le monde ne cesse de se transformer, imposant aux organisations une nécessité d'adaptation pour garantir leur pérennité et leur développement. Le changement organisationnel s'est ainsi érigé en phénomène incontournable, jalonné d'embûche mais également de potentialité. Décrypter les facteurs qui le sous-tendent et les acteurs qui le pilotent devient alors crucial pour en garantir le succès.

---

<sup>16</sup> GIROUX N, 1991, la gestion du changement stratégique, revue internationale de gestion, Vol. 16, N° 2, P. 8-14.

## **6.1 Les Facteurs de Changement**

Les facteurs de changement dans le monde du travail sont nombreux et variés. Ces facteurs proviennent des sources variées et ont été cités par des nombreux auteurs et organisations de renom, tels que Kotter, Schein et l'Organisation internationale du travail

### **A. Facteurs économiques** peuvent être :

- **Innovation:** L'essor des technologies numériques et l'automatisation transforment les modes de production et de consommation.
- **Mondialisation:** La concurrence s'intensifie à l'échelle internationale, poussant les entreprises à optimiser leurs coûts et leur performance.
- **Concurrence:** L'hyper-concurrence incite les organisations à se différencier et à innover en permanence.
- **Économie de savoir:** Le capital humain devient un facteur clé de succès, valorisant les compétences et la créativité des collaborateurs.

### **B. Facteurs technologiques**

- **Évolution des logiciels:** Les logiciels de gestion et de communication évoluent rapidement, offrant des nouvelles opportunités d'automatisation et de collaboration.
- **TIC:** Les technologies de l'information et de la communication (TIC) transforment les modes de travail et de la communication, favorisant la flexibilité et le travail à distance.

### **C. Facteurs politiques**

- **La réglementation:** L'évolution des lois et réglementations impacte les pratiques RH, notamment en matière de recrutement
- Les conditions de travail et de protection sociale.
- **Précarité du contrôle:** La flexibilisation du marché du travail et l'essor des formes d'emploi atypiques (CDD, intérim, freelance) modifient la relation entre les employeurs et les salariés.

### **D. Facteurs sociaux**

- **Diversification de la main d'œuvre:** La population active se diversifie en termes de genre, d'âge, d'origine et de culture, ce qui implique une gestion RH plus inclusive.
- **Déclin de la structure traditionnelle:** Les structures hiérarchiques pyramidales s'aplatissent, laissant place à des organisations plus horizontales et collaboratives.

- **Évolution des modes de pensée:** Les nouvelles générations ont des aspirations et des attentes différentes vis-à-vis du travail, valorisant l'autonomie, l'équilibre vie professionnelle/vie privée et le sens au travail.

## **6.2 Les acteurs du changement**

Le changement organisationnel est un processus complexe et multidimensionnel qui nécessite la collaboration et l'implication de divers acteurs. Comprendre les rôles et les caractéristiques de ces acteurs est crucial pour la réussite de toute initiative de changement.

Selon RONDEAU : "C'est le travail d'un ou plusieurs champions, véritables catalyseurs du changement, appuyés par des équipes porteuses, que la transformation va s'opérer"<sup>17</sup>.

Pour COLSON Aurélien " le choix de ce personnage est un élément clé de la réussite du projet de changement"<sup>18</sup>.

Elle est considérée, selon VANDANGEON (1998) comme "un relais de l'action de leader"<sup>19</sup>. comme " l'architecte de l'entreprise"<sup>20</sup>.

D'après les définitions de ses auteurs on peut constater trois catégories principales parmi les acteurs du changement :

### **6.2.1. Les Initiateurs du changement:**

- **Le leadership visionnaire:** Définit la direction stratégique, inspire l'adhésion et crée un environnement favorable au changement.
- **Les champions du changement:** Agents passionnés qui mobilisent les équipes et défendent la vision du changement.

### **6.2.2. Les Porteurs du changement**

- **Les équipes projet:** Orchestrent la planification et la mise en œuvre du changement.
- **Les managers:** Accompagnent leurs équipes et veillent à l'appropriation des nouvelles pratiques.

---

<sup>17</sup>RONDEAU Alain ,1999.- Transformer l'organisation: comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail.- In: Revue Gestion, vol. 24, automne, pp.: 12-19

<sup>18</sup> COLSON Aurélien, 2005.- La conduite du changement au sein du secteur public : une conduite pour l'action. Paris : éd. Commissariat général au plan, p.: 56.

<sup>19</sup>VANDANGEON-DERUMEZ Isabelle, 1998.- La dynamique des processus de changement.- Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Paris IX Dauphine. France, p. 65.

<sup>20</sup> MICHAUD C. et THOENING J.-C. 2001.- Stratégie et sociologie de l'entreprise.- Paris: Ed. Village Mondial, 240p.

### **6.2.3. Les bénéficiaires et acteurs impactés par le changement**

- **Les collaborateurs:** Adoptent les nouveaux outils et processus, s'adaptant aux nouvelles réalités organisationnelles.
- **Les clients et partenaires:** Parties prenantes externes dont la perception du changement est à prendre en compte.

En conclusion, la réussite du changement organisationnel dépend d'une approche stratégique et inclusive. En mobilisant les acteurs clés et en tenant compte de leurs perspectives, les organisations maximisent leurs chances de succès et minimisent les risques de résistance.

## **Section 02: les résistances aux changements**

Le monde en constante évolution impose aux organisations de se transformer en permanence. Or, ces mutations, bien que nécessaires, se heurtent souvent à un phénomène bien connu : la résistance au changement. Comprendre ce concept est crucial pour les organisations qui souhaitent naviguer avec succès dans un environnement en mutation.

### **1. Définitions de la résistance aux changements**

Selon Kurt LEWIN « la résistance au changement venait de l'attachement des individus aux normes de groupe, elle apparaît soit quand le changement vient affecter des habitudes, des rites, soit quand les intéressés n'en comprennent pas la raisons ou l'intérêt »<sup>21</sup>.

BAREIL et SAVOIE, ils l'a définissent comme étant « l'expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent au changement, ou des forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et l'acquisition des nouvelles compétences. La résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement »<sup>22</sup>.

Pour BAREIL Céline (2004), la résistance au changement est plutôt « un résultat à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement »<sup>23</sup>.

Synthèse et explication La résistance au changement est un concept clé en gestion d'entreprise. Selon les différents auteurs, elle se définit sous plusieurs angles. Pour Kurt Lewin (1947), elle est liée à l'attachement aux normes du groupe et apparaît lorsque des

---

<sup>21</sup> LEWIN Kurt 1947.- Frontière in group Dynamics, humain relations.- Vol.1, n°2.

<sup>22</sup> BAREIL Céline et SAVOIE André 1999.- Comprendre et mieux gérer les individus en situation du changement organisationnel.- In: Revue internationale de gestion, Vol.24, n°33, p.151

<sup>23</sup> BAREIL Céline 2004.- Gérer le volet humain du changement.- Montréal : Les éditions transcontinentales, p.66.

habitudes ou des rituels sont bousculés, ou encore lorsque les raisons du changement ne sont pas comprises. Bareil et Savoie (1999) la voient plutôt comme une réaction négative face au changement, pouvant se traduire par une opposition à de nouvelles méthodes de travail ou à l'acquisition de nouvelles compétences. Céline Bareil (2004) la définit quant à elle comme un ensemble de manifestations, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus de changement. En somme, la résistance au changement est un phénomène multiforme, aux causes multiples, pouvant freiner la mise en place d'évolutions pourtant nécessaires.

## **2. Les Formes de Résistance au Changement**

"Les différentes formes de résistance au changement peuvent être classées en trois catégories : individuelle, collective et stratégique"<sup>24</sup>.

### **2.1. Les Résistances Individuelles et Collectives**

Elles se manifestent par des réactions variées chez les individus et les groupes.

#### **2.1.1. Les Facteurs Individuels**

- **L'effet de cloche:** L'acceptation du changement dépend de sa perception par rapport à ses besoins et intérêts personnels.
- **Le manque de confiance:** Envers la direction, les porteurs du changement ou la capacité à réussir le changement
- **Faible tolérance au changement:** Peur de l'inconnu, de l'échec ou de la perte de repères.
- **Différences de vision:** Incompréhension des objectifs du changement ou désaccord avec la vision future.
- **Peur de l'inconnu:** Appréhension des nouvelles technologies, méthodes de travail ou environnements.
- **Décalage entre compétences actuelles et requises:** Incapacité perçue à s'adapter aux exigences du changement.
- **Perte de contrôle:** Sentiment de ne plus maîtriser son travail ou son environnement.
- **Incertitude excessive:** Manque d'informations claires sur le changement et ses implications.
- **Manque de communication:** Absence de dialogue et de transparence sur les raisons et les objectifs du changement.

---

<sup>24</sup> SAINT-Arnaud, Y. 2008. La résistance au changement : comprendre et agir. Éditions EMS.

- **Coût de l'adaptation:** Réticence à investir du temps et des efforts pour apprendre de nouvelles compétences.

### **2.1.2. Les Facteurs Collectifs**

- **Stratégie de perte de pouvoir:** Résistance des groupes menacés par une redistribution du pouvoir ou une perte d'influence.
- **Stratégie de la partition rationnelle:** Opposition basée sur une analyse logique des coûts et avantages du changement, perçus comme défavorables.
- **Stratégie de la contrainte:** Refus de coopérer ou d'adhérer au changement par opposition aux décisions imposées.
- **Culture organisationnelle:** Résistance ancrée dans les valeurs, les traditions et les routines de l'organisation.
- **Rigidité des structures:** Incapacité de l'organisation à s'adapter rapidement aux nouvelles exigences.
- **Manque de communication interne:** Défaut d'information et de dialogue entre les différents niveaux et services de l'organisation.
- **Conflits personnels:** Tensions et rivalités entre les groupes ou les individus au sein de l'organisation.

### **2.2. Les Résistances Stratégiques**

Elles visent à influencer ou à retarder le changement pour des raisons stratégiques.

- **Protection d'intérêts personnels:** Défense de positions acquises, de privilèges ou de territoires menacés par le changement.
- **Maintien du statu quo:** Volonté de conserver l'état actuel des choses et de s'opposer à toute modification.
- **Compétition interne:** Lutte pour le pouvoir et les ressources entre les différents groupes ou factions de l'organisation.
- **Manque de vision stratégique:** Incapacité à comprendre les enjeux et les opportunités liés au changement.
- **Peur de l'échec:** Réticence à prendre des risques et à assumer les responsabilités du changement.

### **2.3. Les Résistances Organisationnelles**

Elles découlent des structures et des processus organisationnels en place.

- **Rigidité des structures:** Inertie des structures hiérarchiques et bureaucratiques qui freinent l'adaptation.

- **Centralisation du pouvoir:** Concentration excessive du pouvoir qui limite l'autonomie et la prise de décision.
- **Manque de communication:** Défaut de communication interne et de partage d'information entre les différents services.
- **Processus décisionnels inefficaces:** Lenteur et complexité des processus de décision qui retardent le changement.
- **Ressources insuffisantes:** Manque des moyens humains, financiers ou technologiques pour mener à bien le changement.
- **Culture d'aversion au risque:** Peur de l'innovation et de l'expérimentation qui freine l'adaptation.

Comprendre les différentes formes de résistance au changement permet de les identifier, des analyser et de mettre en place des stratégies pour les surmonter. En favorisant la communication, la participation et la compréhension, en s'adaptant aux besoins individuels et collectifs, et en gérant les aspects stratégiques et organisationnels, les organisations peuvent maximiser les chances de succès de leurs initiatives de changement.

### **3. Les types de la résistance**

De nombreux auteurs ont exploré le concept de résistance, en le divisant souvent en deux catégories principales : la résistance active et la résistance passive.

#### **3.1. Résistance active global**

**Définition:** Les membres de ce type de résistance s'opposent directement et ouvertement à l'oppression ou à l'injustice. Ils le font par le biais de manifestations, des grèves, des boycotts et d'autres formes d'action directe.

**Exemples:**

- Le mouvement des droits civiques aux États-Unis<sup>25</sup>.
- La résistance française pendant la Seconde Guerre mondiale<sup>26</sup>.
- Le mouvement anti-apartheid en Afrique du Sud<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> CARSON, Clay, 2019. *Injustice Incarnate: The Story of Addie Mae Collins, Cynthia Wesley, Carole Robertson, and Denise McNair*. New York: Random House.

<sup>26</sup> ROUSOU, Henry, 2000. *Le régime de Vichy*. Paris: Fayard.

<sup>27</sup> BIKO, Steve 2002. *Je suis noir et fier*. Paris: Editions La Découverte.

### **3.2. Résistance passive cassée**

**Définition:** Les membres de ce type de résistance ne s'opposent pas directement à l'oppression ou à l'injustice. Ils le font plutôt par des moyens indirects, tels que la désobéissance civile, la non-coopération et le sabotage.

**Exemples:**

- Le mouvement indien pour l'indépendance<sup>28</sup>.
- La résistance non violente au nazisme<sup>29</sup>.
- Le mouvement des droits civiques en Pologne<sup>30</sup>.

En conclusion La résistance au changement est un phénomène complexe et multidimensionnel qui peut freiner les initiatives de transformation organisationnelle et nuire à la performance des entreprises. En comprenant les différentes formes de résistance au changement, les facteurs qui la motivent et les stratégies pour la minimiser, les managers et les professionnels des ressources humaines peuvent mieux naviguer dans les méandres de ce processus et favoriser une transition réussie.

#### **Conclusion de chapitre**

Mener à bien un changement organisationnel requiert une approche globale qui combine une stratégie inclusive et une gestion efficace de la résistance. En mobilisant les acteurs clés, en communiquant ouvertement et en adoptant des mesures pour minimiser les résistances, les organisations peuvent naviguer dans les méandres du changement et transformer leur structure, leurs processus et leur culture pour atteindre leurs objectifs de performance

---

<sup>28</sup> GANDHI, Mohandas K. 1998 Hind Swaraj ou l'autonomie de l'Inde. Paris: Éditions Gallimard.

<sup>29</sup> BETTELHEIM, Bruno, 1946. Le camp de concentration, univers totalitaire. Paris: Gallimard.

<sup>30</sup> WALESA, Lech, 1987. Un chemin vers la liberté. Paris: Éditions Robert Laffont.

Ce chapitre vise à analyser les enjeux humains et organisationnels liés à la conduite de projets d'implantation de progiciel de gestion intégrée ou PROGRES dans le cadre de la transformation numérique des organisations. L'adaptation d'un ERP, s'il apporte une valeur ajoutée indéniable en termes d'efficacité et de pilotage, engendre en effet d'importants changements pour les équipes en place. Nous définirons les concepts clés que sont la transformation numérique et les ERP, avant d'analyser les caractéristiques de ces mutations et leurs répercussions sur les pratiques des employés.

Nous nous intéressons plus particulièrement à la compréhension des enjeux humains et essentiels pour réussir la conduite de tels projets et assurer une appropriation pérenne de L'ERP par les équipes .

Ce chapitre permettra de disposer d'une vue d'ensemble des défis liés à la gestion du changement lors de l'implantation de solutions digitales intégrées comme les ERP, qui transforment en profondeur le fonctionnement des organisations.

### **Section 01: généralité sur les progiciels de la gestion intégrée (ERP)**

À l'heure où le monde se numérise à un rythme fulgurant, les entreprises sont confrontées à un défi de taille : s'adapter et prospérer dans cette nouvelle ère. Les Progiciels de Gestion Intégrée émergent comme des outils indispensables pour relever ce défi, en offrant une solution complète pour optimiser les processus, améliorer la collaboration et piloter la performance organisationnelle .

Dans cette section, nous allons explorer les concepts clés liés aux ERP, notamment la transformation numérique et ses caractéristiques. Nous analyserons également les conséquences de l'implantation des ERP sur les individus, en examinant leur impact sur le comportement, les tâches, la culture et la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Enfin, nous nous pencherons sur les risques potentiels associés au changement technologique et proposerons des stratégies pour les minimiser.

#### **1. Définition des concepts**

##### **1.1 La transformation numérique :**

Plusieurs auteurs de renommée mondiale, tels que George Westerman, Thomas Siebel et Gerald C. Kane, définissent la transformation numérique comme l'utilisation des technologies numériques pour radicalement améliorer la performance ou la portée des entreprises.

George Westerman: Il définit la transformation numérique comme "l'utilisation des technologies numériques pour radicalement améliorer la performance ou la portée des entreprises."<sup>31</sup>

Thomas Siebel : Pour lui, la transformation numérique est "l'intégration des technologies numériques dans tous les aspects d'une entreprise, changeant fondamentalement la manière dont elle opère et fournit de la valeur à ses clients"<sup>32</sup>.

Gerald C. Kane (Boston Collège) : Il met l'accent sur l'aspect humain et organisationnel de la transformation numérique, qui selon lui repose avant tout sur une évolution culturelle<sup>33</sup>.

Daniel Schallmo: Il définit la transformation numérique comme "un processus holistique de transformation de l'entreprise rendu possible par l'adoption des technologies et des pratiques numériques dans tous les domaines d'activité"<sup>34</sup>.

### 1.2. L'avantage de la transformation numérique

L'avènement du numérique bouleverse les fondamentaux de l'entreprise, y compris la fonction RH. Cette mutation, loin d'être une simple menace, s'avère être un catalyseur pour une mue profonde des RH, les propulsant vers un rôle de partenaire stratégique incontournable<sup>35</sup>.

Au cœur de cette métamorphose se trouve l'automatisation des tâches répétitives via la digitalisation. Ce bouleversement redistribue les cartes du paysage RH, amenant à une révision des effectifs et à une redéfinition des responsabilités des employés. Des nouveaux métiers émergent, exigeant des compétences digitales pointues. La fonction RH se retrouve ainsi en première ligne pour orchestrer la montée en compétences des équipes, en favorisant l'apprentissage continu et en investissant dans des formations ciblées<sup>36</sup>.

L'essor du numérique ne se résume pas à une simple question de compétence. Il impacte de plein fouet l'organisation du travail, favorisant le travail flexible, le télétravail et le nomadisme digital. La gestion des horaires, des congés et de la collaboration entre équipes

---

<sup>31</sup> WESTERMAN, G., Bonnet, D., & McAfee, A. 2014. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

<sup>32</sup> SIEBEL, T.M. 2019. *Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction*. Rosetta Books.

<sup>33</sup> KANE, G.C. 2019. *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. MIT Press.

<sup>34</sup> SCHALLMO, D.R.A., & Setzer, A. 2018. *Digital Transformation Now!: Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*. Springer.

<sup>35</sup> MICHAELPage. (n.d.). *L'impact de la transformation digitale sur la fonction RH*. [En ligne]. Consulté le 10 mars 2024.

<sup>36</sup> Le GALL, J.-M., & Picart, F. 2016. *La transformation digitale de la fonction RH*. Paris: Éditions Dunod.

devient alors un enjeu crucial pour les RH. Elles doivent repenser les politiques et les outils RH pour s'adapter à ces nouveaux modes de travail, en tirant parti des technologies digitales pour fluidifier les processus et encourager la collaboration à distance.

La transformation digitale génère également un flot de donnée. Face à ce tsunami d'informations, les RH se doivent de développer des compétences en data analyse pour exploiter ce gisement de valeur. La capacité à collecter, analyser et interpréter ces données devient essentielle pour éclairer les décisions RH en matière de recrutement, de formation, de gestion des performances et de bien-être au travail.

Le recrutement lui-même n'échappe pas à la révolution digitale. Les plateformes de recrutement en ligne, les entretiens vidéo et les évaluations numériques deviennent la norme, exigeant des RH une adaptation à ces nouvelles méthodes et une veille constante des innovations en matière de sourcing et d'évaluation des candidats.

La communication interne se voit également transformée par l'essor des outils numériques. Messageries instantanées, plateformes collaboratives et réseaux sociaux d'entreprise modifient en profondeur les interactions et la communication entre les employés. Les RH doivent accompagner ce changement en favorisant une culture digitale ouverte et transparente, en encourageant l'utilisation responsable des outils numériques et en veillant à la cohésion des équipes malgré la distance.

Face à ces mutations profondes, la fonction RH ne peut se contenter d'un rôle passif. Sa survie et son succès dépendent de sa capacité à adopter une posture proactive et agile. Développer une culture d'apprentissage et d'innovation devient impératif. La mise en place de programmes de formation pour développer les compétences numériques des employés est un investissement crucial. L'adaptation des pratiques RH aux nouveaux modes de travail et l'investissement dans des outils digitaux performants sont également des éléments clés de la réussite.

La collaboration avec les autres départements de l'entreprise est un autre pilier de la transformation digitale. La fonction RH ne peut opérer seule et doit s'inscrire dans une démarche collaborative avec les autres acteurs de l'entreprise pour Co-construire la stratégie digitale et garantir son alignement avec les objectifs globaux de l'organisation.

En conclusion, la transformation digitale représente un défi majeur pour la fonction RH, mais elle offre également une opportunité unique de se réinventer et de devenir un leader stratégique au sein de l'entreprise. En embrassant le changement et en adoptant une posture proactive, les RH peuvent tirer parti de ce bouleversement pour jouer un rôle crucial dans la réussite future de l'organisation.

### 1.3 .Les défis de la transformation numérique

L'avènement du numérique a bouleversé le monde du travail, transformant en profondeur les organisations et les modes de travail. Si la transformation numérique a apporté de nombreux avantages et opportunités, elle n'est pas sans effets négatifs sur les collaborateurs.

Parmi les impacts négatifs, on peut citer :

- **Perte d'emplois** : L'automatisation et la digitalisation de certaines tâches ont entraîné la suppression de certains postes, ce qui peut causer des difficultés économiques et des perturbations sur le marché du travail pour les personnes concernées<sup>37</sup>.
- **Risques accrus pour la sécurité des données** : La digitalisation des processus accroît le risque de vol ou de compromission des données personnelles. Les cyberattaques et les violations de la vie privée constituent des préoccupations majeures, exigeant des entreprises des mesures renforcées pour protéger les informations sensibles de leurs clients<sup>38</sup>.
- **Inégalités numériques** : L'accès aux technologies numériques n'est pas toujours égal pour tous. Les personnes vivant dans des zones rurales ou à faible revenu peuvent avoir moins de ressources pour bénéficier pleinement des avantages de la digitalisation, ce qui peut créer des inégalités en termes d'accès à l'information, d'opportunités d'emploi et de participation à la société numérique<sup>39</sup>.
- **Dépendance technologique excessive** : L'utilisation excessive des technologies peut avoir des effets néfastes sur les compétences sociales et la capacité de résolution de problèmes. De plus, la dépendance aux appareils électroniques peut avoir des conséquences négatives sur le bien-être mental et physique des individus<sup>40</sup>.

Face à ces défis, il est crucial de mettre en place des solutions pour atténuer les impacts négatifs de la transformation numérique sur les collaborateurs :

- **Accompagner les transitions professionnelles** : Anticiper les mutations du marché du travail et proposer des formations et des reconversions professionnelles pour aider

---

<sup>37</sup>MCKINSEY Global Institute 2017: Job losses and gains from automation. (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/themes/how-automation-is-shaping-the-future-of-work>)

<sup>38</sup> Rapport du Cigref (Club des dirigeants de banques et d'assureurs français) sur la cybersécurité (dernière édition) : <https://www.cigref.fr/rapport-dactivite-2022-du-cigref>

<sup>39</sup>Rapport du Fedes (Forum économique mondial) sur la fracture numérique (dernière édition) : <https://www.weforum.org/agenda/2023/01/here-s-how-work-together-bridge-digital-divide-davos2023/>

<sup>40</sup> LARRY Rosen : les dangers de la tech-addiction : <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/rewired-the-psychology-of-technology>

les travailleurs à s'adapter aux nouvelles exigences et à développer les compétences nécessaires pour les emplois de demain.

- **Renforcer la sécurité des données** : Mettre en place des politiques et des mesures de sécurité strictes pour protéger les données personnelles contre les cyberattaques et les violations de la vie privée. Sensibiliser les collaborateurs aux risques et aux bonnes pratiques en matière de cybersécurité.
- **Réduire les inégalités numériques** : Favoriser l'inclusion numérique en investissant dans l'infrastructure numérique et en proposant des programmes d'éducation et de formation pour tous. Faciliter l'accès aux technologies et aux outils numériques pour les populations marginalisées.
- **Promouvoir un usage responsable des technologies** : Encourager une utilisation équilibrée des technologies numériques et sensibiliser aux risques de la dépendance technologique. Favoriser le développement des compétences sociales et relationnelles pour maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

En conclusion, la transformation numérique est un processus complexe qui exige une réflexion approfondie sur ses impacts sur les collaborateurs. En prenant en compte les défis et en mettant en place des solutions concrètes, il est possible de minimiser les effets négatifs et de maximiser les avantages pour l'ensemble des parties prenantes.

### 2.1 Progiciel de Gestion Intégré

Dans un monde où la technologie évolue à un rythme effréné, les entreprises doivent constamment s'adapter et rechercher des moyens d'améliorer leur efficacité et leur performance.

C'est là qu'interviennent les ERP, ou Progiciels de Gestion Intégrés, qui révolutionnent la manière dont les organisations gèrent leurs processus métiers.

"Un PROGRES est un système de planification des ressources de l'entreprise. Il permet la gestion intégrée de l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise"<sup>41</sup>.

"Les ERP sont des systèmes comprenant un ensemble intégré d'applications qui aide une organisation à collecter, stocker et gérer les données provenant de nombreux processus métier" <sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> BIDAN, M., Rowe, F., & Truex, D. 2012. An empirical study of IS architectures in French SMEs: integration approaches. *European Journal of Information Systems*, 21(3), 287-302

<sup>42</sup> LAUDON, K.C. & Laudon, J.P. 2010. *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson Education.

"Un système ERP combine plusieurs fonctions d'entreprise telles que la comptabilité, les ventes, la production, les ressources humaines, la chaîne logistique, dans un seul système informatique"<sup>43</sup>.

Le schéma ci-dessous présente les fonctions d'entreprise combinées par un ERP.

**Figure 1: les fonctionnalités d'un ERP**



Source : [www.gestisoft.com](http://www.gestisoft.com)

### 2.2. Les Caractéristiques d'un ERP

Un progiciel de gestion intégré (ERP) est un logiciel qui permet d'intégrer l'ensemble des fonctions de gestion d'une entreprise. Il s'agit d'une suite logicielle modulaire qui couvre les différents domaines d'activité d'une entreprise, tels que la comptabilité, la finance, la production, la gestion des stocks, les ressources humaines, la gestion commerciale et la relation client.

Les principales caractéristiques d'un ERP :

- **Intégration:** Un ERP permet de centraliser les données et de les partager entre les différents modules du logiciel. Cela permet d'avoir une vision globale de l'activité de l'entreprise et d'améliorer la communication entre les différents services.
- **Modularité :** Un ERP est composé de modules qui peuvent être installés et utilisés indépendamment les uns des autres. Cela permet aux entreprises de choisir les modules dont elles ont besoin et de les adapter à leurs besoins spécifiques<sup>44</sup>.

<sup>43</sup> KLAUS, Helmut, Rosemann, Michael et Gable, Guy G.2000 "What is ERP ?". Information systems frontiers, vol. 2, no 2, p. 141-162.

<sup>44</sup> GALLIERS, R. D. 2011. ERP systems: A complete guide to their selection, implementation, and management (3rd Ed.). Routledge.

- **Standardisation** : Un ERP propose des processus standardisés pour les différentes fonctions de gestion de l'entreprise. Cela permet d'améliorer l'efficacité et la performance de l'entreprise.
- **Evolutivité** : Un ERP est un logiciel évolutif qui peut être adapté aux besoins croissants de l'entreprise.
- **Coût** : Un ERP est un logiciel coûteux, mais il peut générer des économies importantes à long terme en améliorant l'efficacité et la performance de l'entreprise<sup>45</sup>.

### 2.3. Le rôle de la ressource humaine (transformation digital et Rh)

Le numérique révolutionne le monde du travail, bouleversant de plein fouet le domaine des Ressources Humaines. La transformation digitale des RH s'avère désormais indispensable pour les entreprises qui souhaitent maintenir leur compétitivité et attirer les meilleurs talents<sup>46</sup>.

Cette mutation se traduit par l'intégration d'outils numériques visant à automatiser les tâches administratives, à fluidifier les processus RH et à exploiter les données pour une prise de décision optimale. Cette évolution permet aux équipes RH de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée, telles que le développement des compétences, la gestion des talents et l'accompagnement du changement<sup>47</sup>.

La DRH joue un rôle central dans cette transformation digitale. Elle doit agir comme le moteur du changement et accompagner les équipes dans l'adoption des nouvelles technologies aussi pour définir d'une stratégie RH claire et mettre en place des outils et de processus adaptés aux besoins de l'entreprise.

En conclusion, la transformation digitale RH constitue un levier essentiel pour la performance et la compétitivité des entreprises. La DRH, en tant que partenaire stratégique, a un rôle crucial à jouer pour mener ce changement à bien et accompagner les collaborateurs vers de nouveaux modes de travail.

---

<sup>45</sup> Idem

<sup>46</sup> AUDERY GERVOISE Culture RH. 2023. Digitalisation RH : définition, enjeux, attentes & exemples. Culture RH, 14(5) 52-58. <https://culture-rh.com/digitalisation-rh-definition-enjeux-attentes-exemple/>.

<sup>47</sup> WAYDEN. (2023, 14 février). Digital RH : La transformation numérique de la fonction Ressources Humaines. Wayden, <https://www.wayden.fr/digital-rh-la-transformation-numerique-de-la-fonction-ressources-humaines/>.

### 2.4. Conséquences de l'implantation d'un ERP sur les individus

L'intégration d'un progiciel de gestion intégré (ERP) peut avoir un impact important sur les individus au sein d'une organisation sur le comportement les tâches, culture, RSP

#### ➤ L'impact de l'implantation d'un ERP sur Comportement

- **Résistance au changement:** L'introduction d'un nouvel outil de travail peut générer une résistance au changement de la part des utilisateurs. Il est important de les accompagner et de les former pour qu'ils acceptent le nouvel outil et l'utilisent de manière optimale<sup>48</sup>.
- **Apprentissage de nouvelles compétences:** L'utilisation d'un ERP nécessite souvent l'apprentissage des nouvelles compétences. Il est important de proposer des formations adéquates pour que les utilisateurs puissent utiliser le logiciel de manière efficace<sup>49</sup>.
- **Collaboration accrue:** Un ERP peut favoriser la collaboration entre les différents services d'une organisation en centralisant les données et en facilitant la communication<sup>50</sup>.

#### ➤ L'impact de l'implantation d'un ERP sur Tâches:

- **Automatisation des tâches:** Un ERP peut automatiser un certain nombre de tâches répétitives, ce qui permet aux utilisateurs de se concentrer sur des tâches plus stratégiques.
- **Standardisation des processus:** Un ERP impose une certaine standardisation des processus de travail, ce qui peut améliorer l'efficacité et la performance de l'organisation.
- **Gain de temps:** L'automatisation des tâches et la standardisation des processus peuvent générer un gain de temps pour les utilisateurs.

#### ➤ L'impact de l'implantation d'un ERP sur Culture:

- **Changement de culture organisationnelle:** L'intégration d'un ERP peut amener un changement de culture organisationnelle, en favorisant la collaboration, la communication et la responsabilisation<sup>51</sup>.

---

<sup>48</sup> BERNARD, J.-L., & Peyrouet, C. 2019. Progiciels de gestion intégrés (ERP): Concepts, enjeux et mise en œuvre (5e éd.). Dunod.

<sup>49</sup> BERNARD, J.-L., & Peyrouet Op.cit

<sup>50</sup> idem

<sup>51</sup> THONG, J. Y. L., & Yap, C. S. 1995. CEO characteristics, organizational culture, and information systems adoption in small businesses. Omega, 23(5), 467-477

- **Résistance à la culture du changement:** Certains individus peuvent être résistants au changement de culture organisationnelle que l'ERP peut engendrer<sup>52</sup>.
- **Culture d'apprentissage:** L'apprentissage continu est essentiel pour utiliser un ERP de manière efficace. Il est important de créer une culture d'apprentissage au sein de l'organisation.<sup>53</sup>
- **L'impact de l'implantation d'un ERP sur RSP (Responsabilité sociale et professionnelle):**
  - **Impact sur l'emploi:** L'intégration d'un ERP peut entraîner la suppression de certains postes, mais elle peut également créer de nouveaux postes. Il est important de gérer cet impact de manière responsable.
  - **Amélioration de la performance sociale:** Un ERP peut améliorer la performance sociale de l'organisation en favorisant la transparence et la responsabilisation.
  - **Respect des normes et réglementations:** Un ERP peut aider l'organisation à respecter les normes et réglementations en vigueur.

En conclusion, l'intégration d'un ERP peut avoir un impact positif ou négatif sur les individus au sein d'une organisation. Il est important de bien analyser les impacts potentiels et de mettre en place des mesures d'accompagnement pour maximiser les avantages et minimiser les inconvénients.

---

<sup>52</sup>THONG,J. Y. L., & Yap, C. Op.cit page 467-477

<sup>53</sup> Idem : 467.

### **Section 02: La gestion du changement engendré par l'implantation d'un ERP**

La transformation numérique, bien plus que l'implémentation de technologies, bouleverse l'organisation en profondeur. Processus, structures et culture d'entreprise évoluent, nécessitant une gestion du changement efficace pour accompagner ce bouleversement.

Comprendre les résistances, communiquer clairement les objectifs, former les employés et les accompagner dans l'adaptation aux changements sont autant de clés pour une transition réussie.

Dans cette section, nous explorerons les modèles, le processus et les mesures d'accompagnement pour une gestion du changement optimale dans le contexte de la transformation numérique.

#### **1. Définition de la gestion du changement**

Selon les auteurs AUTISSIER David et Jean -Michel MOUTOT: « la conduite du changement est un dispositif managérial qui va viser à ce que des actions du changement soient utiles et en relation avec l'environnement », aussi, « la conduite du changement diagnostique la capacité de l'organisation à changer, déploiement des leviers pour favoriser cette capacité.... »<sup>54</sup>.

Selon les mêmes auteurs : « la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement , à mesurer la résistance et à prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet du changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée », ou encore « la conduite du changement et un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet »<sup>55</sup>.

#### **2. Les modelés de la gestion du changement**

Les écrits recensent quelques modèles de gestion de changement qui sont utilisés par les organisations. À la lumière de la mise en œuvre et de la conduite du changement, le modèle de Kotter et le modèle de Lewin sont plus représentatifs pour notre recherche parce que ce sont les plus courants et les plus utilisés.

---

<sup>54</sup> AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel 2010.- Conduite du changement : concepts clés.- Paris: Ed. Dunod, p. 97.

<sup>55</sup>Ibid. p. 97.

### 2.1. Le model de kotter

Le changement organisationnel est un processus complexe et souvent semé d'embûches. Pour le mener à bien, il est crucial de disposer d'une méthodologie efficace. Le modèle Kotter<sup>56</sup>, développé par John Kotter, offre un cadre structuré en huit étapes pour gérer le changement de manière efficiente et augmenter les chances de succès ses étapes sont les suivante

- **Créer un sentiment d'urgence** : Susciter une compréhension partagée de la nécessité du changement et de ses avantages potentiels.
- **Former une coalition de changement** : Rassembler un groupe d'individus influents et engagés à soutenir le changement.
- **Développer une vision et une stratégie** : Définir une vision claire et inspirante du futur de l'organisation et élaborer un plan d'action concret pour l'atteindre.
- **Communiquer la vision du changement** : Diffuser la vision et la stratégie de manière claire et transparente à tous les membres de l'organisation.
- **Donner du pouvoir à l'action** : Fournir aux employés les ressources, l'autonomie et le soutien nécessaires pour mettre en œuvre le changement.
- **Générer des gains rapides** : Identifier et réaliser des victoires concrètes et tangibles pour maintenir la motivation et l'engagement.
- **Consolider les gains et produire plus de changement** : Capitaliser sur les succès initiaux et poursuivre l'implémentation du changement à long terme.
- **Ancrer le changement dans la culture de l'organisation** : Intégrer les nouveaux processus et comportements dans la culture organisationnelle pour garantir un changement durable.

#### Avantages du modèle Kotter

Le modèle proposé se caractérise par une structure claire et méthodique, offrant une feuille de route étape par étape pour guider le processus de changement. Cette approche structurée permet de minimiser les risques et d'assurer une transition fluide. De plus, le modèle met l'accent sur l'importance de l'engagement et de la communication transparente. En effet, l'implication des employés et une communication ouverte sont des éléments clés pour une adoption réussie du changement. Enfin, le modèle est flexible et adaptable, ce qui permet de l'ajuster aux besoins spécifiques de chaque organisation. En résumé, ce modèle offre une

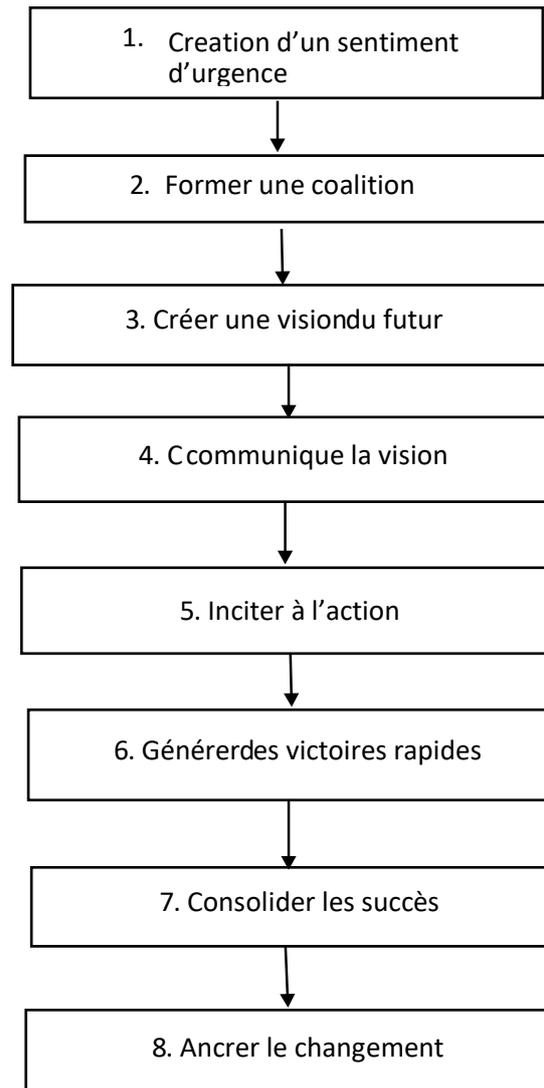
---

<sup>56</sup> <sup>56</sup>.JOHN Kotter, 2015 conduire le changement : feuille de route en 8 étapes, PEARSON éducation.

approche robuste et flexible pour accompagner les organisations dans leur transformation numérique.

Le modèle Kotter présente dans la figure 2 s'avère un outil précieux pour les organisations qui cherchent à gérer le changement de manière efficace et efficiente. En suivant ses huit étapes et en s'adaptant aux particularités de chaque situation, les organisations peuvent maximiser leurs chances de réussite et minimiser les risques liés au changement.

**Figure 2: le modèle de kotter**



Source: KOTTER J., 1996, Leading Change, Harvard Business School Press.

### 2.2. Le modèle de Lewin

Le changement organisationnel est un processus complexe qui nécessite une planification et une exécution rigoureuses. Le modèle de Lewin<sup>57</sup>, développé par Kurt Lewin, propose une approche simple et efficace en trois étapes pour gérer le changement et maximiser ses chances de succès.

Les trois étapes du modèle de Lewin sont

➤ **Décongélation (Unfreeze):**

- **Évaluation des besoins** : Identifier les éléments qui ne fonctionnent plus dans l'organisation et les raisons du changement.
- **Développement d'une vision et d'une stratégie** : Définir une vision claire de l'état futur souhaité et élaborer un plan d'action concret pour y parvenir.
- **Communication et sensibilisation** : Informer et sensibiliser tous les membres de l'organisation à la nécessité du changement et à ses implications.

➤ **Changement (Change):**

- **Mise en œuvre du plan d'action** : Appliquer les changements prévus de manière progressive et contrôlée.
- **Gestion de la résistance** : Anticiper et gérer les résistances au changement de manière constructive et empathique.
- **Apprentissage et adaptation** : Encourager l'apprentissage et l'adaptation aux nouvelles pratiques et procédures.

➤ **Reconfiguration (Refreeze):**

- **Ancrage du changement** : Pérenniser les nouveaux comportements et processus en les intégrant dans la culture organisationnelle.
- **Célébration des réussites** : Reconnaître et célébrer les succès et les contributions individuelles au changement.
- **Suivi et évaluation** : Mesurer l'impact du changement et apporter les ajustements nécessaires.

---

<sup>57</sup> . Lewin.K, 1958, groupe décisions and social change in. Reading in social psychology, P 197-211.

### Avantages du modèle de Lewin

Le modèle proposé se distingue par sa simplicité et sa clarté, le rendant facile à comprendre et à mettre en œuvre. Sa flexibilité et son adaptabilité permettent de l'ajuster aux besoins et contextes spécifiques de chaque organisation. De plus, il se focalise sur les aspects humains du changement, en prenant en compte les dimensions psychologiques et sociales qui s'avèrent cruciales pour une transition réussie. En résumé, ce modèle offre une approche pragmatique et holistique pour accompagner les organisations dans leur transformation numérique.

Le modèle de Lewin présente dans la figure 3, offre un cadre solide et éprouvé pour guider les organisations dans leurs démarches de changement. En suivant ses trois étapes clés et en l'adaptant à ses particularités, chaque organisation peut augmenter ses chances de réussite et minimiser les risques liés au changement.

**Figure 3: le modèle de lewin**



Source : Autissier, D., Johnson, K., & Métais-Wiersch, E. 2019. La boîte à outils de la Conduite du changement et de la transformation-2e éd. Dunod.

Lewin et Kotter proposent deux modèles distincts, mais complémentaires, pour gérer le changement organisationnel

### 3. Le processus de la gestion de changements

Le changement organisationnel est un processus complexe et souvent difficile. Il est important de le gérer de manière efficace pour minimiser la résistance et maximiser les chances de succès<sup>58</sup>. Le processus de la gestion de changement passe par plusieurs étapes :

#### 1.3 Analyse du contexte

- **Comprendre les besoins de l'organisation:** Identifier les problèmes ou les défis qui motivent le changement. Déterminer les objectifs du changement et les résultats attendus.
- **Évaluer l'environnement interne et externe:** Identifier les forces et les faiblesses de l'organisation, ainsi que les opportunités et les menaces externes.
- **Analyser les parties prenantes:** Identifier les parties prenantes clés et leurs intérêts respectifs. Évaluer leur potentiel soutien ou résistance au changement.

#### 2.3 Conception du changement

- **Définir la vision du changement:** Définir l'état futur souhaité de l'organisation.
- **Développer une stratégie de changement:** Déterminer les étapes clés, le calendrier et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le changement.
- **Choisir les outils et les techniques de changement:** Identifier les outils et les techniques les plus adaptés au contexte et aux objectifs du changement.

#### 3.3 Mise en œuvre du changement

- **Communiquer le changement:** Informer les parties prenantes du changement et de ses implications.
- **Former et accompagner les parties prenantes:** Fournir aux parties prenantes les compétences et le soutien nécessaires pour s'adapter au changement.
- **Gérer la résistance au changement:** Identifier les sources de résistance et mettre en place des stratégies pour les gérer.
- **Surveiller et évaluer le changement:** Suivre l'avancement du changement et apporter les ajustements nécessaires.

#### 4.3 Ancrage du changement

- **Intégrer le changement dans la culture et les pratiques de l'organisation:** Adapter les structures, les processus et les systèmes de l'organisation pour soutenir le changement.

---

<sup>58</sup> SAINT-Onge, Y., & Landry, J.-A. 2014. La conduite du changement (4e éd.). Presses de l'Université du Québec.

- **Célébrer les succès:** Reconnaître et célébrer les réalisations et les contributions des parties prenantes.
- **Tirer des leçons du changement :** Identifier les leçons apprises du processus de changement et les capitaliser pour les initiatives futures.

Ce processus de gestion du changement reformulé est un guide flexible et adaptable aux besoins spécifiques de chaque organisation. En suivant ses étapes et en adaptant les outils et techniques utilisés, les organisations peuvent augmenter leurs chances de réussir à mettre en œuvre un changement durable et bénéfique

#### **4. Les mesures d'accompagnement face à une situation de changement**

Le changement peut être une source de stress et d'anxiété pour les individus. C'est pourquoi il est important de mettre en place des mesures d'accompagnement pour les aider à s'adapter et à faire face à la situation.<sup>59</sup>

##### ➤ **La communication**

Communiquer clairement et régulièrement sur les raisons du changement, ses objectifs et ses impacts.

Utiliser une variété de canaux de communication pour toucher tous les publics.

Encourager le dialogue et répondre aux questions des collaborateurs.

Célébrer les réussites et les progrès.

##### ➤ **La formation et le développement**

Proposer des formations aux collaborateurs pour leur permettre d'acquérir les nouvelles compétences nécessaires.

Mettre en place un programme d'apprentissage continu pour accompagner l'adaptation au changement.

Offrir du coaching et du mentorat aux collaborateurs qui en ont besoin.

##### ➤ **Le soutien et l'écoute**

Mettre en place un dispositif d'écoute et de soutien pour les collaborateurs qui vivent difficilement le changement.

Proposer des services de conseil et d'aide psychologique.

Encourager la création de groupes de soutien entre pairs.

---

<sup>59</sup> GERAUD, F. 2022, novembre 14. La conduite du changement en 5 étapes clés. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/la-conduite-du-changement-en-5-etapes-cles-1253389> consulte le 12\03\2024.

### ➤ **La participation et l'implication**

Associer les collaborateurs à la réflexion et à la mise en place du changement.

Mettre en place des instances de dialogue et de consultation.

Reconnaître et valoriser la contribution des collaborateurs.

La gestion des résistances

Anticiper les résistances au changement et identifier les leviers pour les surmonter.

Communiquer avec les résistants et comprendre leurs motivations.

Négocier des solutions acceptables pour tous.

### ➤ **La planification et le suivi**

Définir un plan d'accompagnement précis et réaliste.

Mettre en place des indicateurs de suivi pour évaluer l'efficacité des mesures d'accompagnement.

Ajuster le plan d'accompagnement en fonction des besoins et des résultats.

Le choix des mesures d'accompagnement dépend de plusieurs facteurs

La nature du changement.

L'ampleur du changement.

La culture de l'organisation.

Les besoins des collaborateurs.

Les mesures d'accompagnement ne doivent pas être considérées comme une solution miracle.

Elles constituent un outil précieux pour aider les collaborateurs à s'adapter au changement, mais elles ne peuvent pas garantir le succès du changement en soi.

### Conclusion de chapitre

La gestion du changement est un élément crucial pour le succès de la transformation numérique. En effet, les changements technologiques induits par l'implantation d'un ERP peuvent avoir un impact profond sur les individus et l'organisation. Il est donc essentiel de mettre en place une stratégie de gestion du changement efficace pour minimiser les risques et maximiser les chances de réussite.

Ce chapitre présente l'étude de cas pratique portant sur la gestion du changement dans le cadre de l'intégration du logiciel PROGRES à la Faculté SECG. L'objectif principal de cette étude est d'analyser les processus et les défis liés à l'implantation de PROGRES au sein de la faculté, en s'appuyant sur les principes de la gestion du changement.

### **Section 1 : Terrain d'enquête et la démarche de recueil des données**

Dans le cadre de l'étude de cas pratique en rapport avec notre thématique intitulée « la gestion de changement cas d'intégration de PROGRES à l'université de Bejaia », notre choix s'est porté sur la faculté SECG. Après avoir rassemblé les outils théoriques sur notre thème, nous allons essayer de concrétiser l'étude sur le terrain. Ce chapitre est structuré en deux sections.

La première section, nous présenterons notre terrain d'enquête et la démarche de recueil des données ainsi que, les caractéristiques de l'échantillon.

Concernant la deuxième section, celle-ci sera dédiée à l'analyse des données ainsi qu'à l'interprétation des résultats obtenus sur l'implantation de PROGRES au sein de notre faculté.

#### **1 Présentation du terrain d'enquête :**

##### **1.1 Présentation de l'université de Bejaia**

Créée en octobre 1983, l'université de Béjaïa est un établissement public de formation pluridisciplinaire. Actuellement, elle accueille plus de 45 700 étudiants, 1714 enseignants et 1227 membres du personnel technique et administratif situés dans huit facultés : Technologie Sciences exactes – Droit et Sciences juridiques et administratives – Sciences de la nature et de la vie – Lettres et langues – Sciences humaines et sociales – Sciences économiques, de gestion et commerciales. L'université de Bejaia a réussi à créer des programmes de formation de plus en plus adaptés au monde professionnel. Cette approche lui a donné l'opportunité d'être plus attentif aux besoins de ses partenaires économiques en termes de personnel et de compétences.

Quatre campus sont ouverts aux étudiants:

- **Aboudaou:** Le campus le plus vaste, inauguré en 2003/2004, propose une capacité de 29 100 places d'enseignement et bénéficie de nombreuses infrastructures contemporaines.
- **Targa Ouzemmour:** Le campus historique, inauguré en 1983/1984, propose une capacité de 13 228 places d'enseignement et bénéficie d'un vaste éventail d'infrastructures.
- **L'école supérieure de technologie de l'information Amizour** a été ouverte en 2019-2020 et dispose d'une capacité de 6 000 places pédagogiques.
- **El Kseur:** Un nouvel établissement de développement, inauguré en 2021/2022, proposant 6

000 places de formation et intégrant un programme de développement d'un campus universitaire complet.

Actuellement, une trentaine de laboratoires de recherche sont agréés par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique à l'Université de Béjaïa, dans différents domaines : Élaboration et Amélioration des Systèmes - Matériaux organiques - Technologie des matériaux et du génie des procédés - Génie et écologie - Hydraulique Technologie Industrielle et Informatique - Génie Électrique - Biomathématique, Biophysique Physique Théorique - Biochimie - Mathématiques Appliquées Ecosystèmes marins et aquacoles - Ecologie et Environnement - Economie et Développement - Microbiologie Appliquée - Biochimie Appliquée - Formation en langues appliquées et Ingénierie des langues en milieu multilingue.

Un travail de structuration majeur a été entrepris par l'université de Béjaïa afin de permettre à la recherche de s'inscrire dans la compétition nationale et internationale, créant ainsi une dynamique favorable à son développement et à son rayonnement. Effectivement, elle a mis en place divers projets de recherche spécifiques : un incubateur technologique, un centre d'innovation et de transfert de technologie, un centre national de recherche en technologie de l'agroalimentaire. Très ouverte sur son environnement socio-économique, l'Université de Béjaïa a constamment travaillé pour promouvoir le développement durable et s'adapter aux défis de la mondialisation. Le lien entre l'université et le secteur économique local et national est maintenant une réalité objective, un défi et une stratégie de l'université de Béjaïa pour concrétiser les projets prometteurs. De cette manière, de nombreux accords-cadres ont été conclus avec des entreprises de renommée nationale. Le partenariat entre l'Université et l'Entreprise est devenu l'un des sujets clés dans un environnement économique en constante évolution. Depuis 2007, chaque fin d'année universitaire, un forum sur l'Université et le monde productif est tenu. Il offre une opportunité de discussion et de discussion sur des sujets d'actualité scientifique et socioéconomique.

Ainsi, l'université a instauré un bureau de liaison entre l'université et l'entreprise (BLEU). La volonté de l'Université de Béjaïa de se développer à l'échelle internationale s'est manifestée aujourd'hui par la conclusion de plus d'une soixantaine de conventions cadres de coopération avec des universités de différents pays (France, Italie, Russie, Espagne, Roumanie, Canada, Ukraine, Tunisie, Maroc, etc.). Ces conventions ont été élaborées dans le but de favoriser les échanges scientifiques, la mobilité des chercheurs, des étudiants et du personnel universitaire. L'objectif de l'université est de créer des liens pour échanger des expériences et des compétences, améliorer les méthodes pédagogiques, stimuler la recherche

scientifique et établir un réseau de coopération solide et durable. L'Université de Béjaïa est impliquée dans divers programmes d'échanges universitaires tels que le programme européen de bourses Erasmus Mundus (quatre programmes Averroès, Green It, BATTUTA et UNetBA), le programme Tempus Meda (employabilité, tourisme, communication, relations internationales, enseignement inclusif, etc.) ; le programme CMEP/Tassili et DEF/CNRS avec la France, le programme PCIM avec l'Espagne et l'Italie, et bien d'autres en particulier.

### **1.2. Présentation de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion (FSECSG)**

La faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion (FSECSG) crée le 05 décembre 2010(décret n° 10-309) .Elle s'inscrit dans la continuité de l'ancien FSESGSC fondé le 11 septembre 2007. Créée le 02 décembre 1998, elle est issue de la réorganisation de la faculté de droit et des sciences économiques. Cette faculté vise à atteindre la transmission des savoirs et la formation des futurs dirigeants, la familiarisation des étudiants avec les techniques de recherche et les nouveaux moyens de communication, amélioration du potentiel scientifique du pays, l'apport à l'effort national en faveur du progrès technologique.

Les structures administratives et pédagogiques de la faculté qui offre des enseignements en graduation et en post-graduation sont structurées de la façon suivante :

Le Doyen de la faculté est assisté dans ses tâches par :

- Le Vice doyen chargé des études et des questions liées aux étudiants
- Le Vice doyen chargé de la post graduation, de la recherche scientifique et des relations extérieures
- Le Secrétaire général
- Les Chefs de départements
- Le Responsable du domaine
- Les Responsable de filières
- Les Responsable de spécialités
- Le Responsable de la bibliothèque de la faculté.

La FSECSG se distingue par son dynamisme et son engagement. Elle encourage la recherche scientifique, organise des conférences et des séminaires, et tisse des liens étroits avec le monde professionnel. La faculté est également ouverte à l'international, en participant à des programmes d'échange et de collaboration avec des universités étrangères.

Plus qu'une simple faculté, la FSECSG est un véritable pôle d'expertise et d'innovation. Elle joue un rôle crucial dans la formation des élites économiques de demain et dans la construction d'une Algérie prospère et moderne.

La faculté est par essence une unité d'enseignement et de recherche. A cet effet, elle dispense des formations de graduation et de post graduation.

La faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion est structurée en (05) départements et chaque département est créé par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Il recouvre une filière ou une discipline ou une spécialité dans la discipline. On peut trouver des formations dans le cadre de la nouvelle réforme LMD « Licence Master Doctorat ».

### ❖ Présentation de la Faculté SECG en chiffres.

**Tableau 2:** La faculté en chiffres

Nombre Etudiants	Nombre Enseignants permanents	Nombre ATS
7434	255	77

Source : <https://elearning.univ-bejaia.dz/>

**Tableau 3:** Effectif d'étudiants pour l'année universitaire 2022/2023

DEPARTEMENT	NOMBRE
SEGC	2297
GESTION	1246
ECONOMIQUES	997
COMMERCAILES	1162
FINANCE ET COMPTABILITE	1306
TOTAL	7008

Source : <https://elearning.univ-bejaia.dz/>.

La faculté est par essence une unité d'enseignement et de recherche, il recouvre une filière ou une discipline ou une spécialité dans la discipline.

Récapitulatif des Offres de Formations du domaine des Sciences Economiques, Gestion et Commerciales:

**❖ Récapitulatif des Offres de Formations du domaine des Sciences Economiques, Gestion et Commerciales**

**Licence:**

**Tableau 4:** Les offres de formation de Licence

Domaine	Filière	Option	Nature(A/P)
D06: Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales	Sciences de gestion	Management	A
		Entrepreneuriat	A
		Gestion des Ressources Humaines	A
	Sciences Financières et Comptabilité	Finance et Comptabilité: FC	A
	Sciences Commerciales	Marketing	A
		Commerce International et Logistique	A
	Sciences Economiques	Economie Monétaire et Bancaire	A
		Economie Quantitative	A

Source : <https://elearning.univ-bejaia.dz/>

**Master:**

**Tableau 5: Les offres de formation de Master**

<b>Domaine</b>	<b>Filières</b>	<b>Option</b>
<b>(D06) : Sciences économiques, de gestion et commerciales</b>	<b>Sciences de Gestion</b>	Entrepreneuriat
		Management des Ressources Humaines
		Management des établissements hôteliers
		Management des établissements de santé
		Management
	<b>Sciences Financières et Comptabilité</b>	Comptabilité et Audit
		Comptabilité, Contrôle et Audit (Académique)
		Finance d'Entreprise
	<b>Sciences Commerciales</b>	Marketing Industriel
		Finance et Commerce International
		Marketing des Services
		Logistique et Distribution (Professionnelle)
		Commerce International et Logistique
	<b>Sciences Economiques</b>	Economie Industrielle
		Economie Quantitative
		Economie Monétaire et Bancaire

Source : <https://elearning.univ-bejaia.dz/>

### 1. Méthodologie de la recherche

Après avoir posé les fondements théoriques du changement organisationnel, de la résistance au changement et de la transformation numérique, cette partie se focalisera sur la méthodologie employée pour analyser les changements induits par la mise en place d'un progiciel de gestion intégré.

#### 1.1. Pertinence du sujet de recherche

Le thème de la recherche s'inscrit dans une problématique d'actualité que toutes les universités algériennes ont rencontrée et pour laquelle des solutions ont été déployées. L'objectif principal de cette recherche est de:

- Identifier les changements organisationnels vécus par la faculté SECG par l'implantation de PROGRES
- Déterminer les formes de résistance au changement au sein de la faculté à cause de l'implantation de PROGRES
- Analyser les mesures d'accompagnement mises en place par la faculté pour faciliter l'adoption des changements à cause de l'implantation de PROGRES

#### 1.2. Type d'étude

L'étude menée pour ce mémoire adopte une approche mixte, qualitative et quantitative cette méthodologie permet d'explorer en profondeur les perceptions et les expériences des utilisateurs de PROGRES, (aspect qualitatif) et à la généralisation des résultats à l'ensemble de la population cible (aspect quantitatif)

#### 1.3. Outils de collecte des données

Afin d'obtenir une compréhension approfondie de l'implantation et de l'utilisation du logiciel PROGRES au sein de la faculté, une approche méthodologique rigoureuse a été adoptée. Celle-ci s'appuie sur trois outils de collecte de donnée.

##### 1.3.1. Entretiens semi-directifs

Un entretien individuel d'une durée d'environ une heure a été mené auprès d'un acteur clé de l'implantation du logiciel, en l'occurrence le responsable du projet. Pour orienter les discussions et garantir la comparabilité des données recueillies, un guide d'entretien structuré a été élaboré.

Cet entretien a permis d'explorer en détail les différentes phases du projet PROGRES (annexe 1). Les questions abordées ont couvert un large éventail de thématiques, notamment :

- Le contexte de l'implantation

- Le déroulement du projet
- L'adaptation et l'appropriation du logiciel par les utilisateurs
- Les impacts du logiciel sur les pratiques et les workflows
- Les recommandations pour une amélioration continue

### 1.3.2. Enquête par questionnaire :

Un questionnaire a été diffusé à l'ensemble des utilisateurs finaux de PROGRES (enseignants, ATS et responsable d'implantation).

L'objectif de ce questionnaire était de mesurer différents aspects de l'expérience utilisateur, tels que la satisfaction, la facilité d'utilisation, l'utilité perçue et l'appréciation des mesures d'accompagnement mises en place.

Malgré la diffusion du questionnaire par e-mail et en version papier, ainsi que des relances multiples (plus de 5 envois d'e-mails, distribution de questionnaires papier et sollicitations auprès des enseignants pour consulter leurs boîtes mail), le taux de réponse global est resté relativement faible, avec seulement 46 réponses.

La collecte des données pour le questionnaire a duré plus de deux mois avant de pouvoir commencer l'analyse. Le questionnaire comportait 32 questions couvrant tous les aspects de PROGRES. (Annexe 2), notamment :

- Informations personnelles (âge, sexe, département)
- Utilisation de PROGRES et son impact sur la charge de travail
- Résistances à l'intégration du logiciel
- Facteurs d'appropriation
- Évaluation des mesures d'accompagnement

Le même questionnaire a été diffusé à tous les ATS utilisant PROGRES, ainsi qu'au responsable du logiciel au sein de la faculté, afin de toucher l'ensemble des utilisateurs finaux. Dans le cas des ATS, la participation au questionnaire a été favorisée par l'implication active du responsable de l'intégration du logiciel. Ce dernier a joué un rôle crucial dans la distribution du questionnaire auprès de tous les ATS et les a encouragés à le remplir. Grâce à son soutien, le taux de réponse des ATS qui utilisent PROGRES est de 100%.

L'échantillon d'étude est constitué de trois groupes :

**A .Enseignants de la Faculté SECG :** Les enseignants utilisant PROGRES dans leurs activités pédagogiques et administratives ont été ciblés afin de comprendre l'impact du logiciel sur les pratiques d'enseignement-apprentissage.

**B .Personnels administratifs de la Faculté SECG :** Les personnels administratifs utilisant PROGRES dans leurs tâches quotidiennes ont été inclus pour analyser l'efficacité du logiciel dans la gestion administrative.

Les données quantitatives recueillies à partir des questionnaires ont été dépouillées et analysées. Les données qualitatives, telles que les commentaires et suggestions des utilisateurs, ont été analysées par thématique.

### **3.3. Analyse documentaire :**

- On a consulté le site web de la plateforme PROGRES mis en place par le ministère, ainsi que des documents internes de l'université fournis par le responsable de l'intégration du logiciel au sein de la faculté SEGC.
- Ces documents ont permis de compléter les informations recueillies lors d'entretien et du questionnaire et de fournir une compréhension plus approfondie du contexte de l'implantation de PROGRES, des objectifs poursuivis et des défis rencontrés.

### Section 2 : Présentation analyse et interprétation :

Dans cette partie nous allons présenter les changements en fonction des informations obtenues de l'entretien réalisé et de l'analyse de la documentation

#### 1. L'interprétation des résultats de l'enquête par d'entretien et analyse documentaire

##### 1.1 Description du changement Étudié

L'université Abderrahmane Mira Bejaia (UAMB) s'engage dans une transformation digitale ambitieuse avec l'intégration d'un progiciel de gestion intégré (PROGRES) à la Faculté SECG. PROGRES est une plateforme numérique mise en place par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) en Algérie pour améliorer les services aux étudiants et aux enseignants. La plateforme permet de gérer l'ensemble du cycle de vie étudiant, de l'inscription à l'obtention du diplôme.

Elle a mis en place la Plateforme PROGRES pour plusieurs raisons, notamment pour intégrer le e-Learning, répondre aux exigences de qualité de l'enseignement, s'adapter aux besoins du marché du travail, et mettre en œuvre le système national de télé-enseignement. Cette plateforme vise à améliorer les pratiques pédagogiques en offrant aux enseignants des outils pour maîtriser les nouvelles techniques d'enseignement à distance, tout en complétant l'enseignement traditionnel. De plus, la Plateforme PROGRES permet de gérer efficacement divers aspects de la vie universitaire tels que l'orientation des étudiants, la gestion des emplois du temps, des salles, des délibérations, des relevés de notes, et de l'historique des étudiants, contribuant ainsi à une meilleure organisation et à une gestion plus efficace des activités académiques au sein de université algérienne<sup>60</sup>, Cette plateforme est caractérisée par :

- **Facilité d'utilisation** : La Plateforme PROGRES est conçue pour être facile à utiliser, avec une interface intuitive et conviviale qui permet aux utilisateurs de naviguer facilement dans les différentes fonctionnalités de la plateforme.
- **Intégration du e-Learning** : La Plateforme PROGRES permet l'intégration du e-Learning, ce qui permet aux enseignants de créer des cours en ligne, de partager des ressources pédagogiques, de suivre les progrès des étudiants et de communiquer avec eux en ligne.
- **Gestion de la vie universitaire** : La Plateforme PROGRES permet de gérer divers aspects de la vie universitaire, tels que l'orientation des nouveaux bacheliers, le transfert, l'emploi du temps, la charge horaire des enseignants, les délibérations, la gestion des salles, le maintien et tracé de l'historique et parcours des étudiants, ainsi

---

<sup>60</sup> <https://www.mesrs.dz/index.php/fr/accueil/>

que la publication des différents états tels que les procès-verbaux et les relevés de notes.

- **Sécurité et confidentialité** : La Plateforme PROGRES est conçue pour garantir la sécurité et la confidentialité des données des utilisateurs, avec des mesures de sécurité telles que l'authentification à deux facteurs, le chiffrement des données et la surveillance des activités suspectes.
- **Accessibilité** : La Plateforme PROGRES est accessible depuis n'importe quel appareil connecté à Internet, ce qui permet aux utilisateurs de se connecter et d'accéder aux fonctionnalités de la plateforme depuis n'importe où et à tout moment.

La figure représente l'image de l'interface de la plateforme PROGRES

Figure 4: l'image de l'interface de la plateforme PROGRES



[www.mesrs.dz/index.php/fr/progres/](http://www.mesrs.dz/index.php/fr/progres/)

### 2.1 Portée du changement

Ce changement affecte l'ensemble des composantes de la faculté SEGC, y compris:

**Les étudiants:** Ils devront utiliser la plateforme pour gérer

- Consultation des notes et des absences,
- Inscription aux modules, Paiement des frais de scolarité,
- Demande de bourse,
- Consultation des emplois du temps,
- Consultation des résultats des examens.
- Communication avec les enseignants, Accès aux ressources pédagogiques,
- Forum de discussion

Mais pour notre faculté les étudiants utilisant PROGRES que pour consulte les notes, demandent de bourse, consultation des emplois du temps, faire des réclamations. Les autres fonctionnalités ne sont toujours pas activées

**Les enseignants:** Ils devront utiliser la plateforme pour

- Saisie des notes et des absences.
- Gestion des inscriptions aux modules.
- Communication avec les étudiants.
- Mise à disposition de ressources pédagogiques.
- Consultation des statistiques

Mais actuellement nos enseignants utilisent cette plateforme que pour la saisie, réponse aux réclamations et la promotion aux grades supérieurs.

**L'administration:** Elle devra utiliser la plateforme pour

- Gestion des utilisateurs.
- Gestion des modules.
- Gestion des notes et des absences.
- Gestion des bourses
- Consultation des statistiques .

### 3.1 Type de changement

L'intégration de PROGRES au sein de l'Université de Bejaïa, Faculté SECG, peut être classée dans trois types de changement principaux :

#### A. Changement organisationnel

L'implantation de PROGRES implique une transformation des structures et des processus organisationnels au sein de la Faculté SECG. Cela se traduit par :

- **Modification des tâches et des responsabilités des personnels :** L'utilisation de PROGRES nécessitera l'apprentissage des nouvelles compétences et l'adaptation des pratiques de travail existantes.
- **Réorganisation des flux de travail :** La dématérialisation des procédures et l'automatisation des tâches répétitives entraîneront une restructuration des processus administratifs.
- **Evolution des relations hiérarchiques et interpersonnelles :** La collaboration et la communication entre les services seront renforcées grâce aux fonctionnalités de partage d'informations et de travail en équipe de PROGRES.

### B. Changement technologique

L'introduction de PROGRES représente un changement technologique majeur pour la Faculté SECG. Cela implique:

- **Adoption d'un nouveau système informatique :** Les personnels devront apprendre à utiliser PROGRES et à se familiariser avec ses fonctionnalités.
- **Intégration avec les systèmes existants :** PROGRES devra être intégré aux autres systèmes informatiques utilisés par la Faculté, tels que le système de gestion des étudiants ou le système de gestion financière.
- **Gestion des risques liés à la sécurité des données :** La Faculté devra mettre en place des mesures de sécurité adéquates pour protéger les données sensibles stockées dans PROGRES.

### C. Changements culturels

- **Adoption d'une culture du changement:** L'implantation de PROGRES implique une transformation organisationnelle importante, ce qui nécessite une culture du changement au sein de l'organisation pour favoriser l'adhésion des employés et la réussite du projet.
- **Développement des nouvelles compétences:** Les employés doivent développer des nouvelles compétences pour utiliser l'ERP et pour s'adapter aux nouvelles pratiques de travail.

En résumé, l'intégration de PROGRES est un changement complexe qui touche à la fois les dimensions organisationnelles et technologiques, culturelles de la Faculté SECG. Il est important de bien gérer ce changement pour minimiser les résistances et maximiser les chances de réussite du projet.

#### 4.1 Caractéristiques du changement

Le changement est imposé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, mais il offre également des opportunités d'amélioration significatives pour la gestion pédagogique, la communication et l'apprentissage au sein de la faculté. Le changement est complexe car il implique des modifications importantes des pratiques et des habitudes de travail de tous les acteurs concernés. Il est également durable car il s'agit d'une nouvelle plateforme qui devrait être utilisée pendant des nombreuses années.

#### 4.2. Parties prenantes

Les principales parties prenantes du changement sont :

- **Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique:** Il est à l'origine du changement et est responsable de sa mise en œuvre à l'échelle nationale.

- **L'Université de Béjaïa:** Elle est responsable de la mise en œuvre du changement au sein de toutes les facultés
- **La faculté SEGC:** Elle est directement impactée par le changement et doit s'appropriier la nouvelle plateforme.
- **Les étudiants, les enseignants et l'administration de la faculté SEGC:** Ils sont les utilisateurs finaux de la plateforme et doivent être impliqués dans le processus de mise en œuvre.

### 4.3 Enjeux du changement

Les enjeux du changement sont nombreux et concernent tous les acteurs concernés:

- **Pour le Ministère:** Réussir la mise en œuvre du changement à l'échelle nationale et améliorer la qualité de l'enseignement supérieur en Algérie.
- **Pour l'Université de Béjaïa:** Se positionner comme un leader dans l'adoption des nouvelles technologies éducatives et améliorer son attractivité auprès des étudiants.
- **Pour la faculté SEGC:** Améliorer la gestion pédagogique, la communication et l'apprentissage au sein de la faculté et offrir une meilleure expérience aux étudiants.
- **Pour les étudiants:** Accéder à une plateforme moderne et performante pour gérer leur cursus, apprendre plus efficacement et communiquer plus facilement avec leurs enseignants.
- **Pour les enseignants:** Disposer d'outils pédagogiques innovants pour améliorer leurs cours, suivre la progression de leurs élèves et communiquer plus facilement avec les étudiants et leurs collègues.
- **Pour l'administration:** Gérer les processus administratifs de manière plus efficace, réduire les coûts opérationnels et améliorer la communication avec les étudiants et les enseignants.

En conclusion, l'implantation de la plateforme PROGRES au sein de la faculté SEGC de l'Université de Béjaïa est un changement majeur qui présente de nombreux enjeux et opportunités. En suivant les facteurs clés de succès identifiés, il est possible de mettre en œuvre ce changement de manière efficace et durable pour le bénéfice de tous les acteurs concernés.

### 5.1 Analyse des causes et des impacts du changement

L'implantation de la plateforme PROGRES au sein de la faculté SEGC de l'Université de Béjaïa s'inscrit dans le cadre d'une initiative nationale menée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Notre université a été sélectionnée

comme pilote pour ce projet, ce qui signifie qu'elle jouera un rôle crucial dans l'évaluation et l'optimisation de la plateforme avant son déploiement à l'échelle nationale.

Ce changement majeur est susceptible d'avoir des impacts significatifs sur les étudiants, les enseignants et l'administration. Cette analyse vise à identifier les causes de ce changement imposé, à en évaluer les impacts potentiels et à proposer des recommandations pour une mise en œuvre réussie dans le contexte spécifique de notre université pilote.

### 1.5.1 Causes du changement

L'implantation de la plateforme PROGRES répond à plusieurs directives du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique:

- **Modernisation du système d'information pédagogique:** Le ministère vise à remplacer les systèmes existants, souvent obsolètes et inefficaces, par une plateforme unique et moderne capable de gérer l'ensemble des processus pédagogiques.
- **Amélioration de la transparence et de la traçabilité:** La plateforme PROGRES devrait permettre une meilleure visibilité et un meilleur suivi des données pédagogiques, facilitant ainsi le pilotage et l'évaluation des cursus.
- **Harmonisation des pratiques pédagogiques:** L'utilisation d'une plateforme commune vise à standardiser les pratiques pédagogiques et à favoriser l'échange de ressources et de bonnes pratiques entre les différentes universités du pays.
- **Promotion du numérique dans l'enseignement supérieur:** Le ministère encourage l'adoption d'outils numériques pour favoriser l'innovation pédagogique et améliorer l'apprentissage des étudiants.

### 1.5.2 Impacts du changement

En tant qu'université pilote, l'implantation de la plateforme PROGRES aura des impacts spécifiques sur notre établissement:

#### ➤ **Étudiants:**

- **Impacts positifs:** Accès à une plateforme moderne et intuitive pour la gestion de leur cursus, communication simplifiée avec les enseignants, suivi personnalisé de leur progression, accès à des ressources pédagogiques en ligne riches et variées.
- **Impacts négatifs:** Période d'adaptation nécessaire pour apprendre à utiliser la nouvelle plateforme, risque de fracture numérique pour les étudiants ayant un accès limité à internet ou aux technologies, sentiment de perte de contact direct avec les enseignants.

#### ➤ **Enseignants:**

- **Impacts positifs:** Gain de temps et d'efficacité dans la gestion administrative, accès à des outils pédagogiques innovants et collaboratifs, suivi individualisé de la progression des étudiants, facilitation de la communication avec les étudiants et les collègues.
  - **Impacts négatifs:** Charge de travail supplémentaire pour apprendre à utiliser la plateforme et repenser les cours pour les adapter à l'environnement en ligne, risque de perte d'autonomie pédagogique et de standardisation excessive des pratiques d'enseignement.
- **Administration:**
- **Impacts positifs:** Meilleure gestion des données et des informations, processus administratifs plus efficaces, communication simplifiée avec les étudiants et les enseignants, réduction des coûts opérationnels liés à la gestion des cursus.
  - **Impacts négatifs:** Coûts initiaux élevés pour l'acquisition et la mise en œuvre de la plateforme, nécessité de former le personnel à son utilisation, risque de problèmes techniques et de cybercriminalité

## 2. Résultats de l'enquête par questionnaire

Nous allons présenter les résultats de notre enquête par questionnaire.

### ➤ 2.1. Informations générales sur les répondants

Dans cette partie on va faire l'interprétation des résultats qui concerne les informations générales des répondants

**Tableau 6** : répartition de l'échantillon selon l'âge des répondants

Age	Fréquences	Pourcentage
<b>25/35</b>	<b>9</b>	<b>14,8%</b>
<b>35/45</b>	<b>41</b>	<b>67,2%</b>
<b>45/60</b>	<b>11</b>	<b>18%</b>
<b>total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre que la majorité du groupe (67,2%) est composée d'individus âgés entre 35 et 45 ans. Cela suggère que Progrès est principalement utilisé par une population d'utilisateurs d'âge moyen au sein de la faculté, On observe néanmoins une présence notable des autres groupes d'âge, avec des individus entre 25 et 35 ans (14,8%) et entre 45 et 60 ans (18%). Cela indique que le logiciel n'est pas exclusivement utilisé par une tranche d'âge spécifique.

L'analyse de la répartition de l'échantillon selon l'âge des répondants montre que Progrès est utilisé par une population d'utilisateurs d'âges variés.

**Tableau 7** : répartition de l'échantillon selon le sexe des répondants

Sexe	Fréquence	Pourcentage
<b>Femme</b>	<b>36</b>	<b>59%</b>
<b>Homme</b>	<b>25</b>	<b>41%</b>
<b>total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre une légère prédominance des femmes dans ce groupe, parce que le taux des participantes femmes est plus élevé que les hommes dans notre enquête.

**Tableau 8 :** répartition de l'échantillon selon le poste occupé

<b>Poste occupé</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Personnelle administratif</b>	<b>15</b>	<b>24,6%</b>
<b>Enseignants</b>	<b>46</b>	<b>75,4%</b>
<b>total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

*Source :* Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus N8 présente les données sur les postes occupés par un groupe de 61 personnes. D'après les données on constate que le pourcentage des participants enseignants est très élevé par rapport au personnel administratif parce que le nombre des ATS qui utilise PROGRES au sein de notre faculté égal à 15 personnes par contre la totalité des enseignants l'utilise. L'analyse de la répartition de l'échantillon selon le poste occupé montre que Progres est utilisé par une variété d'utilisateurs avec des besoins et des objectifs différents.

**Tableau 9 :** Répartition de l'échantillon selon le nombre d'année d'expérience professionnelle

<b>Nombre d'années d'expérience</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Moins 5ans</b>	<b>3</b>	<b>4,9%</b>
<b>Entre 5_ 10 ans</b>	<b>27</b>	<b>44,3%</b>
<b>10_ 15 ans</b>	<b>17</b>	<b>27,9%</b>
<b>15_20 ans</b>	<b>10</b>	<b>16,4%</b>
<b>+20 ans</b>	<b>4</b>	<b>6,6%</b>
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

*Source :* Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête.

Le tableau ci-dessus montre que la majorité du groupe (72,2%) a entre 5 et 15 ans d'expérience professionnelle. Cela suggère que le logiciel PROGRES est principalement utilisé par des utilisateurs en début ou en milieu de carrière. On observe néanmoins une certaine diversité des niveaux d'expérience représentés dans l'échantillon, avec des individus ayant moins de 5 ans d'expérience (4,9%) et plus de 20 ans d'expérience (6,6%). Cela indique que Progres n'est pas exclusivement utilisé par un groupe d'âge ou d'ancienneté spécifique. La présence d'utilisateurs avec moins de 5 ans d'expérience suggère que PROGRES est en train d'être adopté par les nouvelles générations d'entrants dans l'organisation. Les utilisateurs avec plus de 20 ans d'expérience peuvent apporter une perspective précieuse à l'adoption de PROGRES. Leur expérience et leur connaissance des pratiques de travail existantes peuvent

aider à guider l'intégration du logiciel et à identifier les meilleures façons de l'utiliser dans le contexte organisationnel.

L'analyse de la répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'expérience professionnelle montre que Progrès est utilisé par une population d'utilisateurs avec des niveaux d'expérience variés. En comprenant les besoins et les perspectives des utilisateurs à tous les stades de leur carrière, les responsables du changement peuvent favoriser une adoption plus inclusive du logiciel et maximiser ses avantages pour l'ensemble de l'organisation.

**Tableau 10** : répartition de l'échantillon selon les départements

<b>Département</b>	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Gestion</b>	<b>17</b>	<b>27,9%</b>
<b>Economie</b>	<b>8</b>	<b>13,1%</b>
<b>Finance et comptabilité</b>	<b>16</b>	<b>26,2%</b>
<b>Commerce</b>	<b>9</b>	<b>16,4%</b>
<b>Segc</b>	<b>9</b>	<b>14,8%</b>
<b>Faculté</b>	<b>1</b>	<b>1,6%</b>
<b>Chef de la scolarité</b>	<b>1</b>	<b>1,6%</b>
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100 %</b>

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre une certaine diversité des départements représentés au sein de l'échantillon, avec le département de Gestion comme plus grand groupe (27,9) suivi de départements d'Economie (13,1%) de Finance et comptabilité (26,2%). Cela suggère que Progrès est utilisé par une variété de départements et de disciplines au sein de l'organisation. Les départements de Gestion, d'Economie et de Finance et comptabilité représentent plus de 67% de l'échantillon. Cela peut s'expliquer par le fait que les participants sont nos enseignants à qui on ne demande pas de répondre et que les autres Faculté ont des effectifs plus réduits, parce qu'ils n'ont pas participé à notre questionnaire.

➤ **2.2 Les changements engendrés par l'implantation de PROGRES.**

**Tableau 11** : Répartition de l'échantillon selon la fréquence d'utilisation de PROGRES

<b>Fréquence d'utilisation</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Une fois par semestre</b>	<b>33</b>	<b>55,9%</b>
<b>Moins d'une fois par semaine</b>	<b>17</b>	<b>28,8%</b>
<b>Plusieurs fois par semaine</b>	<b>1</b>	<b>1,7%</b>
<b>Une fois par semaine</b>	<b>8</b>	<b>13,6%</b>
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Source** : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre que PROGRES est un outil utilisé de manière modérée par ce groupe, avec une majorité de personnes l'utilisant une à deux fois par an. On observe également une minorité d'utilisateurs réguliers et d'utilisateurs non régulier .Parce que notre échantillon est dominé par les enseignants qui n'utilise PROGRES que pour la saisie et la réponse aux réclamations en période examen.

**Tableau 12:** Répartition de l'échantillon selon les tâches pour lesquelles PROGRES a été utiliser

<b>tache</b>	<b>fréquences</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Gestion d'inscription</b>	<b>16</b>	<b>27,1%</b>
<b>Suivi des étudiants</b>	<b>18</b>	<b>30,5%</b>
<b>Communication avec les étudiants</b>	<b>20</b>	<b>33,9%</b>
<b>Saisie des notes</b>	<b>52</b>	<b>88,1%</b>
<b>Répondre aux réclamations des étudiants</b>	<b>26</b>	<b>44,1%</b>
<b>Autre</b>	<b>4</b>	<b>6,8%</b>
<b>Gestion de concours doctorat</b>	<b>1</b>	<b>1,7%</b>
<b>promotion</b>	<b>1</b>	<b>1,7%</b>
<b>Gestion RH</b>	<b>1</b>	<b>1,7%</b>
<b>total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre que PROGRES est un outil utilisé pour une variété de tâches administratives et pédagogiques par ce groupe. Qui veut dire que le logiciel offre une certaine flexibilité et peut être adapté à divers besoins au sein de l'organisation. Les tâches les plus fréquentes pour lesquelles PROGRES est utilisé sont liées à la gestion des dossiers étudiants, notamment la saisie des notes, le suivi des étudiants et la gestion des inscriptions. Cela indique que le logiciel est particulièrement utile pour centraliser et organiser les informations relatives aux étudiants. PROGRES est également utilisé de manière importante pour la communication avec les étudiants et la réponse aux réclamations des étudiants. Cela suggère que le logiciel peut faciliter les interactions entre les enseignants et les étudiants et contribuer à améliorer la communication au sein de l'établissement. On observe une utilisation plus modérée de PROGRES pour d'autres tâches, telles que la gestion de concours doctorat, la promotion et la gestion RH.

**Tableau 13:**Répartition de l'échantillon selon l'impact de l'intégration de PROGRES sur les pratiques professionnelles

	<b>fréquences</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Pas de tout</b>	<b>9</b>	<b>15,3%</b>
<b>légèrement</b>	<b>36</b>	<b>61%</b>
<b>considérablement</b>	<b>9</b>	<b>15,3%</b>
<b>totalement</b>	<b>5</b>	<b>8,5%</b>
<b>total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

*Source* : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre que l'intégration de PROGRES a eu un impact variable sur les pratiques professionnelles de la majorité des participants à l'enquête (61%) ont constaté une adaptation légère de leurs pratiques, tandis qu'un nombre non négligeable d'utilisateurs (23,8%) a observé un impact plus important ou inexistant. Cela indique que l'impact de PROGRES sur les pratiques professionnelles varie en fonction des rôles, des responsabilités et des contextes de travail des utilisateurs.

Pour la majorité des utilisateurs, PROGRES a conduit à des changements progressifs dans leurs pratiques professionnelles. Cela peut inclure l'adoption de nouvelles façons d'accomplir des tâches existantes, l'utilisation de nouvelles fonctionnalités pour améliorer l'efficacité ou la collaboration avec des collègues de manière plus efficiente pour certains utilisateurs, PROGRES a eu un impact plus important sur leurs pratiques professionnelles. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils ont dû apprendre de nouvelles compétences, modifier leurs processus de travail de manière plus fondamentale ou adopter de nouveaux modèles de collaboration. Un petit groupe d'utilisateurs n'a constaté aucun changement dans ses pratiques professionnelles suite à l'arrivée de PROGRES. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils n'utilisent pas PROGRES fréquemment ou que leur travail n'est pas affecté par les fonctionnalités du logiciel.

**Tableau 14:** Répartition de l'échantillon selon les principales adaptations suite à l'intégration de PROGRES

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Modification des méthodes d'enseignement</b>	<b>2</b>	<b>3,6%</b>
<b>Modification d'organisation de travail</b>	<b>19</b>	<b>34,5%</b>
<b>Création de nouveaux contenus pédagogiques</b>	<b>8</b>	<b>14,5%</b>
<b>Création de nouveaux documents administratifs</b>	<b>3</b>	<b>5,5%</b>
<b>Apprentissage de nouvelles compétences techniques</b>	<b>38</b>	<b>69, %</b>
<b>autre</b>	<b>3</b>	<b>5,4%</b>
<b>aucune</b>	<b>1</b>	<b>1,8%</b>
<b>Une tâche de plus</b>	<b>1</b>	<b>1,8%</b>
<b>Je ne l'utilise que pour la saisie des notes</b>	<b>1</b>	<b>1,8%</b>
<b>grh</b>	<b>1</b>	<b>1,8%</b>
<b>total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre que l'intégration de PROGRES a nécessité des adaptations diverses pour les utilisateurs de ce groupe. L'apprentissage de nouvelles compétences techniques est l'aspect le plus communément mentionné (69,1%), suivi par des changements dans l'organisation du travail (34,5%) et la création de nouveaux contenus ou documents (18%). Cela suggère que l'impact de PROGRES sur les utilisateurs va au-delà de la simple utilisation d'un nouvel outil et peut nécessiter des ajustements plus profonds dans les pratiques et les processus de travail. L'apprentissage de nouvelles compétences techniques est un élément crucial pour une adoption réussie de PROGRES. Les utilisateurs doivent être en mesure de comprendre les fonctionnalités du logiciel, de naviguer dans l'interface et d'accomplir les tâches nécessaires à l'aide de PROGRES. L'intégration de Progrès a incité les utilisateurs à modifier leur façon de travailler, en adoptant de nouveaux processus, en restructurant leurs flux de travail ou en repensant leurs méthodes de communication il peut

amener les utilisateurs à créer de nouveaux contenus pédagogiques, tels que des exercices, des évaluations ou des supports de cours. De même, de nouveaux documents administratifs peuvent être nécessaires pour documenter les procédures liées à l'utilisation du logiciel.

**Tableau 15** : Répartition de l'échantillon selon l'impact de PROGRES sur votre routine quotidienne.

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Pas de tout</b>	<b>7</b>	<b>12,1%</b>
<b>légèrement</b>	<b>38</b>	<b>65,5%</b>
<b>modérément</b>	<b>7</b>	<b>12,1%</b>
<b>considérablement</b>	<b>4</b>	<b>6,9%</b>
<b>totalemt</b>	<b>2</b>	<b>3,4%</b>
<b>total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

*Source* : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre que l'arrivée de PROGRES a eu un impact variable sur la routine quotidienne de ce groupe. La majorité des participants à l'enquête (65,5%) ont constaté un changement léger dans leur routine, tandis qu'un nombre non négligeable d'utilisateurs (25%) a observé un impact plus important. Cela suggère que l'intégration de Progrès a eu des effets différents sur les utilisateurs en fonction de leurs rôles, de leurs responsabilités et de leurs modes de travail existants.

Pour la majorité des utilisateurs, PROGRES a apporté des modifications mineures à leur routine quotidienne. Cela peut inclure des changements dans la façon dont ils communiquent avec leurs collègues, accèdent à l'information ou accomplissent certaines tâches. et pour certains utilisateurs, PROGRES a eu un impact plus important sur leur routine quotidienne. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils ont dû apprendre de nouvelles compétences, modifier leurs processus de travail ou adopter de nouvelles façons de collaborer. Un petit groupe d'utilisateurs n'a ressenti aucun changement dans sa routine quotidienne suite à l'arrivée de Progrès. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils n'utilisent pas PROGRES fréquemment ou que leur travail n'est pas affecté par les fonctionnalités du logiciel.

**Tableau 16** : Répartition de l'échantillon selon les changements observés dans les interactions avec les autres suite à l'arrivée de PROGRES.

	<b>fréquences</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Plus connecté avec les collègues, l'administration</b>	<b>7</b>	<b>11,9%</b>
<b>MOINS connecté avec les collègues, l'administration</b>	<b>4</b>	<b>6,8%</b>
<b>• Nouvelles formes de communication</b>	<b>40</b>	<b>27,1%</b>
<b>Diminution de la communication en face à face</b>	<b>32</b>	<b>54,2%</b>
<b>total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre que l'arrivée de PROGRES a eu un impact variable sur les interactions entre les individus de ce groupe. Si certains utilisateurs ressentent un sentiment de connexion accru avec leurs collègues et l'administration (11,9%), d'autres observent une diminution des interactions en face à face (54,2%).

L'utilisation de nouvelles formes de communication semble être un phénomène notable suite à l'intégration de l'outil. 27% des utilisateurs ont signalé l'apparition de nouvelles formes de communication, indiquant que PROGRES peut modifier les modes d'interaction et de collaboration au sein de l'organisation. Pour certains utilisateurs, PROGRES peut favoriser un sentiment de connexion accru en facilitant la communication et la collaboration à distance. Cela peut être particulièrement bénéfique pour les personnes qui travaillent à distance ou qui ont des horaires de travail flexibles. La diminution des interactions en face à face observée par certains utilisateurs peut s'expliquer par la substitution de la communication en personne par des interactions numériques via PROGRES. Cela peut avoir des effets positifs et négatifs, selon les préférences individuelles et les styles de communication.

➤ **2.3 Comportement et résistances aux changements**

**Tableau 17:** Répartition de l'échantillon selon le comportement des utilisateurs face à l'utilisation de PROGRES.

	<b>fréquences</b>	<b>pourcentage</b>
<b>enthousiste</b>	<b>2</b>	<b>3,3%</b>
<b>positif</b>	<b>43</b>	<b>70,5%</b>
<b>négatif</b>	<b>3</b>	<b>4,9%</b>
<b>résistante</b>	<b>8</b>	<b>13,1%</b>
<b>néant</b>	<b>1</b>	<b>1,6%</b>
<b>C'est une tâche comme une autre</b>	<b>1</b>	<b>1,6%</b>
<b>neutre</b>	<b>1</b>	<b>1,6%</b>
<b>insensible</b>	<b>1</b>	<b>1,6%</b>
<b>Ne répond pas aux besoins de la grh</b>	<b>1</b>	<b>1,6%</b>
<b>total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre que PROGRES est globalement perçu de manière positive par ce groupe d'utilisateurs. La majorité des personnes apprécie l'outil, tandis qu'un nombre plus restreint exprime des sentiments plus mitigés ou négatifs. Un petit groupe d'utilisateurs (3,3%) est enthousiaste à l'égard de PROGRES, indiquant qu'ils sont très satisfaits du logiciel et qu'ils en voient un grand potentiel, un nombre de (4,9%) a une perception négative de PROGRES, exprimant des critiques, des frustrations ou des déceptions. certains utilisateurs (13,1%) font preuve de résistance à l'utilisation de PROGRES, ce qui peut se manifester par de la réticence, du refus ou des comportements passifs. des perceptions plus neutres ou spécifiques ont également été exprimées. Certains utilisateurs considèrent PROGRES comme une "tâche comme une autre" (1,6%), tandis que d'autres estiment qu'il ne répond pas aux besoins de la GRH (1,6%).

**Tableau 18:** Répartition de l'échantillon selon les résistances rencontrées lors de l'intégration de PROGRES

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Oui</b>	<b>40</b>	<b>67,8%</b>
<b>Non</b>	<b>19</b>	<b>32,2%</b>
<b>total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre que l'intégration de PROGRES a rencontré des résistances au sein de la faculté SEGC. La majorité des participants à l'enquête (67,8%) ont observé des comportements tels que la réticence à utiliser l'outil, l'expression de critiques ou le refus de changer les pratiques habituelles, les résistances observées peuvent se manifester de différentes manières.

**Tableau 19:** Répartition de l'échantillon selon les raisons de la résistance au changement face à l'intégration de PROGRES.

	<b>fréquences</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Peur de l'inconnu</b>	<b>8</b>	<b>15,1%</b>
<b>Manque de confiance dans les nouvelles technologies</b>	<b>15</b>	<b>28,3%</b>
<b>Manque de communication et d'accompagnement</b>	<b>33</b>	<b>62,3%</b>
<b>Sentiment d'unitulite parcue de logiciel</b>	<b>10</b>	<b>18,9%</b>
<b>Réticences a modifier ses pratique professionnelles</b>	<b>11</b>	<b>20,8%</b>
<b>autre</b>	<b>2</b>	<b>3,8%</b>
<b>Augmentation la charge de travail</b>	<b>2</b>	<b>3,8%</b>
<b>C'est le travail des ATS non pas des enseignants</b>	<b>1</b>	<b>1,9</b>
<b>Faible débit</b>	<b>1</b>	<b>1,9%</b>
<b>total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre que la résistance au changement face à l'intégration de PROGRES est motivée par une variété de facteurs, dont la peur de l'inconnu, le manque de confiance dans les nouvelles technologies, le manque de communication et d'accompagnement, le sentiment d'inutilité perçue du logiciel, les réticences à modifier les pratiques professionnelles et d'autres raisons spécifiques.

Le manque de communication et d'accompagnement (62,3%) est cité comme le facteur de résistance le plus important. Cela suggère que les utilisateurs ne se sentent pas suffisamment informés ou soutenus pour adopter le nouveau logiciel, la peur de l'inconnu (15,1%) et les réticences à modifier les pratiques professionnelles (20,8%) indiquent que certains utilisateurs sont résistants au changement en général et hésitent à adopter de nouvelles façons de

travailler. Le manque de confiance dans les nouvelles technologies (28,3%) et le sentiment d'inutilité perçue du logiciel (18,9%) suggèrent que certains utilisateurs doutent de la valeur et de l'efficacité de PROGRES. d'autres raisons de résistance incluent l'augmentation de la charge de travail (3,8%), la perception que PROGRES est le travail des ATS et non des enseignants (1,9%) et des problèmes techniques tels que le faible débit (1,9%).

**Tableau 20** : Répartition de l'échantillon selon les facteurs influençant l'appropriation de Progrès par les utilisateurs.

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Pertinence des contenus pédagogiques proposées</b>	<b>11</b>	<b>18,3%</b>
<b>Faciliter d'utilisation du logiciel</b>	<b>49</b>	<b>81,7%</b>
<b>Accompagnement et formation des utilisateurs</b>	<b>28</b>	<b>46,7%</b>
<b>Communication internet sur le projet</b>	<b>14</b>	<b>23,3</b>
<b>total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre que l'appropriation de PROGRES par les utilisateurs dépend de plusieurs facteurs clés, dont la convivialité du logiciel, le support apporté aux utilisateurs, la qualité de la communication et la pertinence des contenus pédagogiques.

La facilité d'utilisation du logiciel est citée comme le facteur le plus important pour l'appropriation de PROGRES par les utilisateurs (81,7%). Cela suggère que les utilisateurs sont plus susceptibles d'adopter le logiciel s'il est facile à apprendre et à utiliser, L'accompagnement et la formation des utilisateurs sont également considérés comme des facteurs importants pour l'appropriation (46,7%). Cela indique que les utilisateurs ont besoin d'un soutien adéquat pour comprendre le logiciel et l'utiliser efficacement, La qualité de la communication (23,3%) et la pertinence des contenus pédagogiques (18,3%) jouent également un rôle important dans l'appropriation. Cela suggère que les utilisateurs ont besoin d'informations claires et utiles pour s'approprier le logiciel.

**Tableau 21:**Répartition de l'échantillon selon est-ce que l'administration a mis en place des mesures pour la gestion des résistances rencontrées.

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Non</b>	<b>49</b>	<b>94,2%</b>
<b>oui</b>	<b>3</b>	<b>5,8%</b>
<b>total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre La grande majorité des participants (94,2%) estiment que l'administration n'a pas mis en place de mesures pour gérer les résistances à l'utilisation de PROGRES. Cela suggère que l'administration n'a pas pris de dispositions proactives pour identifier, comprendre et atténuer les obstacles à l'adoption du logiciel.

Le manque de mesures de gestion des résistances indique que l'administration n'a peut-être pas anticipé les défis potentiels liés à l'adoption de PROGRES. Cela peut avoir conduit à une résistance accrue des utilisateurs et à des difficultés d'adoption du logiciel.

L'absence de mesures de gestion des résistances a eu un impact négatif sur l'adoption de PROGRES. Les utilisateurs qui rencontrent des obstacles à l'utilisation du logiciel peuvent être moins susceptibles de l'adopter ou de l'utiliser pleinement, ce qui a limité la valeur globale du logiciel pour la faculté.

#### ➤ 2.4 MESSURE D'ACCOMPAGNEMENT

**Tableau 22:**Répartition de l'échantillon selon la formation des utilisateurs.

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>non</b>	<b>39</b>	<b>75%</b>
<b>Oui</b>	<b>13</b>	<b>25%</b>
<b>total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre que La majorité des participants (75%) n'ont pas bénéficié d'une formation pour l'utilisation de PROGRES. Le manque généraliser de formation indique qu'il peut y avoir un accès inégal à la formation pour les utilisateurs de PROGRES. Certains utilisateurs peuvent avoir été exclus de la formation en raison de leur rôle, de leur emplacement ou d'autres facteurs.

Le manque de formation pour un grand nombre d'utilisateurs peut expliquer certaines des difficultés rencontrées lors de l'adoption de PROGRES. Les utilisateurs qui ne reçoivent pas de formation peuvent être moins susceptibles de comprendre les avantages du logiciel, de savoir comment l'utiliser efficacement ou de se sentir investis dans son succès.

**Tableau 23:** l'évaluation de la formation reçue pour l'utilisation de PROGRES.

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>insuffisante</b>	<b>8</b>	<b>72,7%</b>
<b>moyenne</b>	<b>2</b>	<b>18,2%</b>
<b>suffisante</b>	<b>1</b>	<b>9,1%</b>
<b>excellent</b>	<b>0</b>	<b>00</b>
<b>total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau montre que la formation pour l'utilisation de PROGRES reçoit une évaluation globalement négative de la part des participants. La majorité des participants (72,7%) jugent la formation insuffisante, tandis qu'un petit nombre de personnes la considèrent comme moyenne (18,2%) ou suffisante (9,1%). Personne n'a attribué la note "excellente" à la formation.

Les résultats de l'enquête suggèrent que la formation actuelle ne répond pas aux besoins des utilisateurs. Cela peut s'expliquer par un certain nombre de facteurs, tels que :la formation peut ne pas couvrir les sujets qui sont les plus importants pour les utilisateurs ou ne pas fournir suffisamment de détails sur la façon d'utiliser le logiciel, La formation peut être dispensée dans un format qui n'est pas adapté aux besoins des utilisateurs Instructeurs non qualifiés : Les instructeurs peuvent ne pas avoir les compétences ou l'expérience nécessaires pour dispenser une formation efficace sur le logiciel.

**Tableau 24:** Répartition de l'échantillon selon la satisfaction des besoins par la formation

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>oui</b>	<b>3</b>	<b>18,8%%</b>
<b>non</b>	<b>13</b>	<b>81,3%</b>
<b>total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau N24 montre que la majorité des participants (81,3%) estiment que la formation pour l'utilisation de PROGRES ne répond pas à leurs besoins. Cela suggère que la formation ne parvient pas à fournir aux utilisateurs les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour utiliser le logiciel efficacement, le manque d'adéquation de la formation peut expliquer certaines des difficultés rencontrées par les utilisateurs lors de l'adoption de PROGRES. Les utilisateurs qui ne reçoivent pas une formation adéquate peuvent être moins

susceptibles de comprendre les avantages du logiciel, de savoir comment l'utiliser efficacement ou de se sentir investis dans son succès.

**Tableau 25:** La communication sur l'intégration de PROGRES.

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>non</b>	<b>49</b>	<b>90,7%</b>
<b>Oui</b>	<b>5</b>	<b>9,3%</b>
<b>total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre que la majorité des participants (90,7%) n'étaient pas informé sur l'intégration de PROGRES. Cela suggère que les efforts de communication fournis par l'administration de PROGRES n'ont pas réussi à atteindre la plupart des utilisateurs.

**Tableau 26:** Les moyens de communications utilisé par l'administration.

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>email</b>	<b>37</b>	<b>77,1%</b>
<b>internet</b>	<b>9</b>	<b>18,8%</b>
<b>Réunions d'information</b>	<b>14</b>	<b>29,2%</b>
<b>affichette</b>	<b>2</b>	<b>4,2%</b>
<b>autre</b>	<b>2</b>	<b>4,2%</b>
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau montre que d'après les résultats de l'enquête les canaux de communication les plus utilisés sont les emails, internet, les réunions d'information, les affiches et d'autres moyens. Cela suggère qu'ils ont fait des efforts pour diffuser l'information de manière large et atteindre un public diversifié.

**Tableau 27:** Répartition de l'échantillon selon l'évaluation des campagnes de communication concernant PROGRES.

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Oui</b>	<b>20</b>	<b>38,5%</b>
<b>non</b>	<b>32</b>	<b>61,5%</b>
<b>total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau montre que la majorité des participants (61,5%) ne jugent pas les campagnes de communication sur PROGRES suffisantes. cela suggère que les utilisateurs ont besoin de plus d'informations et de matériel pour connaître le logiciel, ses fonctionnalités et ses avantages.

Un nombre significatif d'utilisateurs (38,5%) considère que ces efforts de communication déployés ont été suffisants. Cela indique que certaines actions de communication ont peut-être été efficaces pour atteindre et informer les utilisateurs.

**Tableau 28 :** Répartition de l'échantillon selon l'implication des utilisateurs dans le processus d'intégration de PROGRES

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Oui</b>	<b>11</b>	<b>18,3</b>
<b>non</b>	<b>49</b>	<b>81,7%</b>
<b>total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau montre que la majorité des participants (81,7%) n'a pas été impliquée dans le processus d'intégration de PROGRES. Cela suggère que la plupart des utilisateurs n'ont pas eu l'occasion de s'approprier le logiciel ou de fournir des commentaires sur son développement. Le manque d'implication des utilisateurs peut expliquer certaines des difficultés rencontrées lors de l'adoption de PROGRES, les utilisateurs qui ne sont pas impliqués dans le processus d'intégration peuvent être moins susceptibles de comprendre les avantages du logiciel, de savoir comment l'utiliser efficacement ou de se sentir investis dans son succès.

Les ATS ont été impliqués dans la consultation des besoins et la participation à des groupes de travail. Cela suggère l'administration a fait des efforts pour impliquer certains groupes d'utilisateurs dans le processus d'intégration, et le fait que les enseignants n'aient pas été impliqués dans le processus d'intégration est préoccupant, car ce sont eux qui utiliseront le plus le logiciel. Il est possible que cela explique certaines des difficultés rencontrées par les enseignants lors de l'utilisation de PROGRES.

**Tableau 29:** Répartition de l'échantillon selon le mode d'implication dans le processus d'intégration de PROGRES

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Consultation sur les besoin</b>	<b>9</b>	<b>75%</b>
<b>participation a des groupes de travail</b>	<b>6</b>	<b>50%</b>
<b>Teste de validation</b>	<b>2</b>	<b>16,6%</b>
<b>total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête.

Le tableau montre que les utilisateurs ont été impliqués dans le processus d'intégration de PROGRES de différentes manières, ce qui a permis de recueillir leurs besoins et leurs retours d'expérience, La consultation des besoins a été la modalité d'implication la plus utilisée (75%), la participation à des groupes de travail et les tests de validation ont également été utilisés par un nombre significatif d'utilisateurs (respectivement 50% et 16,6%).

**Tableau 30 :** Répartition de l'échantillon selon la satisfaction quant à leurs implications dans le processus d'intégration de PROGRES

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>oui</b>	<b>13</b>	<b>56,5%</b>
<b>non</b>	<b>10</b>	<b>43,5%</b>
<b>total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête.

Le tableau montre que l'implication des utilisateurs dans le processus d'intégration de PROGRES est perçue de manière mitigée. Un peu plus de la moitié des participants à l'évaluation (56,5%) juge leur implication satisfaisante, tandis qu'une minorité significative (43,5%) n'est pas satisfaite. les résultats suggèrent que le processus d'intégration de PROGRES pourrait être amélioré pour mieux répondre aux besoins des utilisateurs.

Les utilisateurs qui ne sont pas satisfaits de leur implication dans le processus d'intégration peuvent avoir rencontré un certain nombre de difficultés, Les utilisateurs peuvent ne pas avoir reçu suffisamment d'informations sur le processus d'intégration ou sur les objectifs du logiciel, peuvent ne pas avoir eu accès aux ressources dont ils avaient besoin pour apprendre à utiliser le logiciel efficacement ou le soutien dont ils avaient besoin pour résoudre les problèmes qu'ils ont rencontrés lors de l'intégration.

**Tableau 31:** les types d'accompagnement reçus pour l'utilisation de PROGRES

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Hotline téléphonique</b>	<b>6</b>	<b>17,6%</b>
<b>Assistance en ligne</b>	<b>12</b>	<b>35,3%</b>
<b>Forums d'utilisateurs</b>	<b>6</b>	<b>17,6%</b>
<b>aucune</b>	<b>6</b>	<b>17,4%</b>
<b>Vidéo sur youtube</b>	<b>1</b>	<b>2,9%</b>
<b>Auto formation</b>	<b>1</b>	<b>2,9%</b>
<b>Service informatique</b>	<b>1</b>	<b>2,9%</b>
<b>Envoi de message électronique</b>	<b>1</b>	<b>2,9%</b>
<b>total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête.

Le tableau ci-dessus montre que les utilisateurs de PROGRES disposent d'une variété de ressources pour les accompagner dans l'utilisation de l'outil. Cependant, l'assistance en ligne semble être la ressource la plus populaire, suivie des forums d'utilisateurs et de la hotline téléphonique, des vidéos YouTube, l'auto-formation, le service informatique et l'envoi de messages électroniques. Cela suggère que l'administration de la faculté SECG a fait des efforts pour fournir aux utilisateurs différents options d'accompagnement.

**Tableau 32 :** Répartition de l'échantillon selon Jugement l'accompagnement proposé es ce que suffisant.

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>oui</b>	<b>10</b>	<b>27%</b>
<b>non</b>	<b>27</b>	<b>73%</b>
<b>total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre 73% des utilisateurs estiment que l'accompagnement proposé pour PROGRES n'est pas suffisant. Cela suggère que les utilisateurs ont besoin de plus de ressources et de soutien pour apprendre et utiliser le logiciel efficacement, 27% des utilisateurs estiment que l'accompagnement proposé est suffisant. Cela suggère que certains utilisateurs trouvent les ressources et le soutien actuels adéquats.

**Tableau 33:** les mesures d'accompagnement souhaité avoir pour faciliter l'utilisation de PROGRES.

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Tutoriels vidéo</b>	<b>35</b>	<b>31,4%</b>
<b>Guide d'utilisation plus détaillées</b>	<b>37</b>	<b>64,9%</b>
<b>Assistance technique plus accessible</b>	<b>40</b>	<b>70,2%</b>
<b>Forums d'échange entre utilisateurs</b>	<b>24</b>	<b>42,1%</b>
<b>Formation adéquate</b>	<b>1</b>	<b>1,8%</b>
<b>autre</b>	<b>1</b>	<b>1,8%</b>
<b>total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau montre que Les utilisateurs de PROGRES souhaitent des ressources pédagogiques plus complètes et plus accessibles pour les aider à mieux utiliser le logiciel. Qui veut dire que les utilisateurs ont besoin de plus de soutien pour apprendre à utiliser le logiciel efficacement. Un guide d'utilisation plus détaillé est la mesure d'accompagnement la plus plébiscitée (64,9%). Cela suggère que les utilisateurs ont besoin d'informations plus détaillées sur les fonctionnalités du logiciel et sur la façon de l'utiliser. Une assistance technique plus accessible est la deuxième mesure d'accompagnement la plus plébiscitée (70,2%). Cela mis en évidence que les utilisateurs ont besoin d'aide pour résoudre les problèmes qu'ils peuvent rencontrer lors de l'utilisation du logiciel. Les utilisateurs sont également intéressés par d'autres ressources pédagogiques, telles que des tutoriels vidéo (31,4%) et des forums d'échange entre utilisateurs (42,1%). Cela démontre que les utilisateurs apprécient les différents modes d'apprentissage.

**Tableau 34:** l'impact de PROGRES sur la vie professionnelle des utilisateurs.

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>positif</b>	<b>38</b>	<b>62,3%</b>
<b>négatif</b>	<b>4</b>	<b>6,6%</b>
<b>neutre</b>	<b>19</b>	<b>31,1%</b>
<b>inconnu</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête.

Le tableau ci-dessus montre que 62,3% des utilisateurs estiment que PROGRES a eu un impact positif sur leur vie professionnelle. Cela suggère que le logiciel a permis aux utilisateurs d'être plus productifs, efficaces et organisés et que 6,6% des utilisateurs estiment que PROGRES a eu un impact négatif sur leur vie professionnelle. Cela suggère que le logiciel a peut-être créé des difficultés supplémentaires pour certains utilisateurs. 31,1% des utilisateurs estiment que PROGRES n'a eu aucun impact sur leur vie professionnelle. Cela suggère que le logiciel n'a pas eu d'effet significatif sur la façon dont ces utilisateurs travaillent.

➤ **2.5 Difficultés rencontrées.**

**Tableau 35 :** Répartition de l'échantillon selon les utilisateurs ont rencontré des difficultés lors de l'utilisation de PROGRES.

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>oui</b>	<b>49</b>	<b>81,7%</b>
<b>non</b>	<b>11</b>	<b>18,3%</b>
<b>total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre que 81,7% des utilisateurs ont rencontré des difficultés lors de l'utilisation de PROGRES. Cela suggère que le logiciel présente des problèmes d'utilisabilité ou de fiabilité et que 18,3% des utilisateurs n'ont rencontré aucune difficulté lors de l'utilisation de PROGRES. Cela suggère que le logiciel fonctionne correctement pour certains utilisateurs.

**Tableau 36:** les difficultés rencontrées.

	<b>fréquences</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Difficulté technique</b>	<b>41</b>	<b>83,7%</b>
<b>Manque de formation</b>	<b>33</b>	<b>67,3%</b>
<b>Manque de documentation</b>	<b>10</b>	<b>20,4%</b>
<b>Inutilité perçue de logiciel</b>	<b>5</b>	<b>10,2%</b>
<b>Autre</b>	<b>2</b>	<b>4,1%</b>
<b>Problème de connexion</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>
<b>total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau montre que la majorité des utilisateurs (81,7%) ont rencontré des difficultés lors de l'utilisation de PROGRES. Les résultats de l'enquête suggèrent que PROGRES peut être amélioré de manière significative en s'attaquant aux difficultés rencontrées par les utilisateurs.

En simplifiant le logiciel, en fournissant une meilleure formation et une documentation plus complète, et en recueillant les commentaires des utilisateurs, les développeurs de PROGRES peuvent améliorer l'expérience utilisateur et augmenter la valeur du logiciel.

**Tableau 37:** Répartition de l'échantillon selon la façon dans lesquelles ont surmonté ces difficultés

	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Formation complémentaire</b>	<b>5</b>	<b>10,4%</b>
<b>abandon de l'utilisation du logiciel</b>	<b>2</b>	<b>4,2%</b>
<b>Aide d'un collègue</b>	<b>28</b>	<b>58,3%</b>
<b>Documentation en ligne</b>	<b>20</b>	<b>41,7%</b>
<b>Contact de service concerné</b>	<b>2</b>	<b>4,2</b>
<b>Vidéo sur youtube</b>	<b>2</b>	<b>4,2%</b>
<b>Autre</b>	<b>1</b>	<b>2,1%</b>
<b>Débit d'internet</b>	<b>1</b>	<b>2,1%</b>
<b>total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête.

Le tableau montre que les utilisateurs de PROGRES utilisent une variété de stratégies pour surmonter les difficultés qu'ils rencontrent, notamment la formation complémentaire, l'aide des collègues, la documentation en ligne, le contact du service client et les vidéos YouTube. Cela suggère que les utilisateurs sont proactifs et débrouillards lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes.

**Tableau 38:** Répartition de l'échantillon selon le niveau de satisfaction quant à l'intégration de PROGRES.

	<b>fréquences</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Très insatisfait</b>	<b>5</b>	<b>8,5%</b>
<b>insatisfait</b>	<b>7</b>	<b>11,9%</b>
<b>satisfait</b>	<b>44</b>	<b>74,6%</b>
<b>Très satisfait</b>	<b>3</b>	<b>5,1%</b>
<b>total</b>	<b>59</b>	

**Source :** Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre 74,6% des utilisateurs sont satisfaits ou très satisfaits de l'intégration de PROGRES. Cela suggère que la plupart des utilisateurs trouvent que le logiciel est facile à intégrer à leurs workflows existants. Tandis que 20,4% des utilisateurs sont insatisfaits ou très insatisfaits de l'intégration de PROGRES. Cela indique que certains utilisateurs rencontrent des difficultés lors de l'intégration du logiciel.

**Tableau 39** : les principaux points forts de PROGRES.

	fréquences	Pourcentage
<b>Facilite l'utilisation</b>	<b>16</b>	<b>27,1%</b>
<b>Gain de temps</b>	<b>43</b>	<b>72,9%</b>
<b>Réduction des erreurs</b>	<b>40</b>	<b>67,8%</b>
<b>Meilleur organisation des tâches</b>	<b>19</b>	<b>32,2</b>
<b>Une tâche de plus</b>	<b>1</b>	<b>1,7%</b>
<b>autre</b>	<b>1</b>	<b>1,7%</b>
<b>total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre que 27,1% des utilisateurs trouvent que PROGRES est facile à utiliser. Cela suggère que le logiciel est convivial et intuitif et que 72,9% des utilisateurs estiment que PROGRES leur permet de gagner du temps. Cela indique que le logiciel peut aider les utilisateurs à être plus productifs. 67,8% des utilisateurs pensent que PROGRES les aide à réduire les erreurs. Cela suggère que le logiciel peut améliorer la qualité du travail des utilisateurs. Et 32,2% des utilisateurs trouvent que PROGRES les aide à mieux organiser leurs tâches. Cela indique que le logiciel peut aider les utilisateurs à être plus efficaces.

**Tableau 40**:les principaux points faibles.

	fréquence	Pourcentage
<b>Defficultés techniques</b>	<b>37</b>	<b>62,7%</b>
<b>problèmes de connexion</b>	<b>57</b>	<b>96,6%</b>
<b>Manque de fonctionnalités</b>	<b>15</b>	<b>25,4%</b>
<b>Complexité de l'interface</b>	<b>7</b>	<b>11,9%</b>
<b>autre</b>	<b>2</b>	<b>3,4%</b>
<b>total</b>	<b>61</b>	

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Le tableau montre que 62,7% des utilisateurs ont rencontré des problèmes techniques en utilisant PROGRES. Cela suggère que le logiciel peut être instable. Et que 96,6% des

utilisateurs ont eu des problèmes de connexion à PROGRES. Cela indique que le logiciel peut avoir des problèmes de serveur ou de réseau, 25,4% des utilisateurs estiment que PROGRES manque de fonctionnalités. Cela signifie que le logiciel ne répond peut-être pas à tous les besoins des utilisateurs. et 11,9% des utilisateurs trouvent l'interface de PROGRES trop complexe. Cela suggère que le logiciel peut être difficile à utiliser pour certains utilisateurs.

➤ **2.6 Suggestions et commentaire**

L'enquête menée auprès des utilisateurs de PROGRES au sein de la faculté SECG a permis de recueillir de précieuses suggestions pour améliorer l'expérience utilisateur et optimiser l'efficacité de la plateforme.

**Tableau 41:** les suggestions propose par les participants.

<b>Suggestions</b>	<b>la connexion</b>	<b>La saisie des notes</b>	<b>Suivi des etudaints</b>
<b>Points négatifs</b>	Les utilisateurs rencontrent des problèmes de connexion à la plateforme PROGRES, ce qui peut ralentir leur travail et générer de la frustration.	Les utilisateurs trouvent que les modes de saisie des notes manquent de clarté, surtout pour les cas exceptionnels tels que les étudiants non présents sur la liste ou absents tout au long du semestre.	Le suivi des étudiants doublants ou ayant des dettes n'est pas optimal.
<b>Suggestions</b>	Il est suggéré d'effectuer les mises à jour et le développement de la plateforme en dehors des périodes d'examens et de délibérations afin de ne pas perturber les délais de saisie des notes et la génération des procès-verbaux.	Il est demandé de clarifier les modes de saisie des notes, en particulier pour les cas exceptionnels. Il est suggéré de dédier un bureau au niveau de l'université pour la saisie des notes, afin d'aider les étudiants qui	Il est demandé d'améliorer le suivi des étudiants doublants ou ayant des dettes

		rencontrent des problèmes de connexion ou d'autres difficultés	
--	--	--	--

Source : Élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

### 3. Synthèse des résultats et discussion des hypothèses

L'enquête réalisée sur l'intégration de l'ERP au niveau de la faculté SEGC nous a permis de répondre à notre problématique de recherche et de vérifier nos hypothèses.

Dans un premier temps, les résultats de notre enquête indiquent que PROGRES a incité les utilisateurs à adopter de nouvelles approches et à exploiter de nouvelles fonctionnalités pour optimiser leur performance.

Le tableau 14 présente les différentes adaptations que les utilisateurs ont dû faire pour intégrer PROGRES à leurs pratiques professionnelles :

- Apprentissage de nouvelles compétences techniques (69,1%) : L'utilisation de PROGRES nécessite l'acquisition des nouvelles compétences techniques, telles que la maîtrise de l'interface du logiciel et l'exploration de ses fonctionnalités avancées.
- Changements dans l'organisation du travail (34,5%) : PROGRES peut inciter les utilisateurs à modifier leur façon d'organiser leur travail, en adoptant des nouvelles méthodes de gestion des tâches et des projets, favorisant ainsi une meilleure efficacité et une meilleure planification.
- Création de nouveaux contenus ou documents (18%) : PROGRES offre des outils pour la création des nouveaux contenus et documents, ce qui peut modifier les pratiques professionnelles des utilisateurs, leur permettant de produire des supports de communication et de travail plus riches et plus attrayants.

Le tableau 15 montre que l'intégration de PROGRES a eu un impact sur la routine quotidienne des utilisateurs :

- Changement léger dans la routine (65,5%) : La majorité des utilisateurs ont constaté un changement léger dans leur routine quotidienne, ce qui suggère que PROGRES s'intègre progressivement dans leurs pratiques professionnelles, sans bouleversement majeur.
- Impact plus important (25%) : Un nombre non négligeable d'utilisateurs a observé un impact plus important sur leur routine quotidienne, ce qui peut indiquer que

PROGRES a entraîné des changements plus profonds dans leurs pratiques professionnelles, nécessitant une adaptation plus poussée.

Ce qui nous permet de confirmer notre première hypothèse selon laquelle : L'intégration du PROGRES, un nouveau logiciel pédagogique au sien de la faculté SECG de l'UAMB, a nécessité une transformation importante des pratiques professionnelles des enseignants et du personnel administratif.

Dans un deuxième temps, L'enquête menée auprès des utilisateurs de PROGRES révèle que 67,8% d'entre eux ont manifesté des comportements de résistance à l'utilisation de l'outil (Tableaux 17, 18, 19 et 20). Ces résistances se traduisent par une réticence à adopter PROGRES, l'expression de critiques envers celui-ci ou le refus de modifier les pratiques professionnelles habituelles. Les raisons de ces résistances peuvent être multiples et inclure des facteurs tels que la crainte du changement, la perception d'une complexité d'utilisation, l'insuffisance de formation ou le manque de communication claire sur les avantages de PROGRES. L'analyse des données met en lumière des lacunes importantes dans la formation et la communication lors de l'intégration de PROGRES. Les enseignants de la faculté, en particulier, n'ont pas bénéficié d'un accompagnement adéquat. Le tableau 22 révèle que seulement 25% des répondants qui sont des ATS de cette faculté affirment avoir reçu une formation, et d'après le tableau 21, cette formation n'a pas répondu à leurs besoins.

De plus, la communication sur l'intégration de PROGRES a été jugée insuffisante par les utilisateurs (25%). Les responsables d'intégration ont certes utilisé divers canaux de communication (tableau 26), mais les utilisateurs ont perçu que l'administration n'a pas pris de mesures suffisantes pour atténuer leurs résistances (tableau 21).

Ce qui nous permet d'infirmer notre 2eme hypothèse selon laquelle : L'intégration du PROGRES a engendré des résistances qui ont été atténuées par la mise en place d'un programme de formation adéquat et d'une communication transparente

Dans un dernier temps, L'analyse des données recueillies pour la troisième hypothèse de recherche, portant sur l'appropriation des outils PROGRES par les utilisateurs, révèle des résultats encourageants quant à la réussite de son intégration au sein de l'UAMB. Comme le montre le tableau 13, l'intégration de PROGRES a eu un impact variable sur les pratiques professionnelles des utilisateurs. En effet, PROGRES est utilisé par une diversité d'utilisateurs ayant des besoins et des objectifs différents, ainsi que des niveaux d'expérience variés. Cette diversité d'utilisation se traduit par une variété d'adaptations et d'impacts sur les pratiques professionnelles, malgré cette diversité d'utilisation, les résultats du tableau 34 indiquent que 62,3% des utilisateurs estiment que PROGRES a eu un impact positif sur leur vie

professionnelle. Cela suggère que le logiciel a permis aux utilisateurs d'être plus productifs, efficaces et organisés dans leur travail quotidien.

Un des facteurs clés contribuant à l'appropriation des outils PROGRES est leur facilité d'utilisation. Le tableau 35 montre que 78,6% des utilisateurs trouvent que PROGRES est facile à utiliser. Cette perception positive de la convivialité du logiciel facilite son adoption par les utilisateurs et contribue à son intégration réussie. Le tableau 39 met en évidence les avantages concrets perçus par les utilisateurs grâce à PROGRES. En effet, 72,9% des utilisateurs estiment que le logiciel leur permet de gagner du temps, de réduire les erreurs et de mieux organiser leurs tâches. Ces avantages concrets contribuent à l'appréciation positive de PROGRES par les utilisateurs et renforcent leur motivation à l'utiliser.

Ce qui nous permet de confirmer notre 3ème hypothèse selon laquelle : La réussite de l'intégration de PROGRES au sein de l'UAMB dépend de l'appropriation de ces outils par les enseignants et le personnel administratif. Cette appropriation est influencée par plusieurs facteurs, dont la facilité d'utilisation et la satisfaction des utilisateurs.

L'intégration de PROGRES au sein de la faculté SECG a eu un impact positif global sur les pratiques professionnelles des enseignants et du personnel administratif. La majorité des utilisateurs sont satisfaits du logiciel et apprécient ses avantages. Cependant, il existe encore des marges de PROGRES en matière de communication, de formation et d'accompagnement pour mieux gérer les résistances et favoriser une appropriation plus large de PROGRES.

#### **4. Pistes d'amélioration pour une meilleure intégration des outils numériques**

D'après les informations obtenues à partir des deux parties précédentes on peut constater et synthétiser les principaux freins suivants

- **Résistances au changement:** Certains utilisateurs sont réticents à adopter de nouveaux outils, craignant une surcharge de travail, une perte de contrôle ou une incompatibilité avec leurs pratiques établies.
- **Manque de compétences:** Les utilisateurs ont besoin de formation pour acquérir les compétences nécessaires à l'utilisation efficace de PROGRES.
- **Difficultés techniques:** Des problèmes techniques liés à l'installation, à la configuration ou à la maintenance du logiciel ont freiné son adoption.
- **Manque de soutien organisationnel:** Un manque de soutien de la part de la direction ou des collègues peut décourager les utilisateurs d'adopter PROGRES.

Ainsi, Intégrer de nouveaux outils numériques au sein d'une université implique une transformation des pratiques professionnelles et des compétences des collaborateurs. Cette

transformation nécessite une gestion efficace du changement organisationnel, en tenant compte des facteurs humains et en adoptant une approche GRH adéquate. Sur la base des freins et leviers identifiés dans la partie précédant, les préconisations suivantes visent à améliorer l'accompagnement au changement lors de l'intégration d'outils numériques

➤ **Phase préliminaires à l'intégration:**

- **Analyse des besoins et du contexte organisationnel:** Cette phase initiale est essentielle pour identifier les besoins spécifiques des utilisateurs, les contraintes organisationnelles et les potentiels freins à l'adoption du nouvel outil.
- **Communication claire et transparente:** Informer les collaborateurs de manière claire et transparente sur les objectifs de l'intégration, les avantages attendus et les impacts potentiels sur leurs pratiques professionnelles.
- **Implication des collaborateurs dans le processus décisionnel:** Consulter les utilisateurs et recueillir leurs avis et suggestions afin de favoriser leur engagement et leur sentiment d'appropriation du projet.
- **Développement d'un plan de communication et de formation:** Elaborer un plan de communication complet pour informer, sensibiliser et accompagner les collaborateurs tout au long du processus d'intégration. Ce plan doit inclure des formations adaptées aux besoins et aux compétences des utilisateurs.

➤ **Phase d'intégration:**

- **Mise en place d'une formation personnalisée:** Proposer des formations individualisées qui prennent en compte les différents niveaux des compétences et les besoins spécifiques des utilisateurs.
- **Accessibilité à un support technique:** Fournir aux collaborateurs un accès facile à un support technique réactif et compétent pour répondre à leurs questions et résoudre les problèmes rencontrés.
- **Encouragement à l'expérimentation et au partage d'expériences:** Créer un espace propice à l'expérimentation du nouvel outil, au partage d'expériences et à l'apprentissage mutuel entre les collaborateurs.
- **Suivi et évaluation de l'avancement:** Évaluer régulièrement l'avancement du processus d'intégration, identifier les points d'amélioration et ajuster les stratégies d'accompagnement en conséquence.

➤ **Phase post-intégration**

- **Soutien continu aux utilisateurs:** Maintenir un soutien continu aux collaborateurs pour répondre à leurs questions, les aider à tirer le meilleur parti de l'outil et résoudre les difficultés persistantes.
- **Recueil de feedbacks et suggestions:** Encourager les utilisateurs à fournir des feedbacks sur leur expérience avec l'outil afin d'identifier des pistes d'amélioration et d'optimiser son utilisation.
- **Valorisation des réussites et partage des bonnes pratiques:** Mettre en avant les réussites et les cas d'utilisation positifs de l'outil pour motiver les autres collaborateurs et favoriser une adoption plus large.

En adoptant ces préconisations et en mettant en œuvre une approche GRH proactive, les organisations peuvent optimiser l'intégration d'outils numériques, minimiser les résistances au changement, favoriser l'engagement des collaborateurs et maximiser les bénéfices attendus en termes d'amélioration des performances et de l'atteinte des objectifs organisationnels.

### 5. Recommandation

- ❖ **Renforcer la formation et l'accompagnement des utilisateurs:** Proposer des formations plus complètes et adaptées aux besoins des utilisateurs, tout en continuant à fournir un support technique et pédagogique accessible.
- ❖ **Améliorer la communication et la transparence:** Informer régulièrement les utilisateurs des nouvelles fonctionnalités, des mises à jour et des ressources disponibles, en favorisant un dialogue ouvert et transparent.
- ❖ **Impliquer les utilisateurs dans le processus d'intégration:** Encourager les utilisateurs à participer à la conception et à l'amélioration de PROGRES, en tenant compte de leurs suggestions et de leurs besoins.
- ❖ **Soutenir l'appropriation par la direction:** La direction de l'UAMB doit donner l'exemple en utilisant PROGRES et en encourageant son adoption par l'ensemble des équipes.
- ❖ **Évaluer et adapter continuellement:** Mettre en place des processus d'évaluation pour mesurer l'impact de PROGRES sur les pratiques professionnelles et adapter l'approche d'intégration en fonction des résultats

L'analyse des hypothèses formulées, confrontées aux informations collectées et aux analyses effectuées, a permis de mettre en lumière les facteurs clés de succès d'une intégration réussie. L'étude révèle l'importance d'une approche GRH proactive pour minimiser les résistances au changement, favoriser l'appropriation des outils et maximiser les bénéfices attendus. La communication claire et transparente, la formation adéquate, l'accompagnement personnalisé et le soutien continu des collaborateurs s'avèrent essentiels pour mener à bien cette transformation.

L'intégration d'outils numériques ne se limite pas à une simple installation de logiciels ou d'équipements. Elle implique une transformation des pratiques professionnelles, une évolution des compétences des collaborateurs et une adaptation des structures organisationnelles. En adoptant une vision stratégique et en mettant en œuvre des mesures adéquates, les organisations peuvent tirer pleinement parti du potentiel des outils numériques pour améliorer leur performance globale et atteindre leurs objectifs.

Dans un environnement en constante évolution, les organisations doivent s'adapter en permanence. Le changement est devenu inévitable et sa gestion efficace est essentielle pour la réussite des entreprises. L'intégration de nouvelles technologies, comme PROGRES dans le cas de l'UAMB, représente un changement organisationnel important qui peut avoir un impact significatif sur les pratiques professionnelles des utilisateurs.

Notre étude s'est concentrée sur l'analyse de l'impact de l'intégration de PROGRES sur les pratiques professionnelles des utilisateurs au sein de l'UAMB. Nous avons mené une revue de littérature approfondie sur la gestion du changement et le changement organisationnel, puis collecté des données sur le terrain via un entretien et un questionnaire.

Notre recherche a été guidée par la question principale : Quel est l'impact de l'intégration de PROGRES sur les pratiques professionnelles des utilisateurs au sein de l'UAMB ?

L'analyse des données recueillies via les entretiens et les questionnaires nous a permis de constater que l'intégration de PROGRES a effectivement entraîné des changements dans les pratiques professionnelles des utilisateurs.

L'impact de l'intégration de PROGRES sur la routine quotidienne des utilisateurs varie. La majorité des utilisateurs ont constaté un changement léger dans leur routine, tandis qu'un nombre non négligeable d'utilisateurs a observé un impact plus important. Cela suggère que PROGRES s'intègre progressivement dans les pratiques professionnelles des utilisateurs, sans bouleversement majeur pour la plupart.

L'analyse des données révèle des lacunes majeures dans la gestion du changement lors de l'intégration de PROGRES. L'administration n'a pas mis en place des mesures d'accompagnement ni de formation adéquates pour les utilisateurs, ce qui a freiné l'adoption du logiciel. De plus, le responsable ne dispose pas de l'autorité nécessaire pour modifier les fonctionnalités et les méthodes d'utilisation de PROGRES, car ce dernier est imposé par le ministère. Cette absence de flexibilité a également contribué aux résistances au changement observées. Ces résistances étaient principalement liées à la crainte de l'inconnu, au manque de formation et à la difficulté d'adaptation aux nouvelles technologies.

Il est important de noter que notre étude présente certaines limites. Tout d'abord, le taux de réponse au questionnaire était de 30%, ce qui signifie que les résultats ne reflètent peut-être pas l'opinion de tous les utilisateurs de PROGRES au sein de la faculté SECG. De plus, notre étude s'est concentrée sur les changements dans les pratiques professionnelles des utilisateurs et n'a pas examiné d'autres aspects de l'impact de l'intégration de PROGRES, tels que la satisfaction au travail ou la motivation des employés. Toutes ses limites peuvent constituer des pistes des recherches intéressantes pour les futures travaux de recherche.

### Ouvrages:

- AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel 2010. Conduite du changement : concepts clés. Paris: Ed. Dunod, p. 97.
- AUTISSIER, D., JOHNSON, K., & MÉTAIS-WIERSCH, E. 2019. La boîte à outils de la Conduite du changement et de la transformation-2<sup>e</sup> éd. Dunod.
- BEAUDOIN Pierre, 1990. La gestion du changement : stratégie d'entreprise. Presses de l'université de Québec
- BERNARD, J.-L., & PEYROUHET, C. 2019. Progiciels de gestion intégrés (ERP) : Concepts, enjeux et mise en œuvre (5<sup>e</sup> éd.). Dunod
- BIKO, Steve, 2002. Je suis noir et fier. Paris: Editions La Découverte.
- CARSON, Clay, 2019. Injustice Incarnate: The Story of Addie Mae Collins, Cynthia Wesley, Carole Robertson, and Denise McNair. New York: Random House,
- COLLERETTE et AL, 1997. Le changement organisationnel : théorie et pratique, Edition presses université Québec.
- DEMERS, C. 1999. De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. Gestion, École des HEC de Montréal.
- GALIERS, R. D. 2011. ERP systems: A complete guide to their selection, implementation, and management (3<sup>rd</sup> Ed.). Routledge.
- GANDHI, MOHANDAS K.HIND SWARAJ, 1928. ou l'autonomie de l'Inde. Paris : Éditions Gallimard.
- GRAWITZ Madeleine, 2007. lexique des sciences sociales, 7<sup>éd</sup>, Dalloz.
- JOHN KOTTER, 2015. conduire le changement : feuille de route en 8 étapes, PEARSON éducation.
- KANE, G.C. 2019. The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. MIT Press.
- KOTTER J, 1996. Leading Change, Harvard Business School Press.
- K Lewin, 1958. groupe 83ecisions and social change in. Reading in social psychology.
- LAUDON, K.C. & LAUDON, J.P. 2010. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. Pearson Education
- MEIER OLIVIER ET AL.2007. Gestion du changement, ED DUNOD, Paris.

- MICHAUD C. et THOENING J.-C. 2001. Stratégie et sociologie de l'entreprise.- Paris: Ed. Village Mondial.
- MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. 2016. The strategy process: Concepts, contexts, cases (5<sup>th</sup> Ed.). Pearson Prentice Hall.

### Thèse :

- VANDANGEON-DERUMEZ Isabelle 1998. La dynamique des processus de changement.- Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Paris IX Dauphine. France.

### Articles:

- AUDERY GERVOISE, Culture RH. 2023. digitalisation RH : définition, enjeux, attentes & exemples. Culture RH, 14(5) 52-58. <https://culture-rh.com/digitalisation-rh-definition-enjeux-attentes-exemple/>
- LEWIN Kurt, 1947. Frontière in group Dynamics, humain relations. - Vol.1, n°2.
- GUILHON A, 1998 le changement organisationnel est un apprentissage, in : Revue française de gestion, N0 120, septembre-octobre, P 98-107
- Larry Rosen, les dangers de la tech-addiction : <http://drlarryrosen.com/> (<https://www.psychologytoday.com/us/basics/internet-addiction>)
- ERAUDE, G 2022, novembre 14. La conduite du changement en 5 étapes clés. Les Echos. (<https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/la-conduite-du-changement-en-5-etapes-cles-1253389>)
- GERAUD, F. 2022, novembre 14. La conduite du changement en 5 étapes clés. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/la-conduite-du-changement-en-5-etapes-cles-1253389> consulte le 12\03\2024.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE 2017. Job losses and gains from automation (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/themes/how-automation-is-shaping-the-future-of-work>).

### Rapports:

- Rapport du Cigref (Club des dirigeants de banques et d'assureurs français (Cigref). (2023). Publication cyber sécurité : visualiser, comprendre, décider. <https://www.cigref.fr/publication-cybersecurite-visualiser-comprendre-decider>
- Rapport du Cigr <https://www.cigref.fr/publication-cybersecurite-visualiser-comprendre-decider> (Club des dirigeants de banques et d'assureurs français) sur la cybersécurité (dernière édition) :

- Rapport du Fedes (Forum économique mondial) sur la fracture numérique (dernière édition) : <https://blogs.worldbank.org/fr/voices/la-fracture-numerique-se-reduit-plus-vite-dans-les-pays-riches>

### Sites web:

- Académie de Management: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1995.9508080329>
- Archives départementales de Seine-et-Marne : <https://archives.seine-et-marne.fr/fr/archives-en-ligne>
- California State University : <https://www.csudh.edu/psychology/faculty-staff/larry-rosen>
- Club des dirigeants de banques et d'assureurs français (Cigref): <https://www.cigref.fr/publication-cybersecurite-visualiser-comprendre-decider>
- Forum économique mondial (Fedes): <https://www.weforum.org/>
- Les Echos : <https://www.lesechos.fr/direct>
- Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (Algérie): <https://www.mesrs.dz/index.php/fr/accueil/>
- Spitacules: <https://officeopro.com/aide-demarches-administratives/comment-organiser-demarches-administratives/>
- Université de Bejaia : <http://elearning.univ-bejaia.dz/>

---

## Annexe A : guide d'Entretien

### Un entretien avec un responsable de l'implantation de Progrès

#### ➤ Informations personnelles

- Poste occupé
- Ancienneté
- Rôle dans l'implantation de Progrès

#### ➤ . Contexte de l'implantation

### 1. Pourquoi l'UNV de Bejaia a-t-elle implémenté Progrès ?

- Quels étaient les objectifs principaux de l'implantation ?
- Y avait-il des problèmes spécifiques que l'ERP devait résoudre ?
- Quelles étaient les attentes de l'université vis-à-vis de Progrès ?

### 2. En quelle année l'implantation a-t-elle eu lieu ?

### 3. Combien du temps a-t-elle duré ?

### 4. Quelles sont les caractéristiques principales de Progrès ?

- Décrivez les modules et fonctionnalités de l'ERP.
- Quelles sont les technologies utilisées ?
- Progrès est-il un progiciel standard ou a-t-il été personnalisé pour l'université ?

### 5. Quels ont été les acteurs clés du projet d'implantation ?[en général et celui de la faculté SECG]

- Identifiez les équipes et les personnes impliquées (direction, MOA, MOE, etc.).
- Décrivez leurs rôles et responsabilités respectives.

### 6. Pouvez-vous décrire les principales étapes et phases du projet d'implantation de l'ERP ?

- Détaillez les différentes phases du projet (définition des besoins, choix de l'ERP, installation, configuration, tests, formation, etc.)

### 7. Quels ont été les impacts organisationnels observés sur les services administratifs suite à l'adoption de ce progiciel ?

- Décrivez les changements observés dans les processus et les modes de travail.
- L'ERP a-t-il permis d'améliorer l'efficacité et la performance des services ?

**8. Comment s'est déroulé la formation et l'accompagnement des utilisateurs finaux lors du déploiement initial ?**

- Décrivez les types de formation dispensés (présentiel, e-Learning, etc.).
- Quels outils et supports ont été utilisés ?
- La formation a-t-elle été jugée satisfaisante par les utilisateurs ?

**III. Adaptation et appropriation**

**9. De quelles manières le paramétrage et les adaptations de l'ERP ont-été réalisés pour répondre aux besoins spécifiques de l'université ?**

- Donnez des exemples concrets de modifications apportées à l'ERP.
- Comment la collaboration entre l'université et l'éditeur/intégrateur s'est-elle déroulée ?
- Décrivez les actions menées pour sensibiliser et accompagner les utilisateurs.
- Y a-t-il eu des résistances au changement ? Comment ont-elles été gérées ?

**IV. Impacts et recommandations**

**10. Avec du recul, quelles recommandations feriez-vous pour favoriser l'appropriation de l'ERP par les équipes lors d'un tel projet ?**

- Quelles bonnes pratiques pourraient être partagées ?
- Quels aspects du projet pourraient être améliorés ?

**11. Pensez-vous qu'un accompagnement au changement plus poussé aurait facilité l'adoption de l'ERP par les personnels ?**

- Quelles formes d'accompagnement auraient pu être utiles ?
- Comment cet accompagnement aurait-il pu être intégré au projet ?
- Selon vous, quelles sont les clés du succès pour une intégration réussie d'un tel outil dans l'environnement universitaire ?
- Y a-t-il des points que vous aimeriez ajouter ou souligner concernant l'implantation de Progrès à l'UAMB ?

**Je vous remercie pour votre disponibilité et pour les informations que vous m'avez fournies.**

**Annexe B : Questionnaire****Questionnaire a l'attentions des enseignants et du personnel administratif de la faculté SECG**

Madame, M Cette enquête s'inscrit dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude en MRH sur le thème : «la gestion de changement au sien de l'université cas d'implantation de PROGRES a la faculté SECG ». Les données collectées demeureront confidentielles et ne feront l'objet que d'une utilisation purement pédagogique et de recherche scientifique.

Merci pour votre collaboration

**❖ Informations générales :****➤ Quel âge avez-vous ?**

- 25\_ 35 âge
- 35\_ 45 âge
- 45\_ 60 âge
- Autre :

**➤ Êtes-vous une femme ou un homme ?**

- homme
- Femme

**➤ poste occupé :**

- personnel administratif
- enseignement

**➤ Combien d'année d'expérience professionnelle avez-vous ?**

- Moins 5ans
- Entre 5\_ 10 ans
- 10\_ 15 ans
- 15\_20 ans
- +20 ans

**➤ Dans quel département travaillez-vous ?**

- Gestion
- Economie
- Finance et comptabilité
- Commerce
- **Les changements engendrés par l'implantation de PROGRES à quelle fréquence utilisez-vous Progrès?**
- Une fois par semestre.
- Plusieurs fois par semaine
- Une fois par semaine
- Moins d'une fois par semaine
- **Pour quelles taches utilisez-vous progrès ?**
- Gestion des inscriptions
- Suivi des étudiants
- Communication avec les étudiants
- Saisie des notes
- Répondre aux réclamations des étudiants
- Autre
- **L'intégration de progrès a-t-elle nécessité une adaptation de vos pratiques professionnelles ?**
- Pas de tout
- Légèrement
- Considérablement
- Totalement
- **Quelles sont les principales adaptations que vous avez dû faire ?**
- Modification des méthodes d'enseignement
- Modification d'organisation de travail
- Création de nouveaux contenus pédagogiques
- Création de nouveaux documents administratifs
- Apprentissage de nouvelles compétences techniques
- Autre

➤ **Dans quelle mesure votre routine quotidienne a-t-elle changé depuis l'arrivée de [PROGRES] ?**

- Pas du tout
- Légèrement
- Modérément
- Considérablement
- Totalement

➤ **L'intégration de progrès a-t-elle nécessité une adaptation de vos pratiques professionnelles ?**

- Plus connecté avec les collègues, l'administration
- Moins connecté avec les collègues et l'administration
- Nouvelles formes de communication
- Diminution de la communication en face à face

❖ **Comportement et résistances**

➤ **Comment qualifieriez-vous votre comportement face à l'utilisation de PROGRES?**

- Enthousiaste
- Positif
- Négatif
- résistant
- Autre

➤ **L'intégration du PROGRES a-t-elle connu des comportements de résistances ?**

- **Oui**
- **non**

➤ **Selon vous, quelles sont les principales raisons de la résistance au changement face à l'intégration de PROGRES?**

- Peur de l'inconnu
- Manque de confiance dans les nouvelles technologies
- Manque de communication et d'accompagnement
- Sentiment d'inutilité perçue du logiciel

- Réticence à modifier ses pratiques professionnelles
- Manque de mesure d'accompagnement
- Autre

➤ **Selon vous, quels sont les principaux facteurs qui influencent l'appropriation de PROGRES par les utilisateurs ?**

- Pertinence des contenus pédagogiques proposés
- Facilité d'utilisation du logiciel
- Accompagnement et formation des utilisateurs
- Communication interne sur le projet

➤ **est-ce que l'administration a mis en place des mesures pour la gestion des résistances rencontrées**

- Oui
- non

**Si c'est oui quelles sont ces mesures mis en place par l'administration**

.....  
 .....

➤ **Avez vous bénéficié d'une formation pour l'utilisation de progrès ?**

- Oui
- Non

❖ **Mesure d'accompagnement**

**Si oui, jugez-vous cette formation :**

- Insuffisante
- Moyenne
- Suffisante
- Excellent

➤ **formation reçue répond-elle à vos besoins ?**

- Oui
- Non

➤ **Avez-vous été informé de l'intégration de PROGRES ?**

- Oui
- Non

**Si c'est oui, par quels moyens avez-vous été informé ?**

- Email
- Intranet
- Réunions d'information
- Affichettes
- Autre
- **Jugez-vous les campagnes de communication suffisantes ?**

- Oui
- Non

➤ **Avez-vous été impliqué dans le processus d'intégration de PROGRES?**

- Oui
- Non

**Si oui, de quelle manière ?**

- Consultation sur les besoins
- Participation à des groupes de travail
- Tests et validation
- Autre

➤ **Jugez-vous votre implication satisfaisante ?**

- Oui
- Non

**Si c'est non, comment la renforceriez-vous ?**

➤ **De quels types d'accompagnement avez-vous bénéficié ?**

- Hotline téléphonique
- Assistance en ligne
- Forums d'utilisateurs
- Autre

➤ **Jugez-vous l'accompagnement proposé suffisant ?**

- Oui
- Non

➤ **Quelles autres mesures d'accompagnement souhaiteriez-vous avoir pour faciliter l'utilisation de PROGRES?**

- Tutoriels vidéo
- Guide d'utilisation plus détaillé
- Assistance technique plus accessible

- Forums d'échange entre utilisateurs
- Autre
- **Dans l'ensemble, comment jugez-vous l'impact de [PROGRES] sur votre vie professionnelle ?**
- Positif
- Négatif
- Neutre
- Inconnu

❖ **Difficultés rencontrées**

- **Avez-vous rencontré des difficultés lors de l'utilisation de PROGRES?**
- oui
- non

**Si c'est oui, lesquelles ?**

- Difficultés techniques
- Manque de formation
- Manque de documentation
- Inutilité perçue du logiciel
- Autre
- **Comment avez-vous surmonté ces difficultés ?**
- Formation complémentaire
- Abandon de l'utilisation du logiciel
- Aide d'un collègue
- Documentation en ligne
- Autre

➤ **Quel est votre niveau de satisfaction quant à l'intégration de PROGRES?**

- Très insatisfait
- Insatisfait
- Satisfait
- Très satisfait

➤ **Quels sont les principaux points forts de PROGRES pour votre travail ?**

- Facilité d'utilisation
- Gain de temps
- Réduction des erreurs

- Meilleure organisation des tâches
- Autre
- **Quels sont les principaux points faibles de PROGRES pour votre travail ?**
- Difficultés techniques
- problèmes de connexion
- Manque de fonctionnalités
- Complexité de l'interface
- Autre

❖ **Suggestions et commentaire**

- **Avez-vous des suggestions pour améliorer l'utilisation de PROGRES de la faculté SECG ?**



Table of Contents	
Remerciment	
Décidas	
Plan de travail	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Table des abréviations	
<b>Introduction:</b> .....	1
<b>Chapitre 01: changements organisationnels et résistances au changement: cadre théorique</b> .....	
<b>Section I : approches théoriques sur le changement</b> .....	4
1. Historique du changement dans l'organisation.....	4
Première période : fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation progressive » .....	4
Seconde période : années 70 « mort et transformation ou transformation radicale».....	4
Troisième période : années 80 « apprentissage et évolution ».....	5
2. Définitions du changement.....	7
3. Définitions du changement organisationnel .....	7
4. Les types du changement organisationnel .....	8
5. Les caractéristiques liées au changement organisationnel .....	8
5.1. Selon l'étendue ou l'ampleur du changement.....	9
5.2. Selon la profondeur du changement : .....	9
5.3 Selon le rythme ou la rapidité du changement :.....	9
6. Les facteurs et les acteurs du changement.....	9
A. Facteurs économiques peuvent être : .....	10
B. Facteurs technologiques .....	10
C. Facteurs politiques.....	10

D. Facteurs sociaux .....	10
6.2 Les acteurs du changement .....	11
6.2.1. Les Initiateurs du Changement: .....	11
6.2.2. Les Porteurs du Changement .....	11
6.2.3. Les bénéficiaires et acteurs impactés par le changement.....	12
□ Les collaborateurs: Adoptent les nouveaux outils et processus, s'adaptant aux nouvelles réalités organisationnelles.....	12
<b>Section 02: les résistances aux changements .....</b>	<b>12</b>
1. Définitions de la résistance aux changements .....	12
2.1. Les Résistances Individuelles et Collectives .....	13
2.1.1 Les Facteurs Individuels .....	13
2. 1.2 Les Facteurs Collectifs.....	14
2.2. Les Résistances Stratégiques .....	14
2.3. Les Résistances Organisationnelles .....	14
3. Les types de la résistance.....	15
3.1. Résistance active global .....	15
Définition .....	15
3.2. Résistance passive cassée.....	16
<b>Chapitre 02: la gestion du changement et la transformation numériques</b>	
<b>Section 01: généralité sur les progiciels de la gestion intégrée (ERP).....</b>	<b>17</b>
1. Définition des concepts .....	17
1.1 La transformation numérique :.....	17
1.2. L'avantage de la transformation numérique .....	18
1.3 .Les défis de la transformation numérique .....	20
2.1 Progiciel de Gestion Intégré: .....	21
2.2 Les Caractéristiques d'un ERP .....	22
2.3. Le rôle de la ressource humaine (transformation digital et Rh) .....	23

2.4. Conséquences de l’implantation d’un ERP sur les individus :.....	24
□ L’impact de l’implantation d’un ERP sur Comportement.....	24
□ L’impact de l’implantation d’un ERP sur Tâches: .....	24
□ L’impact de l’implantation d’un ERP sur Culture: .....	24
□ L’impact de l’implantation d’un ERP sur RSP (Responsabilité sociale et professionnelle):.....	25
<b>Section 02: la gestion du changement engendré par l’implantation D’UN ERP .....</b>	<b>26</b>
1. Définition de la gestion du changement .....	26
2. les modelés de la gestion du changement .....	26
2.1. Le model de kotter .....	27
2.1.1. Avantages du modèle Kotter.....	27
2.2. Le modèle de Lewin.....	29
2.2.1. Avantages du modèle de Lewin .....	30
3. Le processus de la gestion de changements.....	31
1.3 Analyse du contexte .....	31
2.3 Conception du changement.....	31
3.3 Mise en œuvre du changement.....	31
4.3 Ancrage du changement.....	31
4. Les mesures d'accompagnement face à une situation de changement.....	32
Conclusion de chapitre.....	34

### **Chapitre 3: cadre pratique**

1 Présentation du terrain d’enquête : .....	35
1.1 Présentation de l’université de Bejaia .....	35
1.2. Présentation de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion (FSECSG) .....	37
2.Méthodologie de la recherche.....	41
2.1. Outils de collecte de données.....	41

<b>Section 2 : L'interprétation des résultats d'enquête.....</b>	<b>44</b>
1.1 Description du changement étudié.....	44
2.1 Portée du changement.....	45
3.1 Type de changement.....	46
4.1 Caractéristiques du changement.....	47
4.2 Parties prenantes.....	47
4.3 Enjeux du changement.....	48
5. 1Analyse des causes et des impacts du changement.....	48
1.5.1 Causes du changement.....	49
2.5.1 Impacts du changement.....	49
2. Résultats de l'enquête par questionnaire.....	51
3. Synthèse des résultats et discussion des hypothèses.....	75
4. Les pistes d'amélioration et recommandation pour une meilleure intégration de PROGRES.....	76
<b>Conclusion.....</b>	<b>81</b>
Bibliographie	
Annexe	

## **RESUME :**

L'intégration de nouvelles technologies au sein des organisations, comme les universités, peut s'avérer un processus complexe et parfois source de résistances. La faculté SECG de l'université de Bejaïa n'a pas échappé à cette réalité lors de l'intégration de la plateforme PROGRES. Ce mémoire vise à analyser les réactions des enseignants et du personnel administratif face à cette intégration, en mettant en lumière l'absence de mesures d'accompagnement mises en place par l'administration.

**Mots clés :** université de Bejaia, faculté SECG résistances, PROGRES, mesures d'accompagnement

The integration of new technologies into organizations, such as universities, can be a complex process and sometimes a source of resistance. The SECG faculty of Bejaia University did not escape this reality during the integration of the PROGRES platform. This thesis aims to analyze the reactions of teachers and administrative staff to this integration, by highlighting the lack of support measures put in place by the administration.

**Mots clés:** Bejaia University, The SECG faculty, resistance, PROGRES, support measures

## **RESUME :**

L'intégration de nouvelles technologies au sein des organisations, comme les universités, peut s'avérer un processus complexe et parfois source de résistances. La faculté SECG de l'université de Bejaïa n'a pas échappé à cette réalité lors de l'intégration de la plateforme PROGRES. Ce mémoire vise à analyser les réactions des enseignants et du personnel administratif face à cette intégration, en mettant en lumière l'absence de mesures d'accompagnement mises en place par l'administration.

**Mots clés :** université de Bejaia, faculté SECG résistances, PROGRES, mesures d'accompagnement

The integration of new technologies into organizations, such as universities, can be a complex process and sometimes a source of resistance. The SECG faculty of Bejaia University did not escape this reality during the integration of the PROGRES platform. This thesis aims to analyze the reactions of teachers and administrative staff to this integration, by highlighting the lack of support measures put in place by the administration.

**Mots clés:** Bejaia University, The SECG faculty, resistance, PROGRES, support measures