

Mémoire-projet

Auteur : Wouters, Rémy

Promoteur(s) : Naedenoen, Frédéric

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sales management, à finalité spécialisée

Année académique : 2025-2026

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/25582>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Comprendre et surmonter la résistance au changement dans l'adoption d'un logiciel SRM : application dans le secteur aéronautique

Jury

Promoteur :
Frédéric NAEDENOEN

Lecteur :
Giseline RONDEAUX

Moniteur :
Denis DUQUESNE

Mémoire-projet présenté par
Rémy Wouters

en vue de l'obtention du diplôme
de Master en Sales management à
finalité spécialisée

Année académique 2025/2026



REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire est l'aboutissement de deux années d'alternance durant lesquelles j'ai pu apprendre, douter, me tromper, recommencer et finalement, progresser. Ce travail n'aurait jamais pu voir le jour sans le soutien, la confiance et la disponibilité d'un grand nombre de personnes que je tiens à remercier ici sincèrement.

Mes remerciements vont en premier lieu à **Monsieur Frédéric Naedenoen**, superviseur de ce mémoire, pour ses conseils avisés. Je remercie également **Madame Giseline Rondeaux**, superviseuse de mon alternance, pour son accompagnement académique et la rigueur avec laquelle elle a encadré ce parcours. Leurs retours complémentaires m'ont permis de structurer ma pensée et de gagner en clarté pendant la rédaction.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à **Monsieur Denis Duquesne**, mon tuteur d'alternance à la Sonaca, sans qui cette aventure n'aurait tout simplement pas commencée. Il a cru en moi dès le départ, m'a donné ma chance dans un milieu exigeant et m'a ouvert les portes de la grande famille qu'est la Sonaca. Tout au long de ces deux années, il a supervisé mes démarches académiques avec attention, m'a écouté lors de nos réunions mensuelles et m'a accompagné avec bienveillance dans chacun de mes pas. Son soutien a été déterminant, tant sur le plan professionnel que personnel.

Je remercie chaleureusement **Monsieur Laurent Philippe**, chef des achats, pour la confiance qu'il m'a accordée en m'intégrant à son équipe en tant qu'acheteur Hardware, alors même qu'il savait que je ne serais présent que trois jours par semaine. Cette confiance a été une source de motivation constante et m'a permis de m'investir pleinement dans mes missions.

Un merci tout particulier à **Monsieur Bertrand Lambert**, acheteur Hardware confirmé, qui m'a transmis une partie de son savoir avec patience et générosité. À ses côtés, j'ai découvert l'univers à la fois technique et passionnant des fixations aéronautiques, un monde d'une complexité insoupçonnée et appris les réflexes du métier d'acheteur industriel. Ses conseils au quotidien ont très largement contribué à ma montée en compétences.

Je souhaite également remercier l'ensemble **des personnes interrogées** dans le cadre de ce mémoire : les membres du comité de pilotage, les acheteurs directs et indirects, les qualitiens, les responsables supply chain, finance, master data, la direction achats et l'interlocuteur de Sonaca North America. Toutes se sont livrées avec franchise sur leur expérience quotidienne d'Ivalua. Leurs témoignages ont nourri ma réflexion, orienté mes analyses et donné toute leur substance aux pistes de solution proposées dans ce travail. Sans leur confiance, ce mémoire n'aurait eu ni la même profondeur, ni la même pertinence.

Enfin, je remercie **ma famille et mes proches** pour leur soutien sans faille tout au long de mes études. Leur patience, leurs encouragements et leur présence ont été un appui précieux dans les moments les plus intenses de ces deux années d'alternance.



Table des matières

1. Liste des abréviations et sigles	1
2. Lexique des termes clés	2
2.1. Univers aéronautique et industriel	2
2.2. Achats et supply chain	3
2.3. Outils, plateformes et solutions SI	3
2.4. Modèles d'achats et SRM	4
2.5. Conduite du changement et adoption des technologies	4
2.6. Méthodologie de recherche	5
2.7. Vocabulaire transversal (anglicismes courants en entreprise)	6
Chapitre 1 : Introduction	7
1.1 Contexte général : Sonaca et la digitalisation de la fonction achats	7
1.2 Problématique et intérêt managérial	8
1.3 Question de recherche et sous-questions	8
1.4 Objectifs et positionnement du mémoire	9
1.4.1. Sur le plan pratique	9
1.4.2. Sur le plan académique	9
1.5 Périmètre, définitions clés et délimitations	9
Chapitre 2 : Cadre théorique / Revue de littérature	11
2.1 Introduction	11
2.2 Le SRM : valeur attendue et conditions de réalisation	11
2.2.1 Ce que recouvre le concept de SRM	11
2.2.2 Les mécanismes de création de valeur	11
2.2.3 Les conditions de réalisation de la valeur	12
2.3 Les déterminants de l'adoption individuelle : le modèle UTAUT	13
2.3.1 Structure et apports du modèle	13
2.3.2 Les extensions en contexte ERP/SRM	13
2.4 La résistance au changement dans les transformations digitales	14
2.4.1 Un phénomène multidimensionnel	14
2.4.2 La résistance dans les transformations digitales	14
2.4.3 La résistance comme signal, non comme obstacle	15
2.5 La conduite du changement : du modèle séquentiel à l'approche polyphonique	15
2.5.1 Les approches séquentielles et leurs limites	15
2.5.2 Les facteurs critiques de succès des projets SI	16
2.5.3 Communication et disposition au changement	16
2.5.4 L'approche polyphonique du changement	17
2.6 Cadre d'analyse opérationnel	17

Chapitre 3 : Méthodologie	19
3.1 Design de recherche	19
3.2 Terrain et contexte d'étude	19
3.3 Données et collecte	19
3.4 Population / échantillon / recrutement	20
3.5 Méthodes d'analyse	20
3.6 Qualité, limites, éthique et usage de l'intelligence artificielle	20
Chapitre 4 : Les résultats.....	22
4.1 Contexte du cas et périmètre d'analyse	22
4.2 Résultats par axes d'analyse	23
4.2.1 Segmentation des profils d'usage : une adoption fondamentalement hétérogène	23
4.2.2 Utilité perçue : une valeur réelle mais fragmentée.....	26
4.2.3 Effort perçu : une interface insuffisamment intuitive.....	26
4.2.4 Influence sociale et normes d'équipe : un levier puissant mais inégalement activé	28
4.2.5 Conditions facilitantes : formation, support et gouvernance	29
4.2.6 Communication et conduite du changement : une logique plus panoptique que polyphonique.....	30
4.2.7 Articulation avec SAP et les autres outils : une interface source d'irritants persistants.....	31
4.2.8 Formes de résistance et contournements : des signaux à diagnostiquer	32
4.2.9 Facteurs culturels, générationnels et organisationnels.....	33
4.2.10 Effets tangibles sur la performance achats.....	34
Chapitre 5 : Discussion et recommandations	37
5.1 Discussion académique : ce que le cas Sonaca confirme, nuance et apporte	37
5.1.1 Confirmations empiriques des modèles mobilisés	37
5.1.2 Nuances et points de tension avec la littérature	38
5.1.3 Contribution spécifique.....	40
5.2 Recommandations : une logique de stabilisation puis d'enrichissement	40
5.2.1 Recentrer le périmètre fonctionnel : une logique Minimum Viable Product	41
5.2.2 Travailler l'ergonomie et le pragmatisme sur les points de friction identifiés	42
5.2.3 Refondre la formation et le support selon les profils	44
5.2.4 Clarifier la gouvernance et renforcer les normes d'usage sans basculer dans la sanction individuelle	45
5.2.5 Repositionner symboliquement l'outil.....	46
5.3 Plan d'action d'appropriation SRM	47
5.3.1 Cartographie des parties prenantes : un préalable à toute communication.....	47
5.3.2 Plan de communication interne différencié	48
5.3.3 Plan de communication externe : fournisseurs.....	50
5.3.4 Enrichir la fiche fournisseur : vers une véritable carte d'identité exploitable	50
5.3.5 Inverser la logique de saisie : un onboarding fournisseur self-service.....	51
5.3.6 Indicateurs de pilotage et tableau de bord d'adoption	53
5.3.7 Plan d'action opérationnel à court, moyen et long terme.....	56
5.4 Limites de la recherche et pistes futures	58
5.4.1 Limites méthodologiques	58

5.4.2 Limites liées au terrain.....	59
5.4.3 Pistes pour des recherches futures.....	59
Chapitre 6 : Conclusion	60
Chapitre 7 : Rapport réflexif sur les acquis d'apprentissage	62
7.1 Un plan d'apprentissage éprouvé par le réel	62
7.2 D'acheteur outillages à acheteur hardware	62
7.3 La crise d'approvisionnement des fixations.....	63
7.4 Retour critique sur les cinq priorités initiales	64
7.5 Compétences acquises : techniques, méthodologiques et comportementales	65
7.5.1. Sur le plan technique	65
7.5.2. Sur le plan méthodologique	65
7.5.3. Sur le plan comportemental.....	65
7.6 Articulation entre le travail académique et l'expérience opérationnelle	65
7.7 Limites, regrets et pistes d'amélioration	66
7.8 Synthèse et perspectives.....	66
Annexes	68
Guides d'entretiens qualitatifs semi-directifs.....	71
Extraits anonymisés	77
Bibliographie / webographie (APA 7).....	81
EXECUTIVE SUMMARY (FR)	84
EXECUTIVE SUMMARY (EN)	85

Liste des abréviations / Lexique

1. Liste des abréviations et sigles

Sigle	Signification	Brève explication
ADKAR	<i>Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement</i>	Modèle séquentiel de conduite du changement reposant sur cinq étapes individuelles : prise de conscience, désir, connaissance, capacité, ancrage.
APA	<i>American Psychological Association</i>	Norme bibliographique internationale utilisée pour la citation des sources dans le mémoire (7 ^e édition).
APQP	<i>Advanced Product Quality Planning</i>	Méthode structurée de planification avancée de la qualité produit, déclinée en cinq phases, du développement à la production série. Très utilisée en automobile et aéronautique.
CAPEX	<i>Capital Expenditure</i>	Dépenses d'investissement (achats d'équipements, d'outillages durables, etc.), par opposition aux dépenses courantes (OPEX).
CGA	Conditions Générales d'Achat	Document contractuel encadrant les relations entre Sonaca et ses fournisseurs (modalités de commande, paiement, qualité, responsabilités...).
COPIL	Comité de pilotage	Instance de gouvernance qui supervise un projet, valide les arbitrages et oriente les décisions stratégiques.
CPO	<i>Chief Procurement Officer</i>	Directeur des achats d'un groupe.
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>	Progiciel de gestion intégré (PGI) qui centralise dans une base unique les processus d'une entreprise (finance, achats, production, RH...). Chez Sonaca : SAP.
FAI	<i>First Article Inspection</i>	Inspection détaillée du premier article produit d'une nouvelle référence, destinée à vérifier la conformité du produit à ses spécifications avant le lancement en série.
FAQ	<i>Frequently Asked Questions</i>	Document recensant les questions fréquemment posées et leurs réponses.
ICA	Indice Composite d'Adoption	Indicateur synthétique proposé dans le mémoire pour mesurer l'état global d'adoption d'Ivalua (combine usage, complétude des données, satisfaction et adoption externe).
IT	<i>Information Technology</i>	Service ou domaine des technologies de l'information (informatique).
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>	Indicateur clé de performance utilisé pour piloter une activité ou un projet.
MSMA	Master en Sales Management en Alternance	Programme de master suivi par l'auteur du mémoire.
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>	Produit minimum viable (Ries, 2011) : version simplifiée d'un produit ou d'un outil, mise en service rapidement pour valider sa pertinence avant enrichissement.
NA	<i>North America</i>	Désigne ici Sonaca North America, l'entité nord-américaine du groupe.
NDA	<i>Non-Disclosure Agreement</i>	Accord de confidentialité signé entre deux parties avant un échange d'informations sensibles.
P2P	<i>Procure-to-Pay</i>	Cycle achat complet, de la commande au paiement du fournisseur.

Sigle	Signification	Brève explication
PME	Petite et Moyenne Entreprise	Entreprise dont l'effectif et le chiffre d'affaires sont limités (en UE : moins de 250 salariés).
QC	<i>Quality Control</i>	Contrôle qualité.
QCD	Qualité - Coût - Délai	Triptyque traditionnel d'évaluation de la performance achats / industrielle.
RFQ	<i>Request for Quotation</i>	Demande de devis ou appel d'offres envoyé aux fournisseurs pour obtenir une proposition chiffrée.
RFX	<i>Request for X</i>	Terme générique regroupant les différents types de demandes adressées aux fournisseurs : RFI (information), RFP (proposition), RFQ (devis).
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données	Réglementation européenne encadrant le traitement des données personnelles.
RH	Ressources Humaines	Fonction de l'entreprise dédiée à la gestion du personnel.
SC	<i>Supply Chain</i>	Chaîne d'approvisionnement
SI	Système d'Information	Ensemble des outils, logiciels et processus servant à gérer l'information dans l'entreprise.
SRM	<i>Supplier Relationship Management</i>	Gestion de la relation fournisseurs : approche stratégique et outils logiciels visant à structurer, piloter et optimiser les interactions entre une entreprise et ses fournisseurs.
USA	<i>United States of America</i>	États-Unis d'Amérique.
UTAUT	<i>Unified Theory of Acceptance and Use of Technology</i>	Modèle théorique d'acceptation des technologies (Venkatesh et al., 2003) reposant sur quatre déterminants : utilité attendue, effort perçu, influence sociale, conditions facilitantes.
UX	<i>User Experience</i>	Expérience utilisateur : qualité globale de l'expérience vécue par l'utilisateur d'un outil ou d'une interface.

2. Lexique des termes clés

2.1. Univers aéronautique et industriel

Avionable / Hardware avionable : Se dit d'une pièce destinée à être montée sur un avion. La désignation « avionable » implique le respect d'exigences strictes de traçabilité, de certification matière et de conformité réglementaire propres au secteur aéronautique.

Bord d'attaque : Partie avant de l'aile d'un avion, première en contact avec le flux d'air. C'est l'un des sous-ensembles produits par Sonaca.

Donneur d'ordres : Entreprise qui commande la fabrication d'un produit à un sous-traitant ou à un fournisseur. Dans l'aéronautique : Airbus, Boeing, Lockheed Martin, etc.

Fixations/Hardware : Catégorie d'éléments mécaniques (rivets, vis, écrous,...) utilisés pour assembler les pièces d'un avion.

Rang 1 / Tier 1 : Position d'un fournisseur dans la chaîne aéronautique. Un fournisseur de rang 1 livre directement les grands constructeurs (Airbus, Boeing), les rangs 2 et 3 livrent les rangs supérieurs.

Rivet : Élément d'assemblage de pièces plates, non démontable, formé d'une tige cylindrique renflée à une extrémité, dont on écrase l'autre extrémité après l'avoir enfilée dans un trou. Pièce centrale dans la crise d'approvisionnement décrite dans le bilan réflexif.

2.2. Achats et supply chain

Achat direct : Achat de biens ou matières premières qui entrent dans la composition du produit final vendu par l'entreprise (ex. : rivets pour l'assemblage d'un bord d'attaque).

Achat indirect : Achat de biens ou services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise mais qui n'entrent pas dans la composition du produit final (ex. : outillage, fournitures de bureau, prestations IT).

Achat spot : Achat ponctuel réalisé hors contrat-cadre, généralement pour répondre à une urgence d'approvisionnement.

Approvisionneur : Collaborateur en charge de la passation et du suivi des commandes auprès des fournisseurs, en cohérence avec les besoins de production.

Commodité : Famille de produits ou de services achetés (ex. : « commodité hardware », « commodité outillages »). Sert de découpage organisationnel pour répartir les acheteurs.

Contrat-cadre : Contrat conclu pour une durée déterminée avec un fournisseur, fixant les conditions générales (prix, délais, qualité) sous lesquelles seront passées les commandes successives.

Procurement : Terme anglais désignant la fonction achats dans son sens large (sourcing, contractualisation, passation et suivi des commandes).

Sourcing : Activité consistant à identifier, qualifier et sélectionner les fournisseurs susceptibles de répondre à un besoin d'achat.

Spend / Spend analysis : Analyse des dépenses (volume d'achats par catégorie, par fournisseur), utilisée pour piloter la stratégie achats.

Stock de sécurité : Niveau de stock minimum maintenu pour couvrir les aléas (retards fournisseurs, pics de demande) et garantir la continuité de production.

Supply chain : Chaîne d'approvisionnement, désignant l'ensemble des flux (physiques, informationnels, financiers) qui acheminent un produit du fournisseur initial jusqu'au client final.

2.3. Outils, plateformes et solutions SI

AirSupply / SupplyOn : Plateforme collaborative B2B utilisée chez Sonaca pour la collaboration supply chain opérationnelle avec les fournisseurs (commandes, prévisions, livraisons).

Ivalua : Éditeur français de logiciels d'achats. Sa plateforme SRM est utilisée chez Sonaca pour centraliser les données fournisseurs, structurer les processus de sourcing, de contractualisation, de qualité et de performance. Reconnue comme un acteur leader du marché par Gartner et Forrester (Ivalua, s.d.).

Kronos : Cabinet intégrateur ayant accompagné Sonaca dans le déploiement d'Ivalua.

Master Data : « Données de référence » de l'entreprise (fournisseurs, articles, clients...), considérées comme structurantes et partagées entre les applications.

Module / Périmètre fonctionnel : Unité fonctionnelle d'un logiciel (ex. modules Sourcing, Contracts, Action Plans dans Ivalua), activable indépendamment.

SAP : Éditeur allemand de logiciels d'entreprise et nom usuel de son ERP. Cœur transactionnel des achats chez Sonaca (commandes, factures).

Service Request : Canal de support utilisateur intégré à Ivalua, permettant de signaler un incident ou de demander une assistance.

2.4. Modèles d'achats et SRM

E-procurement : Dématérialisation des processus d'achat via des plateformes électroniques (catalogues fournisseurs en ligne, validation électronique des commandes, etc.).

Fiche fournisseur : Document numérique centralisant les informations relatives à un fournisseur (coordonnées, données bancaires, certifications, documents contractuels...).

Onboarding (fournisseur) : Processus d'intégration d'un nouveau fournisseur dans le système d'information de l'entreprise (collecte des informations, validation des documents, ouverture des accès).

Portail fournisseur : Interface web par laquelle les fournisseurs accèdent aux informations et aux processus mis à leur disposition par le client (RFQ, contrats, mise à jour de leurs propres données).

Self-service (onboarding) : Modèle dans lequel le fournisseur saisit lui-même ses informations via un portail dédié, plutôt qu'une saisie en interne par le client.

2.5. Conduite du changement et adoption des technologies

Adoption : Passage d'une acceptation formelle d'un outil à un usage réel, régulier et observable de la solution (Venkatesh et al., 2003).

Appropriation : Niveau plus avancé que l'adoption : l'outil est intégré dans les routines de travail, utilisé de façon autonome et son usage ne dépend plus d'une injonction externe.

Change management / Conduite du changement : Ensemble des actions visant à accompagner les individus et l'organisation lors d'une transformation (formation, communication, gouvernance, etc.).

Change readiness : Disposition psychologique d'un individu à s'engager dans le changement, combinant compréhension du sens du changement, confiance en sa capacité à y faire face et intention d'adopter (Endrejat et al., 2021).

Conditions facilitantes: Composante d'UTAUT. Désigne les ressources mises à disposition par l'organisation pour rendre l'usage d'un outil possible (droits d'accès, formation, support, infrastructure).

Contournement : Comportement par lequel un utilisateur évite tout ou partie de l'outil officiel pour utiliser un canal alternatif (Excel, e-mail, fichier local).

Effort perçu (effort expectancy) : Composante d'UTAUT mesurant la perception qu'a l'utilisateur de la facilité d'utilisation d'un système.

Influence sociale: Composante d'UTAUT mesurant le poids des attentes des pairs et de la hiérarchie dans la décision d'usage.

Investissement en forme : Notion issue de l'approche polyphonique (Pichault et al., 2021) désignant un geste matériel-symbolique qui marque visiblement une rupture (nouveau nom, refonte visuelle, jalon officiel) et permet aux acteurs de re-problématiser collectivement un projet.

Key user : Utilisateur référent désigné dans une équipe, qui fait le lien avec l'équipe projet, anime le support de proximité et relaie les besoins terrain.

Panoptique : Style de management du changement (Pichault et al., 2021) reposant sur la rationalisation, le contrôle, la transparence et la diffusion d'un message descendant unique depuis le centre.

Polyphonique : Approche de la conduite du changement développée par Pichault, Castro et Chevalier (2021) qui reconnaît la coexistence de plusieurs rationalités dans l'organisation (stratégique, managériale, métier, sociale) et privilégie la négociation, la traduction et l'ajustement plutôt qu'une logique uniforme et descendante.

Pouvoir joker : Concept issu de l'analyse polyphonique (Pichault et al., 2021) désignant la capacité du management à restructurer les règles du jeu sans dicter l'interprétation individuelle, permettant à des pratiques émergentes de se stabiliser.

Rebranding : Repositionnement de marque ou d'identité (changement de nom, de logo, de discours) destiné à modifier la perception qu'en ont les utilisateurs ou les clients (Muzellec & Lambkin, 2006).

Résistance au changement : Tendance individuelle, relativement stable, à résister ou à éviter d'apporter des changements (Oreg, 2003). Se décline en trois composantes : affective, cognitive et comportementale.

Théorie de l'autodétermination : Cadre théorique de la motivation humaine (Deci & Ryan, 2000) distinguant motivation intrinsèque, extrinsèque autodéterminée et extrinsèque contrôlée. Mobilisé dans le mémoire pour discuter du risque des KPI individuels coercitifs.

Utilité attendue / utilité perçue : Composante centrale d'UTAUT, désignant la conviction qu'un utilisateur a que le système améliorera sa performance au travail.

2.6. Méthodologie de recherche

Abductif : Mode de raisonnement procédant par allers-retours entre la littérature théorique et les données de terrain pour affiner progressivement l'interprétation (Dubois & Gadde, 2002).

Étude de cas : Stratégie de recherche qualitative consistant à étudier en profondeur un phénomène dans son contexte réel (ici : Sonaca).

Design mixte (à dominante qualitative) : Démarche de recherche combinant données quantitatives et qualitatives.

Entretien semi-directif : Entretien guidé par une trame souple, qui laisse à l'interviewé une marge d'expression tout en couvrant les thèmes structurants du chercheur.

Triangulation : Recoupement systématique de plusieurs sources de données (enquête, entretiens, documents internes) pour fiabiliser le diagnostic.

Verbatim : Citation textuelle exacte d'un propos recueilli en entretien.

2.7. Vocabulaire transversal (anglicismes courants en entreprise)

Dashboard / Tableau de bord : Interface synthétique présentant les principaux indicateurs de pilotage d'un projet ou d'une activité.

Go-live : Date de mise en production effective d'un outil ou d'un système d'information.

Helpdesk : Service d'assistance technique aux utilisateurs.

Stakeholder : Partie prenante d'un projet (interne ou externe) susceptible d'influencer ou d'être influencée par celui-ci.

Top management : Direction générale, sommet hiérarchique d'une organisation.

Workshop : Atelier de travail collaboratif réunissant plusieurs participants autour d'un sujet ciblé.

Chapitre 1 : Introduction

1.1 Contexte général : Sonaca et la digitalisation de la fonction achats

Le secteur aéronautique est l'un des environnements industriels les plus exigeants qui soit. Les donneurs d'ordres y imposent des standards de qualité, de traçabilité et de ponctualité qui se répercutent sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Dans ce contexte, la fonction achats occupe une position stratégique : elle est à la fois le premier rempart contre les risques fournisseurs et un levier direct de performance opérationnelle.

Sonaca, acronyme de Société Nationale de Construction Aérospatiale, est une entreprise belge spécialisée dans la conception et la fabrication de pièces et sous-ensembles aéronautiques. Fournisseur de rang 1 pour des constructeurs comme Airbus, Boeing ou encore Lockheed Martin, le groupe assemble notamment des bords d'attaque, des volets et des structures d'aile.

Son siège historique est implanté à Gosselies, en Belgique, mais le groupe dispose désormais de sites en Roumanie, au Brésil, au Canada, aux États-Unis et au Mexique. En 2023, Sonaca a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 617 millions d'euros, avec une base fournisseurs qui compte près de 7 000 entreprises.

Cette internationalisation croissante a rendu la gestion de la relation fournisseurs considérablement plus complexe. Avant l'introduction d'un outil dédié, les achats s'appuyaient sur un ensemble hétérogène de solutions : SAP pour les transactions, SharePoint pour les documents partagés, des fichiers Excel pour le suivi et la messagerie électronique pour la coordination. Ce fonctionnement dispersé fonctionnait, mais il exposait l'entreprise à des risques concrets : informations non à jour, absence de vision consolidée sur les fournisseurs, difficulté à standardiser les pratiques entre sites et perte de mémoire organisationnelle lors des départs de collaborateurs.

C'est dans ce cadre que Sonaca a entrepris l'implémentation d'une solution SRM (Supplier Relationship Management) à l'aide de la plateforme Ivalua, déployée en deux phases successives courant 2024. Ce projet vise à centraliser les données fournisseurs, structurer les processus d'approvisionnement (onboarding, sourcing, gestion contractuelle, qualité, performance) et relier la fonction achats aux autres métiers concernés : qualité, finance, ingénierie, supply chain. L'outil s'articule avec SAP, qui reste le cœur transactionnel et avec la plateforme AirSupply de SupplyOn, dédiée à la collaboration supply chain opérationnelle avec les fournisseurs.

Ce projet s'inscrit dans une tendance de fond qui traverse l'ensemble du secteur industriel. La digitalisation de la fonction achats est aujourd'hui largement documentée comme un levier de maturité organisationnelle : elle permet de réduire les tâches administratives, d'améliorer la traçabilité, de renforcer la gouvernance des données et, à terme, de repositionner l'acheteur comme acteur stratégique plutôt qu'opérateur de commandes. Pour Sonaca, cette transformation est d'autant plus nécessaire que la croissance du groupe notamment à l'international, rend le pilotage décentralisé et informel des fournisseurs de moins en moins viable.

1.2 Problématique et intérêt managérial

Déployer une solution SRM est une chose. La faire adopter de façon durable et cohérente par les utilisateurs en est une autre. C'est précisément là que réside le cœur du problème étudié dans ce mémoire.

Dans le cas de Sonaca, l'outil a été défini comme l'outil standard aux achats, la gouvernance du projet a été structurée, des formations ont été organisées et une communication interne a accompagné chaque phase de déploiement. Pourtant, environ un an après le go-live, les usages restent hétérogènes : certains modules sont pleinement intégrés dans les pratiques quotidiennes, d'autres sont contournés ou sous-utilisés. Des acheteurs continuent à gérer leurs appels d'offres par e-mail. Des données sont saisies dans l'outil en fin de processus, plutôt qu'en temps réel. Des fournisseurs répondent aux sollicitations hors plateforme. Une partie des utilisateurs décrivent encore l'outil comme difficile à appréhender ou peu adapté à leur réalité de travail.

Ce décalage entre l'ambition du projet et la réalité des usages constitue un risque managérial tangible. Un SRM dont les données sont incomplètes, dont les flux sont partiellement respectés ou dont certaines fonctionnalités sont contournées ne délivre qu'une fraction de la valeur pour laquelle il a été conçu et financé. La centralisation des informations fournisseurs, la traçabilité des décisions, la standardisation des processus : tous ces bénéfices sont conditionnés par une utilisation effective et partagée.

L'intérêt managérial de ce mémoire est donc de traiter l'adoption comme un véritable enjeu de pilotage et non comme une simple question de bonne volonté individuelle. Comprendre pourquoi certains profils utilisent l'outil de façon régulière et d'autres l'évitent, identifier les irritants qui freinent l'engagement et proposer des actions concrètes pour stabiliser les usages : voilà ce que ce travail cherche à apporter, à Sonaca d'abord, mais aussi comme contribution à une réflexion plus large sur la conduite du changement dans les transformations digitales industrielles.

1.3 Question de recherche et sous-questions

Cette problématique se formule de la façon suivante :

Quels sont les facteurs qui freinent l'adoption d'une solution SRM dans un environnement industriel et comment mettre en place une démarche de changement adaptée pour en garantir l'appropriation par les utilisateurs ?

Cette question centrale se décline en quatre sous-questions :

- *Quels éléments culturels, générationnels ou organisationnels influencent l'usage du SRM chez Sonaca ?*
- *De quelle manière personnaliser la conduite du changement en fonction des profils utilisateurs ?*
- *Quelles actions concrètes facilitent l'appropriation d'un outil digital dans la fonction achats ?*
- *Quels effets tangibles sur la performance achats peut-on attendre d'une meilleure adoption ?*

Ces sous-questions permettent de couvrir à la fois la dimension individuelle (perceptions, résistances, profils), la dimension organisationnelle (gouvernance, normes d'équipe, règles du jeu) et la dimension opérationnelle (actions concrètes, indicateurs de résultat).

1.4 Objectifs et positionnement du mémoire

Ce mémoire poursuit deux types d'objectifs complémentaires.

1.4.1. Sur le plan pratique

L'ambition est de fournir à Sonaca un diagnostic structuré de l'adoption actuelle d'Ivalua et un ensemble de recommandations directement actionnables pour renforcer l'appropriation de la solution. Le travail s'appuie sur une enquête interne quantitative et qualitative menée par l'intégrateur Kronos auprès de 36 collaborateurs (août-septembre 2025) et sur 11 entretiens qualitatifs semi-directifs conduits entre novembre 2025 et février 2026 auprès d'une diversité de profils (comité de pilotage, acheteurs, qualitiens, responsables supply chain, finance, IT, direction achats et une perspective internationale via Sonaca North America). L'objectif n'est pas de porter un jugement sur le projet en lui-même, mais d'identifier les leviers qui permettraient de faire passer Ivalua du statut d'outil déployé à celui d'outil véritablement ancré dans les pratiques.

1.4.2. Sur le plan académique

Ce mémoire cherche à illustrer et à nuancer les apports des modèles d'acceptation des technologies, en particulier le modèle UTAUT (Venkatesh et al., 2003) dans un contexte SRM multi-acteurs et multi-métiers, peu étudié en tant que tel. Il tente également de montrer comment une approche de conduite du changement attentive à la pluralité des réalités organisationnelles, ce que Pichault, Castro et Chevalier (2021) qualifient d'approche polyphonique, permet de lire plus finement les dynamiques d'adoption que les modèles purement planificateurs. La contribution n'est pas de tester statistiquement des hypothèses mais de produire une analyse ancrée dans des données empiriques riches dont les mécanismes pourraient être transférés à d'autres contextes industriels comparables.

1.5 Périmètre, définitions clés et délimitations

Terrain d'étude

Le terrain principal est Sonaca Belgique, site de référence pour le déploiement d'Ivalua et périmètre où les deux phases de mise en production ont eu lieu en 2024. Des éléments de comparaison avec Sonaca North America sont mobilisés ponctuellement pour illustrer les différences de contexte culturel et organisationnel, sans prétendre à une analyse systématique du déploiement international.

Périmètre fonctionnel

L'analyse porte sur Ivalua en tant que solution SRM, c'est-à-dire la partie du système d'information dédiée à la gestion de la relation fournisseurs en amont des transactions : centralisation des données fournisseurs, gestion des appels d'offres, des contrats, des évaluations de performance et des démarches qualité. Les modules Analytics, non encore déployés au moment de la collecte, sont exclus de l'analyse détaillée. L'ERP SAP reste l'outil transactionnel de référence (commandes, factures) et AirSupply demeure l'outil de collaboration supply chain opérationnelle : ces outils ne sont pas étudiés pour eux-mêmes, mais leur articulation avec Ivalua constitue un élément de contexte important.

Périmètre acteurs

Les utilisateurs couverts sont les collaborateurs internes dont l'activité implique directement ou indirectement Ivalua : comité de pilotage du projet, acheteurs directs et indirects, qualitiens, responsables supply chain, finance (validation des données bancaires), master data management et direction achats. Les fournisseurs ne

font pas l'objet d'entretiens directs, mais leurs retours sont abordés indirectement à travers les témoignages des acteurs internes en contact avec eux.

Définitions opérationnelles. Trois notions structurent l'analyse :

- *Le SRM* est entendu ici comme un ensemble de pratiques, de processus et d'outils visant à structurer la relation fournisseurs en amont des transactions, en centralisant l'information et en facilitant la coordination entre fonctions.
- *L'adoption* désigne le passage d'une intention ou d'une acceptation formelle à un usage réel, régulier et observable de la solution, tel que le définissent les modèles d'acceptation des technologies (Venkatesh et al., 2003).
- *L'appropriation* renvoie à un niveau plus avancé : l'outil est intégré dans les routines de travail, il est utilisé de façon autonome et son usage ne dépend plus d'une injonction externe. Elle se traduit concrètement par la disparition progressive des contournements et la stabilité des pratiques.

Délimitations

Ce mémoire ne constitue pas une refonte des processus achats de Sonaca, ni une évaluation financière des gains liés au SRM, ni un audit informatique de la plateforme. Il n'a pas non plus pour ambition de généraliser statistiquement ses conclusions à l'ensemble des contextes industriels : **il cherche à produire des mécanismes compréhensibles et transférables, à partir d'une analyse de cas rigoureuse et documentée.**

Chapitre 2 : Cadre théorique / Revue de littérature

2.1 Introduction

Pour comprendre pourquoi un outil SRM peut être déployé sans être pleinement approprié, il faut mobiliser plusieurs champs de littérature complémentaires. Ce chapitre les articule selon une logique en entonnoir.

On part du niveau le plus général : ce qu'est un SRM et ce qu'il est censé apporter, pour descendre progressivement vers les mécanismes qui expliquent comment et pourquoi les individus l'adoptent ou y résistent et enfin vers les leviers organisationnels qui permettent de piloter cette transition.

Quatre axes structurent la revue : la valeur attendue d'un SRM et ses conditions de réalisation, les déterminants de l'adoption individuelle tels que les modèles d'acceptation des technologies les ont formalisés, les formes et les causes de la résistance au changement dans les transformations digitales et enfin les approches de conduite du changement, des modèles séquentiels à l'approche polyphonique. Un dernier point synthétise ces apports dans un cadre d'analyse opérationnel, qui servira de grille de lecture pour l'analyse empirique.

2.2 Le SRM : valeur attendue et conditions de réalisation

2.2.1 Ce que recouvre le concept de SRM

Le Supplier Relationship Management désigne un ensemble de pratiques, de processus et d'outils visant à structurer la relation entre une organisation et ses fournisseurs, au-delà de la simple transaction d'achat. Si le terme renvoie d'abord à une logique de réduction des coûts et de sécurisation des approvisionnements, la littérature récente souligne que le SRM recouvre en réalité des réalités très diverses selon les objectifs poursuivis.

Wieland et Ivens (2025) proposent notamment de distinguer plusieurs archétypes de SRM selon leurs orientations prioritaires : réduction des coûts, innovation conjointe, gestion du risque ou conformité. Cette pluralité a une implication pratique directe : un SRM n'est pas une solution standard dont les bénéfices seraient automatiques, sa valeur dépend de l'alignement entre les objectifs poursuivis, les modules activés et les pratiques effectivement adoptées.

Dans le prolongement des travaux sur la transformation digitale des achats, Karttunen, Lintukangas et Hallikas (2023) rappellent qu'il faut distinguer trois niveaux de maturité dans la digitalisation : la *digitization* (conversion des supports papier en formats numériques), la *digitalization* (intégration d'outils digitaux dans les processus existants) et la digital transformation (réorganisation profonde impliquant des changements culturels, organisationnels et technologiques). L'implémentation d'un SRM se situe généralement au troisième niveau : elle ne consiste pas seulement à outiller des processus existants, mais à reconfigurer la façon dont la relation fournisseurs est organisée, partagée et gouvernée à l'échelle d'une organisation. C'est précisément ce qui en fait un projet complexe, dont les effets dépassent largement le périmètre technique.

2.2.2 Les mécanismes de création de valeur

La littérature identifie plusieurs mécanismes par lesquels un SRM contribue à la performance organisationnelle. Amoako-Gyampah, Boakye, Adaku et Famiyeh (2019) montrent que les pratiques de SRM peuvent améliorer la performance de l'entreprise via un mécanisme central : la capacité de flexibilité de la chaîne d'approvisionnement, c'est-à-dire la faculté de répondre rapidement aux variations et aux aléas. Ce lien est cependant conditionné par la qualité de la relation fournisseur et par les mécanismes de gouvernance en

place. Dit autrement, un SRM améliore la performance non pas directement, mais en permettant une meilleure coordination, une information plus fiable et une collaboration plus fluide, autant d'éléments qui dépendent d'un usage effectif et partagé de l'outil.

On peut distinguer trois niveaux de valeur attendue :

Au niveau organisationnel, le SRM contribue à la robustesse de la chaîne d'approvisionnement : meilleure traçabilité documentaire, réduction des risques fournisseurs, capacité à démontrer la conformité. Ce niveau de valeur est particulièrement saillant dans les secteurs industriels réglementés où la capacité à prouver que les décisions ont été prises selon un processus stable est aussi importante que la décision elle-même.

Au niveau du processus achats, la valeur se traduit par la standardisation des pratiques, la réduction des doublons et la clarification des circuits de validation permettant à différents métiers (achats, qualité, logistique, finance et ingénierie) de s'appuyer sur un référentiel commun.

Au niveau des utilisateurs, la valeur prend la forme de bénéfices perçus dans les tâches quotidiennes : moins de recherche d'information, moins d'allers-retours, circuits plus clairs, accès immédiat aux documents à jour par tous.

Ce dernier niveau est déterminant. Comme le montrent les modèles d'acceptation des technologies, c'est la valeur perçue dans le travail quotidien et non la valeur organisationnelle abstraite qui conditionne l'usage effectif. Si un collaborateur ne voit pas en quoi l'outil améliore concrètement son travail, la probabilité qu'il l'utilise durablement est faible, même si l'utilité « sur le papier » est incontestable (Venkatesh, Morris, Davis et Davis, 2003).

2.2.3 Les conditions de réalisation de la valeur

La littérature est claire sur un point : déployer un SRM ne suffit pas à en réaliser les bénéfices. Plusieurs conditions doivent être réunies pour que la valeur promise se matérialise effectivement.

La première est d'ordre technique : le SRM doit s'inscrire dans une architecture cohérente avec les systèmes existants. Dans les environnements où un ERP (SAP) reste central pour les transactions, la qualité de l'interface entre les deux systèmes est critique. Des incohérences dans les données, des synchronisations défaillantes ou des règles de gestion contradictoires génèrent de la friction et affaiblissent la confiance dans l'outil. Brandon-Jones et Carey (2011), dans leur étude sur les systèmes d'e-procurement, montrent de façon explicite que les utilisateurs insatisfaits de la qualité perçue d'un système trouvent invariablement des moyens de le contourner, ce qui fragilise la conformité et réduit les bénéfices collectifs attendus.

La deuxième condition est organisationnelle : elle touche à la clarté des rôles, des droits et des règles. Un SRM crée une grande partie de sa valeur de façon collective : la qualité de la base fournisseurs, la complétude des documents, la traçabilité des validations dépendent de la contribution de tous. Si les responsabilités sont floues, si les règles de gestion sont ambiguës ou si certains acteurs restent en dehors du périmètre, la valeur collective ne peut pas se construire. Les travaux de PwC (2013) sur la maturité SRM montrent que les programmes les plus avancés sont ceux qui ont su aligner stratégie, gouvernance, processus et technologie dans une logique cohérente.

La troisième condition est symbolique : elle concerne le sens que les acteurs donnent au projet. Un SRM peut être perçu comme un outil qui aide à mieux travailler ou comme une contrainte administrative supplémentaire. Cette perception n'est pas figée : elle se construit à travers les communications reçues, les formations suivies,

les arbitrages observés et l'expérience quotidienne de l'outil. L'écart entre les objectifs annoncés et ce qui est effectivement vécu est une source majeure de désengagement.

2.3 Les déterminants de l'adoption individuelle : le modèle UTAUT

2.3.1 Structure et apports du modèle

Le modèle UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology), proposé par Venkatesh, Morris, Davis et Davis (2003), constitue à ce jour un cadre robuste pour comprendre les déterminants de l'usage effectif des systèmes d'information en entreprise. Il synthétise huit modèles antérieurs et retient quatre déterminants principaux.

Le premier, l'utilité attendue (performance expectancy), désigne la conviction de l'utilisateur que le système améliorera sa performance au travail. C'est le déterminant le plus puissant de l'intention d'usage dans les contextes professionnels. Si un collaborateur ne perçoit pas de gain concret dans ses tâches fréquentes, sa motivation à utiliser l'outil reste faible, même en cas d'obligation formelle.

Le deuxième, l'effort perçu (effort expectancy), renvoie à la facilité d'usage : est-ce que le système est simple à comprendre, à naviguer, à utiliser au quotidien ? Un effort perçu élevé (trop de clics, interface peu intuitive, processus lourds) réduit mécaniquement l'intention d'usage, surtout dans les premières phases de déploiement.

Le troisième déterminant est l'influence sociale (social influence) : désigne la pression normative perçue par l'utilisateur : il s'agit du sentiment que les acteurs qui comptent pour lui dans son environnement professionnel (collègues, managers, direction) considèrent l'usage du système comme attendu. Ce déterminant est particulièrement fort dans les contextes d'usage obligatoire et au démarrage d'un déploiement, puis il tend à s'effacer à mesure que l'expérience personnelle de l'outil augmente.

Enfin, les conditions facilitantes (facilitating conditions) regroupent tout ce que l'organisation met en place pour rendre l'usage possible : droits d'accès, infrastructure technique, formation, support de proximité, documentation. Ces conditions agissent directement sur l'usage effectif, indépendamment des intentions déclarées.

Le modèle précise que l'âge, l'expérience et le caractère obligatoire ou volontaire du système modèrent ces relations. En particulier, l'influence sociale est d'autant plus forte que le système est imposé et que l'utilisateur est peu expérimenté. À mesure que l'usage s'installe, les facteurs pratiques (utilité perçue, effort) prennent le dessus sur la pression normative.

2.3.2 Les extensions en contexte ERP/SRM

Le modèle UTAUT a une limite importante dans les contextes de projets SI complexes : il capture les perceptions individuelles mais ignore les mécanismes de projet qui les façonnent.

Amoako-Gyampah et Salam (2004) comblent partiellement cette lacune en montrant, dans un contexte ERP, que la formation et la communication de projet influencent des croyances partagées sur les bénéfices du système, lesquelles pèsent ensuite sur l'utilité perçue et la facilité d'usage. Autrement dit, ce ne sont pas seulement les caractéristiques de l'outil qui déterminent les perceptions, c'est aussi la façon dont le projet a été conduit, expliqué et accompagné.

Ce résultat a une implication directe pour les projets SRM : une partie de la valeur est collective. La qualité des données fournisseurs dans le système, la complétude des fiches, la mise à jour des documents : tout cela

dépend de la contribution de chacun. Si les utilisateurs ont une compréhension partielle ou divergente de ce qu'on attend d'eux, les pratiques restent fragmentées et l'utilité perçue par les plus engagés finit elle-même par diminuer, faute d'un référentiel commun alimenté. La formation et la communication ne servent donc pas seulement à « savoir cliquer » : elles construisent les croyances partagées qui rendent l'outil crédible et utile.

2.4 La résistance au changement dans les transformations digitales

2.4.1 Un phénomène multidimensionnel

La résistance au changement est souvent présentée comme un obstacle à surmonter. La littérature invite cependant à une lecture plus nuancée. Elle ne se manifeste pas toujours sous la forme d'un refus explicite : dans la majorité des cas, elle prend des formes plus discrètes : évitement de certaines fonctionnalités, maintien de canaux parallèles, saisie tardive des données, prudence dans l'utilisation, qui constituent des signaux sur la façon dont le changement est vécu et non de simples « écarts à corriger » (Warrick, 2023).

Oreg (2003) définit la résistance au changement comme une tendance individuelle, relativement stable, à résister ou à éviter de faire des changements. Il identifie quatre composantes : la recherche de routine (préférence pour la familiarité et la prévisibilité), la réaction émotionnelle (degré d'anxiété ou d'inconfort face au changement), l'orientation à court terme (difficulté à différer la gratification au profit d'un bénéfice futur) et la rigidité cognitive (difficulté à changer de cadre de référence). Ces dimensions varient selon les individus et leur combinaison explique en partie pourquoi les mêmes conditions d'implémentation peuvent produire des réactions très différentes dans une même équipe.

La littérature distingue généralement trois niveaux d'expression de la résistance :

La composante affective recouvre les émotions négatives associées au changement : anxiété, sentiment d'injustice, peur de perdre de l'autonomie ou du statut.

La composante cognitive renvoie aux jugements et aux évaluations : doutes sur la pertinence du changement, sentiment d'inadéquation entre l'outil et les pratiques réelles, anticipation de pertes.

La composante comportementale se traduit par des actions concrètes : ralentissement volontaire, non-utilisation, contournement, ou dans les cas les plus forts, opposition ouverte.

2.4.2 La résistance dans les transformations digitales

Les travaux récents sur la résistance à la transformation digitale affinent cette lecture en montrant que les technologies ne sont pas perçues comme des outils neutres : elles peuvent être vécues comme des instruments de contrôle, comme une menace sur l'identité professionnelle, ou comme une source de surcharge cognitive.

Cieslak et Valor (2025) proposent un cadre intégratif qui relie résistance et perception de menace : le schéma typique va d'une menace perçue sur des ressources matérielles ou immatérielles (compétences, autonomie, reconnaissance), à une réaction émotionnelle négative, puis à un comportement de freinage ou de contournement. Cette logique aide à comprendre pourquoi les résistances ne sont pas aléatoires : elles sont cohérentes avec ce que chaque profil perçoit comme étant en jeu dans le changement.

Valtonen et Holopainen (2025) s'intéressent plus spécifiquement à la résistance dans les contextes de transformation digitale des organisations industrielles.

Ils identifient des facteurs de résistance à trois niveaux :

- Individuel : compétences numériques, rapport à l'apprentissage, bien-être au travail,

- Organisationnel : culture, gouvernance, communication,
- Technologique : ergonomie, fiabilité, adéquation avec les tâches réelles.

Surtout, ils montrent que la résistance peut être réduite par trois leviers : l'apprentissage, la communication et la participation. Ces trois leviers ne sont pas indépendants, ils interagissent et se renforcent mutuellement lorsqu'ils sont combinés de façon cohérente.

Une forme particulièrement documentée de résistance comportementale dans les projets SI est le contournement. Il s'agit d'un usage partiel ou fictif de l'outil, combiné au maintien de canaux alternatifs (fichiers locaux, messagerie électronique, bases de données parallèles) pour sécuriser la continuité du travail ou conserver une marge de manœuvre. Brandon-Jones et Carey (2011) ont montré que même dans des systèmes formellement obligatoires, les contournements apparaissent dès que l'outil est perçu comme insatisfaisant et qu'ils fragilisent précisément ce qui fait la valeur collective du système : la qualité et la complétude des données, la traçabilité, la standardisation. Dans un SRM, le contournement n'est donc pas un simple écart individuel mais c'est un risque systémique.

2.4.3 La résistance comme signal, non comme obstacle

Warrick (2023) plaide pour une réhabilitation de la résistance comme information utile plutôt que comme obstacle à vaincre. Traiter les comportements de contournement ou de désengagement comme de simples anomalies à corriger conduit généralement à des réponses purement prescriptives : rappels à l'obligation, reporting de non-conformité qui renforcent les résistances sans les résoudre.

En revanche, considérer la résistance comme un signal permet de diagnostiquer les désajustements entre l'outil, les processus et les attentes des utilisateurs et donc d'orienter les ajustements nécessaires.

Cette lecture rejoint les travaux de Pichault, Castro et Chevalier (2021) : ce que l'on appelle résistance au changement est souvent l'expression d'une rationalité parfaitement cohérente de la part des acteurs concernés, qui évaluent les risques que le changement fait peser sur leurs ressources, leur expertise ou leur marge de manœuvre. Le problème n'est pas la résistance en soi mais c'est le fait de ne pas y voir une information sur les conditions réelles du changement.

2.5 La conduite du changement : du modèle séquentiel à l'approche polyphonique

2.5.1 Les approches séquentielles et leurs limites

Les modèles classiques de conduite du changement décrivent le changement comme un processus planifiable, décomposable en étapes logiques et pilotable depuis le sommet de l'organisation.

Le modèle de Kotter (2012) en est l'illustration la plus connue : créer un sentiment d'urgence, constituer une coalition motrice, formuler une vision, communiquer cette vision, lever les obstacles, produire des victoires rapides, consolider les acquis, ancrer les changements dans la culture. Ce cadre offre une chronologie utile, particulièrement pour structurer les premières phases d'un déploiement et éviter une mise en œuvre improvisée.

Cependant, appliquée de façon rigide, cette approche présente des limites importantes dans des contextes industriels multi-acteurs comme celui de Sonaca.

Elle suppose implicitement une rationalité partagée : tous les acteurs concernés auraient fondamentalement les mêmes intérêts et adhèreraient au projet dès lors que la vision leur est correctement communiquée.

Elle ignore la pluralité des logiques à l'œuvre : un acheteur, un qualicien, un responsable supply chain et un valideur finance n'ont pas les mêmes contraintes de temps, les mêmes critères de performance ni la même relation au risque. Un message uniforme et descendant risque donc de manquer sa cible pour une part significative des utilisateurs.

2.5.2 Les facteurs critiques de succès des projets SI

La littérature spécifique aux projets ERP et SRM apporte un éclairage complémentaire sur ce qui conditionne leur réussite.

Fui-Hoon Nah, Lee-Shang Lau et Kuang (2001), dans une synthèse qui demeure une référence du domaine, identifient onze facteurs critiques de succès. Les plus saillants pour notre propos sont : le soutien visible et actif de la direction, une vision et un périmètre clairs, une gouvernance de projet structurée, une communication continue, une formation et un support adaptés aux besoins des utilisateurs, une gestion rigoureuse des données et un alignement entre les processus métiers et la logique de l'outil.

Ce dernier point mérite d'être souligné. Les projets ERP et SRM qui réussissent ne sont pas ceux qui adaptent l'outil aux mauvaises pratiques existantes, ni ceux qui imposent une logique systémique abstraite aux utilisateurs, ce sont ceux qui parviennent à construire une cohérence entre les contraintes du terrain, les objectifs du projet et les fonctionnalités de l'outil. Cette construction prend du temps, suppose des arbitrages explicites et demande une implication des utilisateurs qui va au-delà de la simple participation aux sessions de formation.

Fui-Hoon Nah et al. (2001) formulent par ailleurs une observation qui paraît simple mais qui est souvent sous-estimée: la formation, l'éducation et le support doivent être disponibles et activement encouragés, y compris après le go-live. L'adoption d'un système complexe ne se fait pas en une session de deux heures : elle se construit dans le temps, par l'usage, par l'expérimentation et par la résolution progressive des blocages rencontrés.

2.5.3 Communication et disposition au changement

La qualité de la communication joue un rôle propre dans la construction de la disposition au changement, indépendamment du contenu du message.

Endrejat et al. (2021) montrent que le style de communication des agents du changement a un effet direct sur la *change readiness*, c'est-à-dire la disposition psychologique à s'engager dans le changement, qui combine compréhension du pourquoi, confiance dans sa propre capacité à y faire face et l'intention d'adopter. Une communication qui soutient l'autonomie fondée sur l'écoute active, la reconnaissance des contraintes réelles des utilisateurs, les questions ouvertes favorise cette disposition.

À l'inverse, une communication prescriptive et unidirectionnelle qui insiste sur l'obligation, la pression hiérarchique ou la persuasion peut la réduire, en suscitant des réactions défensives même chez des collaborateurs qui n'étaient pas initialement résistants.

Valtonen et Holopainen (2025) vont dans le même sens en soulignant l'importance de la participation des employés dans les décisions et les phases de mise en œuvre. L'implication ne signifie pas nécessairement co-décider de tout : elle consiste à créer des espaces où les utilisateurs peuvent formuler des irritants, voir les arbitrages qui en découlent et percevoir que leurs retours sont entendus.

Dans une organisation multi-métiers comme Sonaca, cette participation est d'autant plus importante que l'utilité d'un SRM est partiellement collective, elle dépend de ce que chacun apporte au système.

2.5.4 L'approche polyphonique du changement

C'est dans ce cadre que l'approche proposée par Pichault, Castro et Chevalier (2021) prend toute sa pertinence. Ces auteurs partent du constat que les organisations ne parlent pas d'une seule voix : plusieurs rationalités coexistent : stratégique, managériale, métier et sociale qui accordent des valeurs différentes aux mêmes critères et interprètent le même projet de façon parfois divergente. La conduite du changement polyphonique consiste précisément à gérer cette pluralité : identifier les différentes logiques à l'œuvre, créer des espaces de traduction entre elles, rendre explicites les arbitrages et piloter un processus ouvert plutôt qu'un plan figé.

Les auteurs opposent deux styles de management du changement.

Le style panoptique, en référence au panopticon de Bentham qui s'appuie sur la rationalisation, la réduction des zones d'incertitude, le contrôle et la mise en transparence. C'est le style dominant dans la plupart des méthodes de projet et il correspond à la tentation naturelle des équipes qui conduisent un déploiement SI : définir des procédures précises, imposer des délais, monitorer les taux d'utilisation. Le style polyphonique, à l'inverse, accepte la pluralité des rationalités, s'appuie sur la négociation et le compromis, valorise les appropriations imprévues comme des signaux positifs, et reconnaît que le changement ne peut pas être entièrement prédit ni contrôlé.

Le style polyphonique de Pichault est plus susceptible de conduire à des changements durables, notamment dans des contextes où les opérateurs ont une expertise légitime et une réelle capacité à s'organiser. Imposer un changement de façon descendante à des experts autonomes, comme ceux qui composent une fonction achats multi-métiers, génère davantage de résistance et de contournement qu'une véritable adhésion.

Ce cadre ne remplace pas les outils de project management : il les repositionne. Les Gantt, les jalons, les indicateurs de suivi restent utiles comme référentiels partagés et comme instruments de coordination. Mais ils ne constituent qu'un des registres d'action du changement, à combiner avec une attention aux jeux d'acteurs, à la temporalité des autres projets en cours et à la construction collective du sens.

2.6 Cadre d'analyse opérationnel

Les apports de la littérature se structurent autour de deux axes complémentaires, qui guident l'analyse empirique de ce mémoire.

Le premier axe porte sur l'adoption au niveau des utilisateurs individuels. Il s'appuie sur le modèle UTAUT comme grille d'interprétation : les quatre dimensions :

- Utilité attendue,
- Effort perçu,
- Influence sociale
- Conditions facilitantes

Elles permettent de diagnostiquer, pour chaque profil et chaque type de tâche, les configurations qui favorisent ou freinent l'usage. L'enjeu n'est pas de tester statistiquement le modèle, mais d'utiliser ses dimensions pour donner un nom aux écarts d'usage observés et comprendre pourquoi certaines pratiques persistent en dehors de l'outil. La littérature sur les contournements (Brandon-Jones et Carey, 2011) et sur la résistance individuelle

(Oreg, 2003 ; Cieslak et Valor, 2025) complète ce premier axe en aidant à lire les comportements de désengagement comme des résultantes cohérentes de configurations d'adoption défavorables.

Le second axe porte sur le dispositif organisationnel de changement. Il mobilise les facteurs critiques de succès des projets SI (Fui-Hoon Nah et al., 2001), les effets de la communication et de la participation sur la disposition au changement (Endrejat et al., 2021 ; Valtonen et Holopainen, 2025) et l'approche polyphonique (Pichault et al., 2021). L'objectif est de comprendre comment le projet a été conduit, quelles logiques ont dominé, quels acteurs ont été mobilisés ou laissés en marge, et comment ces choix se reflètent dans les usages observés aujourd'hui. La résistance est ici lue non comme un défaut d'attitude individuelle, mais comme un signal sur des désajustements entre outil, règles et réalités du travail, des désajustements que les recommandations devront chercher à corriger.

Les résultats empiriques chercheront à produire trois livrables directement alignés sur la question de recherche : une segmentation des profils d'usage, une identification structurée des freins et leviers d'appropriation et une analyse du dispositif de changement permettant de formuler des recommandations concrètes.

Chapitre 3 : Méthodologie

3.1 Design de recherche

Cette recherche adopte un design mixte à dominante qualitative, de type exploratoire, centré sur une étude de cas.

L'objectif est de comprendre les mécanismes d'adoption et d'appropriation d'un SRM dans un contexte industriel, en reliant les perceptions, les usages réels et le pilotage organisationnel. La démarche repose sur un raisonnement abductif, au sens où l'analyse progresse par allers-retours entre la littérature et les données du terrain, afin d'affiner progressivement l'interprétation et de produire un diagnostic utile pour l'action (Dubois & Gadde, 2002).

3.2 Terrain et contexte d'étude

Le terrain principal est Sonaca Belgique. L'étude s'inscrit dans le contexte du déploiement d'Ivalua en tant que SRM, utilisé par plusieurs métiers en interaction autour des processus fournisseurs.

Le périmètre de l'étude couvre les utilisateurs et acteurs qui interviennent dans les activités liées aux fournisseurs, en incluant notamment des profils achats, des qualitiens, des responsables opérationnels impliqués dans des démarches qualité, la finance dans son rôle de validation, ainsi que le master data management responsable de l'interface entre SAP et Ivalua.

L'historique du projet est pris en compte pour contextualiser les résultats, dans la mesure où Ivalua s'insère dans un système d'information où SAP reste central pour les transactions, tandis que le SRM structure des données, documents, validations et interactions en amont.

3.3 Données et collecte

La collecte est organisée en deux phases complémentaires.

La Phase 0, repose sur une enquête interne mixte qualitative et quantitative à dominance quantitative réalisée par Kronos, complétée par une consolidation sous Excel. Cette phase permet de décrire les usages déclarés, d'identifier des signaux de difficultés et de préparer une segmentation des profils.

Le questionnaire a été envoyé à 94 personnes et a permis d'obtenir 36 réponses exploitables, ce qui fournit des tendances et des points d'attention, tout en gardant une prudence d'interprétation sur la portée descriptive au vu du nombre de répondants.

La Phase 1, constitue le cœur du dispositif qualitatif : 11 entretiens individuels semi-directifs ont été menés entre novembre 2025 et février 2026, d'une durée comprise entre 30 minutes et une heure.

Neuf entretiens ont été réalisés en présentiel et deux via Teams (dont un collaborateur de Sonaca North America et un responsable de l'équipe de pilotage en mission).

Les entretiens ont été enregistrés avec consentement puis retranscrits et anonymisés.

Les guides d'entretien ont été ajustés aux profils afin de couvrir à la fois les usages du quotidien et le point de vue du pilotage et de faire émerger des situations concrètes (irritants, blocages, règles comprises ou non, contournements, leviers d'amélioration).

En complément, des documents internes (supports de formation, communications, règles, éléments de gouvernance, informations utiles sur l'interface SAP/Ivalua) sont mobilisés afin de relier les retours terrain au dispositif de conduite du changement.

3.4 Population / échantillon / recrutement

L'échantillonnage a été construit par pertinence plutôt que par représentativité statistique. L'objectif est de couvrir une diversité de rôles, de contraintes et de niveaux d'exposition à Ivalua, afin de comparer des situations d'usage contrastées.

Les critères d'inclusion reposent sur une participation directe ou indirecte à des processus impliquant Ivalua, ainsi que sur l'exposition réelle à l'outil (usage fréquent, usage partiel, difficultés, pratiques parallèles).

Le recrutement s'est appuyé sur la place des participants dans la chaîne d'activités et les métiers, ainsi que, lorsque cela était pertinent, sur la richesse des retours dans l'enquête Kronos et la disponibilité exprimée pour participer à un entretien.

Des critères d'exclusion sont posés pour préserver la cohérence de l'analyse : les acteurs n'ayant pas d'exposition significative à Ivalua ne sont pas inclus. Les fournisseurs ne sont pas interviewés dans cette étude mais leur rôle est abordé indirectement via les retours des acteurs internes.

3.5 Méthodes d'analyse

L'enquête Kronos fait l'objet d'un traitement quantitatif descriptif. L'analyse vise à produire une cartographie des usages et à alimenter la segmentation (fréquence d'utilisation, répartition des usages, signaux sur les modules ou activités plus difficiles, besoins exprimés). Le traitement est réalisé sur Excel.

Les entretiens sont analysés via une analyse thématique. Un premier codage est effectué à partir de catégories issues de la littérature (par exemple utilité et effort perçus, conditions facilitantes, routines, formation, support, communication, gouvernance), puis complété par des codes émergents issus des verbatims (irritants concrets, points de blocage, contournements, besoins de simplification).

Dans un second temps, ces codes sont regroupés en thèmes structurants et comparés entre profils, avec une logique polyphonique : l'analyse met en regard les récits des utilisateurs du quotidien et ceux des acteurs impliqués dans le pilotage, ainsi que les différences entre métiers.

Enfin, la triangulation relie les résultats de l'enquête, les entretiens et les documents internes. L'objectif est de consolider le diagnostic : l'enquête signale des tendances, les entretiens expliquent les mécanismes et les éléments organisationnels permettent d'interpréter ces constats à l'échelle du dispositif de changement.

3.6 Qualité, limites, éthique et usage de l'intelligence artificielle

La qualité de la démarche repose sur la diversité des profils interrogés, l'explicitation des étapes de collecte et d'analyse, un codage structuré et la triangulation des sources. Les limites principales sont liées au caractère mono-entreprise de l'étude, au taux de réponse de l'enquête (risque de biais de sélection) ainsi qu'à l'absence d'entretiens directs avec les fournisseurs.

L'étude vise donc une compréhension située et transférable sous forme de mécanismes et de leviers, plutôt qu'une généralisation statistique.

Sur le plan éthique, les entretiens ont été enregistrés uniquement après obtention du consentement. Les données ont été anonymisées afin d'éviter toute identification. Le mémoire ne contient aucune information nominative et les fichiers audio et textes sont conservés dans un espace personnel.

L'intelligence artificielle générative, principalement ChatGPT et Claude, a été utilisée de manière limitée et encadrée comme outil d'appui à la rédaction. Son usage a porté sur la reformulation de certains passages, la relecture critique, la vérification de la cohérence de la rédaction et la correction orthographique. Elle n'a pas remplacé le travail de recherche, de collecte et d'analyse.

Les entretiens, le codage thématique, la sélection des verbatims, l'interprétation des résultats, la discussion et les recommandations reposent sur les données empiriques, la revue de littérature et les observations faites sur le terrain.

Aucune donnée confidentielle (identité des personnes interrogées, verbatims nominatifs, documents internes Sonaca, informations stratégiques sur les fournisseurs) n'a été transmise sous forme identifiable à un outil d'IA générative, conformément au RGPD et aux engagements de confidentialité pris vis-à-vis de l'entreprise d'accueil.

Chapitre 4 : Les résultats

4.1 Contexte du cas et périmètre d'analyse

Ce chapitre présente les résultats empiriques issus de la double collecte de données menée chez Sonaca Belgique : d'une part, l'enquête interne réalisée par l'intégrateur Kronos auprès de 36 répondants au cours de l'été 2025 et d'autre part, les 11 entretiens semi-directifs conduits entre novembre 2025 et février 2026. La triangulation de ces deux sources permet de croiser les tendances quantitatives avec les mécanismes qualitatifs, conformément au design de recherche mixte à dominante qualitative retenu (voir section 3.1).

Le déploiement du SRM Ivalua, conduit avec l'intégrateur Kronos, s'est organisé en deux phases successives :

- **Une phase 1** : modules fournisseur, sourcing, contrats dont le go-live date de mi-2024,
- **Une phase 2** : modules APQP, plans d'action, FAI, déployée dans la foulée fin 2024.

Au moment de la collecte de données, l'outil était donc en production depuis environ un an pour les premiers modules et plusieurs mois pour les suivants. SAP reste l'ERP central pour les transactions (commandes, factures), tandis qu'Ivalua structure la relation fournisseurs en amont. La plateforme AirSupply est maintenue en parallèle pour la collaboration supply chain opérationnelle.

L'enquête interne de Kronos a été envoyée à 94 collaborateurs et a recueilli 36 réponses complètes, soit un taux de réponse de 38,3 %.

Ce taux, cohérent avec les normes d'enquêtes internes en contexte industriel, fournit des tendances exploitables tout en invitant à la prudence quant à leur portée descriptive. Les 11 entretiens semi-directifs couvrent une diversité volontaire de rôles (voir Tableau 1), de niveaux d'exposition à l'outil (utilisateurs intensifs, utilisateurs périphériques, pilotes de projet) et de fonctions (achats, qualité, supply chain, finance, engineering, IT/master data, direction).

Tableau 1 - Description de l'échantillon des entretiens semi-directifs

Profil (anonymisé)	Département	Rôle Ivalua	Durée et mode
Int. 1 Sponsor/Initiateur	Achats	Vision stratégique, sponsor	30 min, présentiel
Int. 2 Finance- Validation bancaire	Finance	Approbateur données bancaires	45 min, présentiel
Int. 3 Acheteur indirect / Core Team	Achats	Utilisateur quotidien, ex- Core Team	60 min, présentiel
Int. 4 Approvisionneur / SC	Supply Chain	Utilisateur APQP/plans d'action	40 min, présentiel
Int. 5 Acheteur direct	Achats	Utilisateur documentaire	55 min, présentiel

Profil (anonymisé)	Département	Rôle Ivalua	Durée et mode
Int. 6 Contrôleur gestion / COPIIL	Achats/Contrôle	Pilotage opérationnel projet	60 min, Teams
Int. 7 Ingénieur qualité fournisseur	Qualité	Utilisateur intensif (QC+APQP)	50 min, présentiel
Int. 8 Acheteur / Sonaca NA	Achats (NA)	Key User NA, contrats/fournisseurs	45 min, Teams
Int. 9 Chef de projet Outillage	Engineering	Utilisateur consultation	35 min, présentiel
Int. 10 Key User SAP / Master Data	IT / Achats	Interface Ivalua-SAP, accès/droits	55 min, présentiel
Int. 11 CPO / Comité de pilotage	Direction Achats	Décideur stratégique, CPO groupe	60 min, présentiel

L'analyse des résultats est structurée en deux temps :

La section 4.2 propose d'abord une lecture transversale des profils d'usage et de la dynamique d'adoption globale, puis approfondit chaque dimension d'analyse en articulant systématiquement les données de l'enquête, les verbatims des entretiens et les éclairages théoriques du cadre retenu.

Cette architecture répond à la question de recherche principale et à ses quatre sous-questions, en distinguant :

- Les facteurs d'adoption et de résistance au niveau individuel (UTAUT, Oreg, 2003 ; Cieslak & Valor, 2025),
- Les conditions organisationnelles du projet (Fui-Hoon Nah et al., 2001 ; Amoako-Gyampah & Salam, 2004)
- La conduite du changement dans sa dimension communicationnelle et polyphonique (Endrejat et al., 2021 ; Pichault et al., 2021).

4.2 Résultats par axes d'analyse

4.2.1 Segmentation des profils d'usage : une adoption fondamentalement hétérogène

Le premier résultat structurant de cette recherche faite par Kronos est que l'adoption d'Ivalua chez Sonaca ne constitue pas un phénomène homogène.

Les données de l'enquête font apparaître une répartition contrastée des fréquences d'usage : 30,5% des répondants déclarent utiliser l'outil quotidiennement, 50 % hebdomadairement, 8,3% mensuellement, et 11,1% rarement.

Cette distribution, déjà révélatrice d'une hétérogénéité, doit être interprétée en tenant compte du profil des répondants : l'enquête surreprésente les Achats (52,8%) et la Supply Chain (25%), profils les plus exposés à

l'outil (Tableau 2). La Finance, pourtant concernée par la validation des données fournisseurs, ne représente que 8,3% des répondants et l'Engineering (outillage) est absent du périmètre de l'enquête.

Tableau 2 - Répartition des répondants à l'enquête Kronos par département et fréquence d'usage (source : Kronos / Sonaca, 2025)

Département	N répondants	% du total	Fréquence d'usage dominante
Achats (Procurement)	19	52,8%	Quotidien / Hebdomadaire
Supply Chain & Logistique	9	25%	Hebdomadaire
Qualité	4	11,1%	Quotidien
Finance	3	8,3%	Mensuel / Rarement
IT / Systèmes	1	2,8%	Hebdomadaire
Total	36	100%	

Les entretiens permettent d'affiner cette lecture quantitative en révélant trois profils d'usage distincts, que l'analyse thématique fait émerger de manière convergente (Tableau 3 ci-dessous). Ces profils ne sont pas liés à l'ancienneté ou à l'âge de façon déterministe contrairement à une représentation spontanée répandue dans les équipes, mais dépendent davantage de la nature des tâches, de la clarté du rôle dans l'avalua et des modules effectivement déployés pour chaque fonction.

Tableau 3 - Trois profils d'usage d'lvalua chez Sonaca (source : entretiens semi-directifs)

Profil d'usage	Représentants types	Caractéristiques principales	Usage principal
Utilisateurs actifs et intégrés	Qualité fournisseur (Int. 7), Supply Chain (Int. 4), Acheteur NA (Int. 8)	Usage quotidien ; perception de valeur directe ; peu ou pas de contournements ; montée en autonomie effective	APQP, plans d'action, base fournisseurs
Utilisateurs documentaires sélectifs	Acheteur indirect (Int. 3), Acheteur direct (Int. 5), Key User SAP (Int. 10)	Usage partiel ; valeur perçue sur la centralisation documentaire ; contournements ciblés (RFQ hors lvalua) ; logique « upload en fin »	Documents, fiches fournisseurs, contrats

Profil d'usage	Représentants types	Caractéristiques principales	Usage principal
Utilisateurs périphériques contraints	Finance (Int. 2), Chef projet outillage (Int. 9)	Usage minimal, imposé par un seul rôle ; faible compréhension du périmètre global ; formation absente ou très légère ; satisfaction faible	Validation bancaire, consultation offres

Le premier profil : les utilisateurs actifs et intégrés, correspond aux équipes qualité et à certains approvisionneurs impliqués dans les modules APQP et plans d'action. Ces profils utilisent Ivalua quotidiennement et décrivent une valeur perçue directe dans leur travail. L'ingénieur qualité fournisseur (Int.7) résume cette posture :

« Ivalua, c'est un outil qui me permet de travailler. C'est surtout de la centralisation. (...) Franchement, je trouve cela dommage [que des collègues contournent]. L'outil est là, on l'a acheté, on l'a paramétré, on l'a déployé, ce n'est pas pour ne pas s'en servir. »

Ce profil illustre bien la mécanique décrite par UTAUT (Venkatesh et al., 2003) : lorsque l'utilité attendue est claire pour des tâches concrètes et répétées, l'usage se stabilise indépendamment de la pression normative.

Le second profil : les utilisateurs documentaires sélectifs, est le plus répandu dans les achats. Ces utilisateurs emploient Ivalua principalement comme une base documentaire (stockage des contrats, fiches fournisseurs, documents d'onboarding) mais contournent les modules jugés trop lourds, notamment le module de sourcing/RFQ. L'acheteur indirect (Int. 3) formule cette logique explicitement :

« Je garde la partie envoi des documents par mail, il n'y a rien à faire, j'ai du mal encore à beaucoup interagir via Ivalua (...). Et une fois que c'est fait, je rentre tout dans Ivalua. (...) Ivalua, c'est une base de données qui centralise les documents fournisseurs de manière 2.0. »

Ce profil correspond à ce que la littérature sur l'e-procurement désigne comme une utilisation partielle et sélective, dans laquelle l'insatisfaction sur certaines fonctionnalités pousse les utilisateurs à développer des stratégies de contournement ciblées (Brandon-Jones & Carey, 2011).

Le troisième profil : les utilisateurs périphériques contraints, regroupe des collaborateurs dont le rôle dans Ivalua se limite à une ou deux tâches précises, imposées par un changement de processus plutôt que par une perception de valeur. La responsable Finance-validation bancaire (Int. 2) illustre cette situation :

« Il n'y a pas d'impact finance dans la mise en place d'Ivalua. Et pas d'avantages pour la finance. (...) Pour moi c'est juste un rôle de Master Data. »

Ce profil est particulièrement exposé aux risques de désengagement silencieux, c'est-à-dire à des formes de résistance comportementale discrètes : non-utilisation, évitement ou recours à des canaux parallèles, que Cieslak et Valor (2025) décrivent comme le troisième temps d'une séquence menace perçue → réaction émotionnelle → action de freinage.

4.2.2 Utilité perçue : une valeur réelle mais fragmentée

Selon UTAUT, l'utilité attendue (performance expectancy) est le déterminant le plus puissant de l'intention d'usage (Venkatesh et al., 2003). L'analyse des deux sources de données révèle que cette utilité est perçue de façon très contrastée selon les modules et les profils.

Sur l'ensemble des répondants à l'enquête, 9 déclarent qu'ilvalua les aide à faire leur travail plus efficacement (Agree), tandis que 13 se positionnent de façon neutre et 10 expriment un désaccord (Disagree ou Strongly Disagree). Cet équilibre fragile est révélateur : une majorité d'utilisateurs ne perçoivent pas encore de gain évident, sans pour autant rejeter explicitement l'outil. Cette zone intermédiaire correspond à ce que la littérature désigne comme une phase d'apprentissage coûteuse, caractéristique des premiers mois d'un déploiement SI.

Les entretiens nuancent fortement ce tableau. La valeur perçue est maximale et clairement articulée pour trois usages précis : la centralisation documentaire (contrats, documents fournisseurs, certifications), la traçabilité de la relation fournisseur sur des thématiques qualité (non-conformités, plans d'action, APQP) et la gestion standardisée de l'onboarding fournisseur. Le contrôleur de gestion/COPIL (Int. 6) formule ce bénéfice organisationnel :

« Ce qui nous manquait vraiment, c'était toute la partie en amont : standardiser le processus achats, demande, appel d'offres, contractualisation, stockage des contrats (...). Là-dessus, on n'avait quasiment rien. C'est vraiment cette partie-là qu'ilvalua est venu couvrir. »

À l'inverse, l'utilité perçue est faible ou nulle pour le module de sourcing/appels d'offres (RFQ). Plusieurs acheteurs directs et indirects soulignent l'inadéquation entre les fonctionnalités proposées et la réalité de leurs pratiques de négociation. L'acheteur direct (Int. 5) résume cette perception :

« On nous a vendu beaucoup de choses. (...) Pour mon métier, ce n'est pas nécessaire [certaines fonctionnalités RFQ]. (...) Je pense que c'est trop cher pour ce que j'en fais aujourd'hui. »

Ce décalage entre la promesse de l'outil et l'expérience vécue est un mécanisme bien documenté dans les projets ERP/SRM : la valeur « processus » ou « entreprise » ne se matérialise pour l'utilisateur que si une valeur crédible est simultanément perçue dans ses tâches fréquentes (Venkatesh et al., 2003 ; Amoako-Gyampah & Salam, 2004). Lorsque ce lien est absent, la probabilité d'usage retombe, même si l'outil est formellement obligatoire.

La fragmentation de la valeur perçue suit une logique fonctionnelle forte : les modules qui structurent des tâches répétées et dont les bénéfices sont immédiatement visibles (plans d'action, fiche fournisseur) affichent les scores de satisfaction les plus élevés de l'enquête (3,57 et 3,21 sur 5 respectivement), tandis que les modules qui demandent une transformation plus profonde des pratiques de travail, notamment la conduite des appels d'offres, obtiennent le score le plus faibles (Sourcing : 2,65/5).

4.2.3 Effort perçu : une interface insuffisamment intuitive

La dimension d'effort perçu (effort expectancy) est la seconde composante de l'UTAUT. Les résultats de l'enquête indiquent une note moyenne d'aisance d'exécution des tâches de 3,11 sur 5, ce qui reflète un effort jugé ni franchement facile ni excessivement difficile, mais régulièrement améliorable.

La note d'intuitivité de l'interface est encore plus nuancée : 10 répondants lui attribuent 3, 10 lui donnent 2, 7 lui donnent 4, 3 lui donnent 5 et plusieurs commentaires associés à des scores de 1 ou 2 expriment des frustrations précises (voir Tableau 4 pour la synthèse des scores de satisfaction par module).

Tableau 4 - Satisfaction par module Ivalua et aisance d'exécution globale (source : enquête Kronos/Sonaca, 2025)

Module Ivalua	Satisfaction moy. (/5)	N répondants	Commentaire qualitatif dominant
Plans d'action (Action Plans)	3,57	21	Module le plus intégré ; usage quotidien qualité
Service Request	3,32	19	Canal de retour compris mais délais parfois longs
Fournisseurs (Supplier)	3,21	28	Module bien ancré ; bugs SAP encore présents
FAI (First Article Inspection)	3,20	5	Usage qualité uniquement, peu de répondants
Contrats (Contracts)	3,18	17	Utile mais manque de templates standardisés
APQP	3,17	12	Outil structurant mais interface jugée lourde
Sourcing / RFQ	2,65	17	Module le moins adopté ; RFQ trop complexes et trop « rigides »
Analytics	2,11	9	Module non encore déployé
Aisance globale tâches (/5)	3,11	36	Score moyen sur l'ensemble des profils

Les entretiens permettent d'identifier les sources concrètes de cet effort perçu. Trois catégories d'irritants reviennent de façon récurrente dans l'ensemble des profils.

Le premier irritant majeur concerne le module RFQ, jugé trop complexe et mal adapté à la réalité des achats directs. L'acheteur indirect (Int. 3) décrit la lourdeur ressentie :

« Si je devais faire mes RFQ CAPEX à travers Ivalua, c'est 10 fois plus long et 10 fois plus pénible. (...) Quand tu envoies une RFQ à travers Ivalua, tu l'envoies à travers un e-mail générique Ivalua et il y a un chat dans Ivalua, mais ça sous-entend que les fournisseurs doivent déjà être rodés à la solution. »

Ce constat est cohérent avec la note de satisfaction du module Sourcing (2,65/5) et avec plusieurs verbatims de l'enquête, qui soulignent que « le processus RFQ est bien trop lourd et mal adapté aux RFQ complexes » ou que « la création de RFX est fastidieuse, incomplète et inefficace ».

Le deuxième irritant fréquent est le manque d'indicateurs visuels pour prioriser les actions en attente. L'ingénieur qualité (Int. 7) formule ce besoin avec précision :

« J'aimerais un Ivalua beaucoup plus visuel. (...) J'aimerais pouvoir identifier facilement ce qui est en retard, ce qui attend une action de ma part et ce qui est à jour. (...) Il faut que ce soit visuel et facile à lire. »

Ce type de friction, de devoir naviguer dans de multiples écrans pour identifier les priorités, est documenté dans la littérature sur les SRM : même dans des systèmes supposément obligatoires, la qualité perçue de l'outil (utilisabilité, lisibilité) influence directement le respect des processus (Brandon-Jones & Carey, 2011).

Le troisième irritant est l'instabilité des exports, qui empêche la construction de routines automatisées. Le même interviewé ajoute :

« Si tu fais un export un jour, puis le même export le lendemain, ce n'est pas le même format de tableau. (...) Si tu veux mettre une routine Excel derrière (...), tu n'as rien de suffisamment stable pour construire quelque chose de propre. »

Ces frictions cumulées expliquent pourquoi plusieurs utilisateurs maintiennent des fichiers Excel de suivi en parallèle d'Ivalua, non par refus de l'outil, mais par nécessité opérationnelle. Ce phénomène de « double système » correspond précisément au risque identifié dans la littérature : lorsque l'expérience est insatisfaisante, des contournements s'installent et fragilisent la qualité des données ainsi que la traçabilité (Brandon-Jones & Carey, 2011).

4.2.4 Influence sociale et normes d'équipe : un levier puissant mais inégalement activé

La troisième composante d'UTAUT : l'influence sociale (social influence), concerne le poids des attentes des pairs et des managers sur l'intention et l'usage. Les résultats montrent que ce levier a été activé de façon très différenciée selon les équipes, avec un effet structurant visible dans les fonctions où la norme d'usage est la plus forte.

Dans la fonction qualité, l'obligation implicite d'utiliser Ivalua pour les non-conformités et les APQP a créé une norme collective forte. Le CPO (Int. 11) confirme ce constat :

« Le mot qui revient le plus souvent [quand on parle d'Ivalua], c'est « qualité ». On voit que la qualité ne jure presque plus que par Ivalua. L'outil est vraiment au centre de leurs pratiques.

»

À l'inverse, dans les achats directs, la norme d'usage reste fragile et dépend en grande partie de la posture des managers de proximité. Plusieurs entretiens soulignent que sans impulsion managériale explicite, le réflexe Ivalua ne s'installe pas spontanément. L'acheteur direct (Int. 5) formule ce constat sans ambiguïté :

« Le management (...) n'a pas vraiment d'impact direct sur mon usage de l'outil (...). Si on veut vraiment que tout bascule dans Ivalua, il faudra à un moment une consigne claire du type : « toutes les RFQ doivent passer dans Ivalua, point ». Sans une règle de ce genre, je ne pense pas qu'on ira au bout. »

Ce résultat illustre un mécanisme identifié par UTAUT : l'influence sociale est particulièrement forte dans les contextes d'usage obligatoire ou semi-obligatoire au démarrage, mais perd de son poids à mesure que l'expérience augmente et que l'usage se fonde sur des critères pratiques (Venkatesh et al., 2003). Chez Sonaca, cette transition imposée à l'usage autonome est encore en cours pour la majorité des profils d'acheteurs.

Le rôle du dirigeant achats (CPO) comme déclencheur d'un « coup d'accélérateur » a été clairement identifié dans les entretiens. L'approvisionneur/SC (Int. 4) le formule ainsi :

« Le CPO a exigé que tout le monde y aille. En gros, il a donné un petit coup de fouet à tout le monde. Là, les gens ont mieux rempli l'outil, ce qui a fait qu'il tournait mieux forcément. »

Cette dynamique correspond à l'exercice de ce que Pichault et al. (2021) appellent le « pouvoir joker » : la capacité du management à restructurer les règles du jeu sans dicter l'interprétation individuelle, permettant à des pratiques émergentes de se stabiliser.

4.2.5 Conditions facilitantes : formation, support et gouvernance

Les conditions facilitantes (facilitating conditions) constituent, avec l'utilité attendue, les deux déterminants les plus stables de l'usage effectif dans les contextes d'usage obligatoire (Venkatesh et al., 2003). Dans le cas de Sonaca, cette dimension révèle des insuffisances structurelles importantes, confirmées par le regroupement des deux sources de données.

Concernant la formation, 75 % des répondants à l'enquête déclarent avoir suivi une session de formation (27 sur 36) mais les commentaires associés et les entretiens convergent pour souligner que l'intensité et l'adéquation de ces formations ont été très insuffisantes. La durée typique d'une session était d'une heure en grand groupe, sans manipulation directe de l'outil. Le CPO (Int. 11) le reconnaît ultérieurement :

« La formation de départ ne doit pas se limiter à une heure en salle, avec quinze à vingt-cinq personnes dans une pièce trop chaude, pendant qu'une personne fait trois clics projetés à l'écran. J'ai besoin de manipuler pour apprendre. »

Cette limite est d'autant plus structurante que la formation dans un contexte ERP/SRM ne vise pas seulement à « savoir cliquer » : elle sert à construire des croyances partagées sur les bénéfices du système, qui pèsent ensuite sur l'utilité perçue et la facilité d'usage (Amoako-Gyampah & Salam, 2004). En l'absence de formations adaptées aux profils et aux tâches réelles, cette conversion des intentions en comportements stables n'a pas eu lieu pour une large part des utilisateurs.

Sur le plan du support, la note de satisfaction est de 3,28 sur 5, ce qui indique un niveau jugé acceptable mais perfectible. Environ 55 % des répondants souhaitent des formations ou du support supplémentaire, avec des demandes précises : sessions de rappel sur des modules spécifiques, formations par métier (rôle, commodité),

meilleure documentation contextuelle. L'acheteur direct (Int. 5) formule une demande représentative de plusieurs profils :

« Je verrais bien des petits workshops par commodité et par métiers similaires, avec des cas réels. (...) Pas une formation donnée par quelqu'un qui ne fait que représenter l'aval et qui va surtout vendre son produit (...). J'aimerais plutôt qu'un collègue me dise : « Regarde, là tu peux vraiment tirer profit d'aval, parce qu'avant on faisait comme ça et maintenant tu peux faire comme ça dans l'outil ». »

Ce résultat rejoint directement la synthèse de Fui-Hoon Nah et al. (2001) sur les facteurs critiques de succès des projets ERP/SRM : la formation, l'éducation et le support doivent être disponibles et activement encouragés, y compris après le go-live, via des structures de support adaptées (helpdesk, documentation, support terrain). Dans le cas Sonaca, le Service Request a joué ce rôle, mais de façon incomplète : 77,8 % des répondants savent où trouver de l'aide, mais plusieurs entretiens révèlent que ce canal n'est pas systématiquement utilisé et que les délais de traitement sont parfois perçus comme longs.

Sur le plan de la gouvernance, les entretiens font ressortir une structure de pilotage qui a su s'adapter dans le temps, sans être suffisamment anticipée dès le départ. Le contrôleur de gestion/COPIL (Int. 6) identifie deux conditions structurelles qui auraient pu être mieux préparées :

« La première chose que je changerais, c'est la date de démarrage. Je n'aurais pas commencé le projet au 1er janvier. J'aurais commencé au 1er avril, en prenant trois mois avant avec la société de consultance pour définir clairement les processus avant de démarrer les ateliers de design. (...) La deuxième chose, c'est le sponsoring managérial. »

Cette reconnaissance en interne de l'insuffisance du portage managérial à certaines phases-clés est cohérente avec la littérature : le sponsor doit se traduire par une priorité clairement affichée, une allocation réelle de ressources et une légitimation des nouveaux objectifs lorsque le système implique un changement de fonctionnement (Fui-Hoon Nah et al., 2001).

4.2.6 Communication et conduite du changement : une logique plus panoptique que polyphonique

La dimension communicationnelle de la conduite du changement constitue l'un des résultats les plus saillants de cette recherche. L'analyse des entretiens révèle une tension structurelle entre une logique de déploiement essentiellement descendante que Pichault et al. (2021) qualifieraient de « panoptique » et une diversité de rationalités métiers qui appelaient une approche plus polyphonique.

Du côté de l'équipe de pilotage, les efforts de communication ont été réels et planifiés : matériel explicatif, démonstrations sur environnement client, réunions larges puis restreintes, relances régulières. Le sponsor du projet (Int. 1) décrit cette intention :

« On a défini un plan de communication et un plan d'adhésion avec Kronos (...). Il faut accompagner les gens, amener les gens à ce qu'ils le fassent leur et qu'ils y voient leur intérêt. C'est la seule chance de succès. Imposer le fonctionnement, ça ne marche pas. »

Pourtant, malgré cette intention déclarée, plusieurs profils expriment avoir reçu un message flou, incomplet ou absent. La Finance (Int. 2) décrit un onboarding non préparé :

« Ivalua, c'est vraiment tombé de manière complètement non préparée à la finance. (...) Un jour on m'a dit oui, il faut que tu crées les vendors dans Ivalua et j'ai dit quoi ? Comment ? C'est quoi cette plateforme ? »

L'acheteur direct (Int. 5) formule un sentiment partagé par plusieurs interviewés :

« Pour moi, le projet a été imposé. (...) Je ne sais pas jusqu'à quel point on est descendu dans l'organisation, si on est resté dans la stratosphère du top management ou si on est vraiment allé voir les métiers utilisateurs. »

Ces témoignages illustrent un décalage entre la communication pensée depuis le centre (planificateur) et sa réception sur le terrain (interprétative). Dans l'approche polyphonique, ce décalage constitue précisément le signal d'un problème de traduction : les logiques stratégiques (standardisation, efficience groupe) n'ont pas été converties en significations opérationnelles accessibles pour chaque profil métier (Pichault et al., 2021). Comme le rappelle Endrejat et al. (2021), une communication qui soutient l'autonomie fondée sur l'écoute, la reconnaissance des contraintes réelles et les questions ouvertes, accroît la disposition au changement, là où une communication prescriptive peut au contraire renforcer les réactions défensives.

Un élément supplémentaire confirme cette lecture : les fournisseurs eux-mêmes n'ont pas fait l'objet d'une communication structurée sur l'outil. Plusieurs acheteurs rapportent des situations où des fournisseurs ont reçu des invitations RFQ via Ivalua sans comprendre l'origine ni le sens de la plateforme. L'acheteur indirect (Int. 3) décrit cette situation :

« J'ai envoyé une RFQ aux fournisseurs et ils n'avaient aucune idée de qui j'étais (...). Ils ont répondu pour la plupart par mail, pas par Ivalua. (...) J'étais complètement en dehors du projet quoi. »

Ce type de dysfonctionnement illustre un risque classique des projets SI multi-acteurs : lorsque la communication n'englobe pas toutes les parties prenantes de la chaîne d'usage y compris les acteurs externes comme les fournisseurs, la promesse de la plateforme collaborative ne peut pas se réaliser.

4.2.7 Articulation avec SAP et les autres outils : une interface source d'irritants persistants

L'articulation entre Ivalua et le système d'information existant SAP constitue une condition d'usage centrale, identifiée dès le cadre théorique (Fui-Hoon Nah et al., 2001). Les résultats montrent que si l'architecture globale est cohérente (Ivalua maître sur les données fournisseurs, Ivalua vers SAP pour le P2P transactionnel, AirSupply pour la collaboration supply chain quotidienne), la mise en œuvre de cette architecture génère des irritants récurrents qui alourdissent l'effort perçu et fragilisent la confiance dans l'outil.

Le premier irritant identifié est la non-synchronisation ponctuelle entre Ivalua et SAP pour certains cas spécifiques. L'acheteur indirect (Int. 3) illustre l'impact concret de cette défaillance :

« J'ai quelquefois des cas spécifiques où je crée un fournisseur ou je vais faire une modification et ça ne s'envoie pas dans SAP (...). Donc le fournisseur au final il n'est pas payé, moi j'ai quand même perdu du temps et surtout, on n'a personne qui ne sait comment on fait parce que c'est des cas spécifiques. »

Ce type de rupture d'interface produit un « double travail » que plusieurs interviewés décrivent comme particulièrement frustrant, car il annule précisément le gain de productivité que l'outil était censé apporter. Le responsable master data (Int. 10) décrit la complexité sous-jacente :

« Plus il y a d'interfaces entre systèmes (Ivalua - SAP - autres outils comme SupplyOn), plus il y a un risque d'erreurs. (...) C'est vraiment une source de complexité. »

Un deuxième irritant concerne l'incompréhension, par certains utilisateurs, de la logique « Ivalua maître sur SAP ». Plusieurs acheteurs décrivent une confusion initiale sur qui doit renseigner quoi, dans quel outil, et dans quel ordre. La responsable Finance (Int. 2) illustre les conséquences opérationnelles :

« À chaque fois, Ivalua va écraser des informations dans SAP. Vu qu'il est devenu maître sur SAP, ça prend le dessus. (...) Parfois, il y a des ajustements à faire au niveau des droits et des accès dans Ivalua. »

Un troisième irritant, propre à l'entité Sonaca North America, tient à la multiplicité des ERP locaux (cinq à six systèmes différents selon les sites aux USA), qui complique l'interface avec Ivalua bien au-delà de ce qui était prévu pour le déploiement belge. L'acheteur NA (Int. 8) l'exprime ainsi :

« Beaucoup de choses ont été pensées en priorité pour la Belgique. Ensuite, on nous a dit en Amérique du Nord : 'voilà comment ça marche pour la Belgique, maintenant faites en sorte que ça fonctionne chez vous'. »

Ces résultats convergent avec un constat de la littérature : les projets ERP/SRM nécessitent une attention forte à l'alignement processus-outil et à la qualité des données, avec un plan explicite de migration et d'interface (Fui-Hoon Nah et al., 2001). Lorsque cet alignement est imparfait, l'effort perçu augmente mécaniquement et l'usage réel se fragilise.

4.2.8 Formes de résistance et contournements : des signaux à diagnostiquer

La résistance à l'adoption d'Ivalua ne prend pas, dans l'ensemble, la forme d'un refus explicite. Elle se manifeste plutôt par des comportements discrets mais systématiques, que la littérature caractérise comme des formes de résistance comportementale passive (Oreg, 2003 ; Cieslak & Valor, 2025) : maintien de pratiques parallèles, contournements ciblés sur certains modules, prudence dans l'utilisation.

Le contournement le plus documenté dans les entretiens concerne le module RFQ. La quasi-totalité des acheteurs directs et plusieurs acheteurs indirects continuent à réaliser leurs appels d'offres hors Ivalua, par e-mail ou via des outils internes. Ce contournement est cohérent entre les profils et s'appuie sur un argument fonctionnel solide : l'outil ne permet pas de conduire une négociation complexe (échanges techniques, questions-réponses, multiples versions de documents) dans de bonnes conditions. Comme le formule l'acheteur indirect (Int. 3) :

« D'une manière générale, je pense que les RFQ, je crois que quasi personne n'utilise ça et ça embête un peu tout le monde. »

Un deuxième type de contournement est le maintien de fichiers Excel en parallèle d'Ivalua, pour des fonctions de suivi que l'outil ne prend pas encore en charge de façon lisible. L'ingénieur qualité (Int. 7) décrit ce recours :

« La grosse tâche que je garde en dehors d'Ivalua, c'est le pilotage du statut de mes FAI (...). Aujourd'hui, Ivalua ne me le permet pas comme je le voudrais (...). Je garde un fichier Excel de suivi. »

Un troisième contournement concerne la création de fournisseurs en urgence directement dans SAP, court-circuitant le processus Ivalua lorsque les délais industriels l'imposent. L'acheteur direct (Int. 5) décrit ce compromis :

« Aujourd'hui, parfois c'est tellement urgent et les bons contacts pour valider ne sont pas là, qu'on revient à la méthode de création dans SAP pour débloquer la commande. (...) On ne parle pas de travailler sans règles ou sans qualité, mais on contourne le processus Ivalua pour ne pas mettre en danger les livraisons. »

Ces contournements sont cohérents avec la lecture de la résistance proposée par Warrick (2023) : traiter les comportements de contournement comme de simples « écarts » à corriger serait insuffisant. Ils constituent en réalité des signaux utiles permettant de diagnostiquer les désajustements entre l'outil, les processus et les attentes des utilisateurs. Dans le cas Sonaca, ces signaux pointent vers trois désajustements principaux : l'inadéquation du module RFQ aux achats complexes, l'insuffisance des indicateurs visuels pour le pilotage et la rigidité du processus de création fournisseur face aux urgences industrielles.

Sur le plan des dispositions individuelles, plusieurs entretiens font apparaître des profils dont la sensibilité au changement est plus élevée, notamment parmi les collaborateurs les plus anciens qui ont développé des routines très ancrées (gestion par e-mail, fichiers locaux, relations directes avec les fournisseurs). Cette sensibilité n'est pas nécessairement une résistance au sens péjoratif : elle reflète souvent une évaluation rationnelle des coûts et bénéfices perçus de la transition, cohérente avec la définition de la résistance comme « tendance à résister ou à éviter d'apporter des changements » (Oreg, 2003, p. 680). Le sponsor du projet (Int.1) reconnaît cette réalité :

« On a des profils d'acheteurs qui sont très différents et qui sont plus ou moins à l'aise avec cette digitalisation. (...) Dès qu'on va venir changer quelque chose dans le mode de fonctionnement, en général ce n'est pas très bien perçu. C'est une charge de travail additionnelle par rapport à ce qu'ils font maintenant. »

4.2.9 Facteurs culturels, générationnels et organisationnels

La première sous-question de cette recherche interroge les facteurs culturels, générationnels et organisationnels qui influencent l'usage du SRM. Trois dimensions émergent des données empiriques.

En premier lieu, la différence culturelle entre les entités belge et nord-américaine est un facteur clairement identifié. Les entretiens révèlent que la même plateforme, déployée dans les deux périmètres, a produit des dynamiques d'adoption très différentes, non par différence de compétences digitales, mais par différence de rapport à la hiérarchie, aux processus formels et à la relation fournisseur. Le sponsor du projet (Int. 1) illustre ces contrastes :

« L'environnement culturel, quand on va faire du changement, c'est vraiment un truc à ne pas sous-estimer. Et que nous on a probablement sous-estimé dans le projet. (...) Aux États-Unis, c'est très cloisonné et très respectueux de la hiérarchie (...). En Europe, on a un petit peu ajusté. »

En deuxième lieu, la dimension générationnelle joue un rôle moins déterminant qu'attendu a priori. Plusieurs interviewés, y compris le CPO (Int.11), soulignent que même des acheteurs jeunes « de la génération numérique » n'adhèrent pas spontanément à 100 % à l'outil. Ce résultat nuance une représentation répandue selon laquelle les résistances seraient principalement générées par les collaborateurs les plus anciens. En réalité, la relation à l'outil dépend davantage de la nature des tâches, de la qualité de la formation reçue et de la perception de valeur que de l'âge ou de l'expérience digitale générale. UTAUT le rappelle : l'âge module plusieurs relations du modèle, notamment l'importance de l'effort perçu et de l'influence sociale, mais il n'est pas un facteur déterminant isolément (Venkatesh et al., 2003).

En troisième lieu, le cloisonnement inter-département est identifié comme un facteur organisationnel structurant. La Finance (Int.2) le formule clairement :

« Au niveau communication, les départements sont assez fermés, enfin ça c'est quelque chose que j'ai remarqué depuis que je suis chez Sonaca. (...) C'est la communication qui pose problème. »

Ce cloisonnement a des conséquences directes sur l'adoption d'Ivalua : les départements non impliqués dans la conception du projet (Finance, Engineering outillage, IT) ont reçu une communication partielle et tardive, ce qui a retardé leur intégration dans les processus et a nourri des incompréhensions persistantes sur les rôles respectifs dans l'outil. Cette configuration rejoint la problématique que soulève Pichault et al. (2021) sur la nécessité de gérer simultanément plusieurs logiques organisationnelles : stratégique, managériale, métier et sociale, au lieu de conduire le changement comme s'il n'existait qu'une seule rationalité dominante.

4.2.10 Effets tangibles sur la performance achats

La quatrième sous-question interroge les effets sur la performance achats d'une meilleure adoption du SRM. À ce stade du déploiement, soit environ un an après le go-live des premiers modules, les résultats permettent de distinguer deux catégories d'effets : ceux qui sont déjà observables et ceux qui restent conditionnels à une adoption plus complète. Parmi les effets déjà observables, trois ressortent de façon convergente dans les entretiens et l'enquête.

Le premier est la centralisation effective des données et documents fournisseurs, qui réduit la dispersion informationnelle antérieure (SharePoint, Teams, e-mails, fichiers locaux). Le CPO (Int. 11) formule ce bénéfice dans les termes de la vision stratégique initiale :

« On voulait que les informations ne restent pas dans des Excel, des mails ou dans la tête des acheteurs, mais qu'elles soient partagées entre entités. »

Le deuxième effet est la standardisation de l'onboarding fournisseur et la réduction du risque de fraude lié aux coordonnées bancaires, grâce au circuit de validation Ivalua. Le responsable master data (Int.10) souligne cet apport :

« Je pense qu'aujourd'hui, le risque de payer un faux fournisseur sur un faux compte est beaucoup plus faible qu'avant. »

Le troisième effet tangible concerne la qualité fournisseur : les modules plans d'action et APQP ont permis de structurer des processus de gestion des non-conformités et de développement fournisseur qui étaient auparavant dispersés entre des outils Excel non robustes et des échanges par e-mail. Ce gain de structuration est confirmé par le score de satisfaction le plus élevé de l'enquête (Action Plans : 3,57/5).

Les effets encore conditionnels à une meilleure adoption concernent principalement deux dimensions. D'une part, le gain de productivité sur les appels d'offres (RFQ) reste théorique pour la majorité des acheteurs, qui continuent à utiliser des circuits parallèles faute d'une adoption du module Sourcing.

D'autre part, la performance de collaboration fournisseur qui constitue l'un des mécanismes centraux par lesquels le SRM est supposé améliorer la performance opérationnelle (Amoako-Gyampah et al., 2019), reste limitée par la faible adoption du portail fournisseur et par les difficultés à embarquer les fournisseurs sur la plateforme. L'acheteur direct (Int. 5) résume ce décalage :

« Quel temps j'ai vraiment gagné par rapport à un simple mail envoyé en direct ? Pas grand-chose. (...) Si c'est pour passer par Ivalua, soi-disant pour gagner du temps, mais qu'en plus je dois prendre mon téléphone pour vérifier que le fournisseur est allé sur la plateforme, je ne vois pas le gain. »

Les bénéfices du SRM en termes de flexibilité et de création de valeur ne se matérialisent pleinement que lorsque la relation dépasse une logique strictement transactionnelle, ce qui suppose une adoption partagée par les deux parties de la relation fournisseur.

En synthèse, le diagnostic d'adoption chez Sonaca peut être lu à travers le prisme du tableau UTAUT opérationnel proposé ci-après (Tableau 5), qui articule les quatre dimensions du modèle avec les constats empiriques et les profils les plus exposés.

Tableau 5 - Diagnostic UTAUT appliqué à l'adoption d'Ivalua chez Sonaca (source : entretiens et enquête Kronos/Sonaca, 2025 ; cadre UTAUT adapté de Venkatesh et al., 2003)

Dimension UTAUT	Constats empiriques chez Sonaca	Profils les plus exposés
Utilité attendue (Performance Expectancy)	Perçue comme réelle pour la centralisation documentaire et la qualité. Floue ou absente pour les RFQ, les achats directs complexes et les profils périphériques. 9/36 répondants déclarent qu'Ivalua aide leur travail, 13 sont neutres, 10 expriment un désaccord.	Profils périphériques, acheteurs directs
Effort perçu (Effort Expectancy)	Note moyenne d'aisance de 3,11/5. Intuitivité jugée insuffisante (score moyen 2,7/5). RFQ perçues comme 10 fois plus lourdes qu'un e-mail. Interface sans indicateurs visuels (statuts, alertes couleur).	Ensemble des profils, surtout acheteurs directs et outillage

Dimension UTAUT	Constats empiriques chez Sonaca	Profils les plus exposés
Influence sociale (Social Influence)	Normative forte côté qualité. Peu présente chez les acheteurs directs. Rôle du CPO déterminant (coup d'accélérateur). Key users peu crédibilisés faute de formation suffisante.	Acheteurs directs, profils périphériques
Conditions facilitantes (Facilitating Conditions)	Formation initiale jugée insuffisante (75 % l'ont suivie mais la trouvent trop légère). Support noté 3,28/5. 55 % souhaitent de la formation complémentaire. Synchronisation SAP - Ivalua fragile sur certains cas.	Tous profils, notamment finance et outillage

Ce tableau de synthèse permet de confirmer que l'adoption d'Ivalua n'est pas le résultat d'un refus de principe, mais d'une configuration de facteurs : utilité fragile sur certains modules, effort résiduel perçu sur l'interface, normes d'usage inégalement construites et conditions facilitantes insuffisantes qui maintient l'outil dans une zone d'appropriation partielle. La section suivante (Discussion et recommandations) s'attachera à traduire ce diagnostic en propositions d'actions concrètes, en s'appuyant sur les leviers que les acteurs eux-mêmes ont identifiés dans les entretiens.

Chapitre 5 : Discussion et recommandations

5.1 Discussion académique : ce que le cas Sonaca confirme, nuance et apporte

5.1.1 Confirmations empiriques des modèles mobilisés

Les résultats de cette recherche confirment d'abord la robustesse du modèle UTAUT comme grille de lecture des dynamiques d'adoption dans un contexte SRM industriel. Les quatre dimensions du modèle : utilité attendue, effort perçu, influence sociale et conditions facilitantes, trouvent chacune une traduction concrète claire chez Sonaca, et leurs configurations distinctes selon les profils expliquent très directement les écarts d'usage observés.

L'importance de l'utilité attendue comme déterminant de l'usage est particulièrement bien illustrée. Les utilisateurs actifs et intégrés (essentiellement les qualitiens et certains approvisionneurs) utilisent Ivalua quotidiennement non pas parce qu'ils y ont été davantage contraints mais parce qu'ils perçoivent une valeur directe dans leurs tâches répétées. À l'inverse, les acheteurs directs dont les processus d'appels d'offres complexes ne trouvent pas de traduction satisfaisante dans le module Sourcing, maintiennent des circuits parallèles en dehors de toute rébellion formelle. Ce résultat est parfaitement cohérent avec la formulation originale de Venkatesh et al. (2003) : c'est la conviction que le système améliore concrètement la performance au travail et non l'obligation formelle, qui détermine l'usage effectif à moyen terme. Il confirme également l'avertissement de Brandon-Jones et Carey (2011) : dans les systèmes supposément obligatoires, les insatisfaits trouvent invariablement des moyens de contourner, fragilisant les bénéfices collectifs attendus.

La recherche confirme également l'apport d'Amoako-Gyampah et Salam (2004) sur l'effet médiateur de la formation et de la communication. L'absence de formations adaptées aux profils et aux tâches réelles chez Sonaca a directement limité la construction de croyances partagées sur les bénéfices d'Ivalua. Des utilisateurs formellement informés du projet et ayant suivi une session d'une heure décrivent encore l'outil comme « pas vraiment utile pour mon métier ». Ce n'est pas un problème d'attitude : c'est un problème de traduction. La formation n'a pas réussi à connecter les fonctionnalités de l'outil aux bénéfices concrets de chaque rôle, ce qui a maintenu l'utilité perçue à un niveau bas pour une proportion importante d'utilisateurs.

Les résultats valident aussi pleinement la lecture polyphonique de Pichault, Castro et Chevalier (2021). La conduite du changement chez Sonaca a été dominée par une logique planificatrice et descendante : un plan de communication, des formations en cascade, des relances par e-mail, des dashboards de suivi. Ce dispositif n'est pas inopérant. Il a produit une adoption de base et certaines dynamiques positives, notamment grâce à l'intervention directe du CPO. Mais il n'a pas su gérer la pluralité des métiers dans l'organisation. La Finance a reçu Ivalua « comme quelque chose tombé du ciel ». L'Engineering outillage a découvert son rôle de valideur sans préparation. Les acheteurs directs ont eu l'impression que le projet avait été conçu « dans la stratosphère du top management ». Ces témoignages sont les manifestations classiques d'un style panoptique dans un contexte qui appelait une approche polyphonique.

Enfin, les résultats rejoignent la cartographie des facteurs de résistance établie par Valtonen et Holopainen (2025) dans leur étude multi-cas sur la transformation digitale industrielle. Trois des facteurs qu'elles identifient comme sources de résistance : *system inflexibility* (rigidité du système), *poor usability* (ergonomie défaillante) et *overuse* (saturation cognitive face à une densité d'interactions numériques), décrivent avec précision plusieurs irritants observés chez Sonaca, notamment autour du module Sourcing et du portail fournisseur. Ce résultat est important pour la suite : il suggère que l'ajout de nouvelles fonctionnalités à un

outil déjà perçu comme rigide et saturé risque mécaniquement d'aggraver la résistance, plutôt que de la résoudre.

5.1.2 Nuances et points de tension avec la littérature

Le cas Sonaca apporte néanmoins des nuances importantes à certaines propositions de la littérature.

La première concerne le rôle de l'âge et de la génération dans la résistance. Oreg (2003) et le modèle UTAUT suggèrent que l'âge influence les réactions au changement, notamment l'importance de l'effort perçu. Les résultats de Sonaca relativisent cette conclusion. Plusieurs entretiens montrent que des collaborateurs jeunes, numériquement compétents, expriment des résistances significatives non pas face à la technologie en général, mais face à ce SRM particulier, dans ce contexte de travail précis. L'ingénieur qualité (Int. 7) est enthousiaste et actif, le chef de projet outillage (Int. 9) est discret et périphérique. Ces deux profils ne sont pas différenciés par l'âge mais par la nature de leurs tâches et la clarté de leur rôle dans l'aval. Le résultat pratique est important : segmenter les actions de conduite du changement par génération serait une erreur. La segmentation pertinente est fonctionnelle, elle suit les modules, les tâches et les rôles.

La deuxième nuance porte sur le concept de résistance lui-même. La littérature distingue résistance affective, cognitive et comportementale (Oreg, 2003 ; Cieslak & Valor, 2025) et oppose habituellement des formes *chaudes* (colère ouverte, opposition frontale, tension visible, sentiment d'injustice) à des formes *froides* (contournement silencieux, retrait discret, désengagement sans voix). Le cas Sonaca ne s'inscrit proprement dans aucune de ces deux catégories et appelle une lecture plus fine.

Les résultats montrent que les trois dimensions de la résistance : comportementale, cognitive et affective sont présentes *simultanément*, mais selon des intensités et des modes d'expression différents. La dimension comportementale est la mieux documentée : contournement quasi-systématique du module Sourcing, maintien de fichiers Excel parallèles, créations de fournisseurs en urgence directement dans le système transactionnel pour débloquer des livraisons. La dimension cognitive se manifeste dans des perceptions d'inadéquation formulées clairement par plusieurs interviewés : « pas vraiment utile pour mon métier », « dix fois plus lourd qu'un e-mail », « conçu dans la stratosphère ». Contrairement à ce qu'une lecture rapide pourrait suggérer, la dimension affective est elle aussi très présente à condition de la chercher au bon endroit.

Elle ne prend pas la forme d'une colère frontale ou d'un conflit ouvert, mais celle d'une *irritation chronique de basse intensité et de très haute fréquence*, qui sature la vie organisationnelle quotidienne. Les observations menées pendant la période d'alternance, en dehors du cadre strict des entretiens, sont sur ce point sans ambiguïté : les utilisateurs soupirent ou lèvent les yeux au ciel lorsqu'ils doivent accomplir une tâche dans l'outil, reportent visiblement les actions concernées, critiquent la plateforme dans des réunions qui n'y sont pas consacrées et réactivent spontanément le sujet à la moindre occasion. Le nom même de l'outil est devenu un *signal* dont la mention suffit souvent à déclencher une réaction affective collective : commentaire désabusé, plaisanterie récurrente sur sa lourdeur, soupir partagé. Les dysfonctionnements d'interfaçage avec le système transactionnel au moment de la création d'un fournisseur qui remontent quasi-quotidiennement dans les échanges de terrain, alimentent particulièrement cet agacement, parce qu'ils produisent un « double travail » palpable dont chacun a fait l'expérience.

Cette configuration (résistance cognitive et comportementale explicite, doublée d'une résistance affective diffuse mais chronique) constitue le véritable apport empirique de ce cas à la littérature. La tradition issue d'Oreg (2003) tend à lire la résistance affective comme un phénomène d'intensité élevée, repérable dans des expressions ouvertes (protestation, mobilisation, engagement émotionnel fort).

Les résultats de Sonaca suggèrent l'existence d'une forme intermédiaire, caractéristique des contextes d'outils perçus comme imposés mais techniquement partiellement fonctionnels : une résistance affective de *basse intensité mais largement répandue dans les équipes*, qui ne se concrétise jamais en opposition formelle mais qui sature progressivement la culture d'équipe au point de devenir, elle-même, un signal culturel. Cette forme de résistance est particulièrement difficile à traiter précisément parce qu'elle ne produit aucun événement déclencheur identifiable car il n'y a pas de crise à résoudre, pas de moment de tension à désamorcer mais elle dégrade durablement l'image de l'outil. Avec le temps, la charge affective accumulée tend à se détacher du périmètre fonctionnel qui l'a engendrée, pour devenir une association mentale stable et transférable à tout échange sur le sujet. C'est ce mécanisme qui explique pourquoi, à plus d'un an du go-live, même des utilisateurs qui décrivent des usages positifs de l'outil reprennent spontanément une terminologie défensive (« je ne suis pas contre Ivalua, mais... ») : l'association négative s'est répandue indépendamment de la valeur fonctionnelle effectivement perçue.

Sur le plan pratique, ce résultat a deux implications :

Premièrement, les outils de détection habituels (entretiens de résistance, expression ouverte des objections, enquêtes à questions fermées) sont partiellement aveugles à ce type de résistance, parce qu'elle se manifeste dans les interstices de la vie organisationnelle plutôt que dans les moments formellement consacrés au projet. La combinaison d'indicateurs d'usage objectifs (fréquence par module, complétude des données, taux d'appels d'offres dans l'outil, nombres d'incidents d'interfaçage) et d'une observation attentive des micro-comportements quotidiens est indispensable pour en saisir l'ampleur réelle. C'est précisément l'un des rôles du tableau de bord d'adoption détaillé en 5.3.6.

Deuxièmement, le traitement de cette résistance ne peut pas être exclusivement fonctionnel : il suppose un geste symbolique en plus des améliorations techniques, ce qui justifie la recommandation de repositionnement présentée en 5.2.5. Sans cette dimension symbolique, même des ajustements techniques significatifs risqueraient d'être interprétés à travers les perceptions négatives existantes et de ne pas produire l'effet positif attendu.

La troisième nuance concerne la distinction interne/externe. La littérature sur les projets de systèmes d'information traite généralement l'adoption comme un phénomène interne à l'organisation. Or, dans un SRM, une partie de la valeur dépend de l'adoption par les fournisseurs, entités externes sur lesquelles l'organisation n'exerce qu'une influence indirecte. Les résultats de Sonaca montrent que cette dimension externe a été largement sous-estimée : les fournisseurs ont reçu des invitations d'appels d'offres sans comprendre l'origine ni l'objectif de la plateforme, ce qui a engendré des contournements côté fournisseurs qui ont renforcé les contournements côté acheteurs. Ce cas illustre un point que la littérature n'intègre pas toujours clairement : dans un SRM collaboratif, la chaîne d'adoption est biface. Renforcer l'adoption interne sans travailler l'adoption externe est une stratégie incomplète.

Une quatrième nuance, plus discrète mais structurante pour les recommandations qui suivent, concerne la temporalité de la conduite du changement. Les modèles classiques d'accompagnement, y compris ceux de type Kotter ou ADKAR (Hiatt, 2006) mobilisés par les intégrateurs, reposent implicitement sur l'hypothèse d'un déploiement linéaire : préparer, déployer, stabiliser, enrichir. Le cas Sonaca suggère que cette linéarité est une utopie. Un an après le go-live, l'outil n'est pas dans une phase de stabilisation homogène : il est dans une phase d'usage fragmenté, avec des segments de forte appropriation et des segments de rejet passif. Dans cette configuration, continuer à enrichir le périmètre sans avoir stabilisé le socle produit un effet contre-productif. Celui que Ries (2011) décrit comme le piège classique des projets qui cumulent les fonctionnalités avant d'avoir

validé empiriquement celles déjà déployées. Cette observation ouvre la voie à une logique de redressement en deux temps, qui structurera l'ensemble des recommandations présentées dans la suite de ce chapitre.

5.1.3 Contribution spécifique

Cette recherche apporte une contribution sur un point que la littérature traite rarement de façon intégrée : la manière dont les configurations d'adoption individuelles s'articulent avec les choix de conduite du changement, dans un contexte multi-métiers où l'outil crée une valeur fondamentalement collective.

Le modèle UTAUT, utilisé seul, prédit bien les intentions individuelles mais ne rend pas compte des effets de réseau entre utilisateurs : si la qualité des données fournisseurs dans Ivalua dépend de chacun, alors la faible adoption d'une minorité dégrade l'utilité perçue par tous.

L'approche polyphonique, utilisée seule, décrit bien les logiques en présence mais ne donne pas de levier précis pour agir sur les perceptions individuelles.

C'est l'articulation des deux cadres : UTAUT pour diagnostiquer les configurations d'adoption par profil et l'approche polyphonique pour piloter la traduction entre logiques, qui permet d'aborder la question de façon complète. C'est cette articulation que ce mémoire cherche à illustrer et à rendre opérationnelle.

5.2 Recommandations : une logique de stabilisation puis d'enrichissement

Le diagnostic du chapitre 4 converge vers une conclusion centrale : l'adoption d'Ivalua chez Sonaca n'est pas uniforme, et les actions pour l'améliorer ne peuvent pas l'être non plus. Les entretiens et l'enquête interne décrivent un outil qui *fonctionne* déjà très bien sur certaines zones (la centralisation des données fournisseurs, la validation bancaire, le pilotage qualité via les plans d'action et les APQP) et qui *dysfonctionne* de façon persistante sur d'autres (le module Sourcing pour les appels d'offres complexes, l'expérience du portail côté fournisseurs, l'intégration des profils périphériques comme la Finance ou l'Engineering outillage). Dans cette configuration, continuer à étendre le périmètre fonctionnel sans avoir consolidé le socle serait une erreur stratégique : cela reviendrait à empiler de nouvelles sources d'effort perçu sur un outil déjà décrit par une partie des utilisateurs comme rigide et chronophage.

Les recommandations qui suivent s'organisent donc selon une logique explicite en deux temps, qui structure l'ensemble du chapitre.

Le premier temps, **stabilisation** qui vise à reconstruire la confiance des utilisateurs internes et externes en concentrant l'outil sur ce qui produit déjà de la valeur empiriquement démontrée, en retirant temporairement du chemin critique les modules contournés, et en traitant la charge symbolique négative que l'outil a progressivement accumulée.

Le second temps, **enrichissement** qui ne s'enclenche qu'une fois le socle stabilisé, et consiste à ajouter des fonctionnalités à forte valeur perçue (fiche d'identité fournisseur enrichie, onboarding fournisseur self-service) en s'appuyant sur une adoption désormais solide. Cette séquence « socle d'abord, extensions ensuite » est cohérente à la fois avec l'approche *Minimum Viable Product* (Ries, 2011), avec les facteurs critiques de succès ERP identifiés par Fui-Hoon Nah et al. (2001), notamment le principe de *minimum customization* et avec la logique de convergence progressive proposée par Pichault et al. (2021).

À l'intérieur de cette séquence, les recommandations sont structurées autour de cinq leviers complémentaires :

- La rationalisation du périmètre fonctionnel (5.2.1),
- L'ergonomie et le pragmatisme sur les points de friction (5.2.2),
- La formation et le support différenciés par profil (5.2.3),
- La gouvernance et les normes d'usage (5.2.4),
- Le repositionnement symbolique de l'outil (5.2.5).

Le plan d'action opérationnel correspondant, avec ses volets de communication interne, de communication externe et d'enrichissement fonctionnel, est ensuite développé en section 5.3.

5.2.1 Recentrer le périmètre fonctionnel : une logique Minimum Viable Product

L'un des constats les plus partagés dans les entretiens est que l'utilité d'Ivalua n'est pas distribuée de façon homogène entre les modules.

La centralisation documentaire et la gestion des informations fournisseurs sont perçues comme apportant une valeur réelle.

Les plans d'action et l'APQP côté qualité sont pleinement intégrés dans les pratiques quotidiennes.

En revanche, le module Sourcing, qui doit porter la gestion des appels d'offres (*Request for Quotation* = RFQ), est contourné quasi-systématiquement par les acheteurs, notamment pour les achats directs complexes.

Plutôt que de chercher à forcer l'adoption d'un périmètre complet, une approche complémentaire consiste à rationaliser le périmètre fonctionnel en concentrant l'outil, dans une première phase de redressement, sur ce qui fonctionne déjà et en retirant du chemin les zones de friction persistantes.

Cette logique s'inspire du *Minimum Viable Product* tel que conceptualisé par Ries (2011) dans sa théorie du *Lean Startup*, mais transposée à posteriori à un outil déjà déployé. Le principe fondamental est identique : concentrer l'effort sur un périmètre restreint validé par l'usage réel, observer les signaux d'adoption et ne réintroduire des fonctionnalités supplémentaires qu'après confirmation concrète de la valeur du socle.

Dans un contexte de déploiement initial, cette approche réduit le risque d'investir massivement dans des fonctionnalités qui ne seront pas utilisées. Dans un contexte de redressement comme celui de Sonaca, elle suit à une logique analogue : plutôt que d'ajouter du poids à un outil déjà perçu comme lourd, on ramène le périmètre à son noyau utile, on stabilise la perception collective et on ne réintroduit des extensions qu'une fois la confiance reconstruite.

Cette approche trouve plusieurs appuis convergents dans la littérature. Fui-Hoon et al. (2001), dans leur synthèse des facteurs critiques de succès des implémentations d'ERP, identifient explicitement la *minimum customization* et le *scope control* comme facteurs déterminants : toute extension de périmètre devrait être évaluée contre la valeur business qu'elle produit et, dans la mesure du possible, reportée à une phase ultérieure. Valtonen et Holopainen (2025), dans leur étude sur la mitigation de la résistance dans la transformation digitale, identifient la rigidité systémique (*system inflexibility*) et la saturation (*overuse*) comme facteurs technologiques directs de résistance.

Cela suggère que la simplification n'est pas seulement une question ergonomique mais une stratégie anti-résistance à part entière. Warrick (2023), enfin, rappelle que les comportements de contournement doivent

être lus comme des *signaux* de désajustement entre l'outil et les processus et non comme des écarts individuels à corriger.

Dans cette lecture, le contournement massif du module Sourcing est moins un problème d'attitude qu'un diagnostic : il pointe vers un désalignement structurel entre la rigidité du module et la réalité des appels d'offres complexes dans un contexte aéronautique, où les négociations comportent de multiples versions de documents, des échanges techniques itératifs et une temporalité variable selon les commodités. Concrètement, rationaliser le périmètre fonctionnel suppose trois décisions articulées.

La première est de cartographier les modules en trois catégories sur la base des données d'usage et des retours empiriques. La catégorie *socle utile* regroupe les fonctionnalités dont l'adoption est déjà installée et dont la valeur perçue est positive : la fiche fournisseur, la gestion documentaire associée, la validation bancaire, les plans d'action qualité (*Action Plans*) et les modules d'industrialisation qualité (APQP). La catégorie *modules en friction* regroupe les fonctionnalités dont l'adoption est partielle ou contournée et dont l'effort perçu dépasse la valeur perçue : le module Sourcing pour les appels d'offres complexes ou encore certaines interactions du portail fournisseur. La catégorie *modules peu activés* regroupe les fonctionnalités qui n'ont jamais trouvé leur public, souvent parce que leur cas d'usage n'existe pas ou parce qu'un autre outil remplit déjà la fonction.

La deuxième décision consiste à assumer explicitement au niveau du comité de pilotage une phase de recentrage sur le socle utile pour une durée de six à douze mois. Cela signifie, concrètement, accepter que certaines RFQ continuent à se dérouler par e-mail pendant cette période, sans que cela soit présenté comme un échec. Cela signifie aussi communiquer clairement, en interne, que la promesse de valeur d'Ivalua pour cette phase est recentrée sur « un référentiel fournisseur complet, à jour, fiable, partagé entre métiers » et pas sur une couverture fonctionnelle intégrale. Cette clarification répond à une critique récurrente exprimée dans les entretiens : un discours institutionnel qui présente Ivalua comme un outil « tout-en-un » alors que l'expérience des utilisateurs est celle d'un outil partiellement utile contribue à nourrir le scepticisme, parce qu'il crée un décalage entre la promesse et le vécu. Aligner la promesse sur le vécu est, en soi, un geste de crédibilité.

La troisième décision consiste à définir les conditions mesurables de réintroduction progressive des modules suspendus. Plutôt que d'annoncer un retrait pur et simple, il s'agit de formuler des jalons de ré-extension fondés sur des indicateurs d'adoption du socle : par exemple, lorsque le taux de complétude des fiches fournisseurs stratégiques dépasse un seuil défini, lorsque le taux de satisfaction du portail pour les fournisseurs passe un palier, lorsque la stabilité des interfaces avec le système SAP atteint un niveau cible. Cette logique transforme les modules suspendus en récompense d'un socle stabilisé, plutôt qu'en fardeau imposé à un collectif déjà épuisé. Elle met aussi en place une boucle d'apprentissage : *build-measure-learn* au sens de Ries (2011) qui transforme la gouvernance du projet d'un pilotage par la conformité (a-t-on déployé tous les modules prévus ?) vers un pilotage par l'appropriation (quels modules produisent effectivement de la valeur et dans quelle mesure ?).

Ce recentrage n'est ni un renoncement ni un aveu d'échec mais une stratégie de redressement explicitement assumée, appuyée sur une lecture empirique des usages réels. Il prépare le terrain pour les ajustements ergonomiques détaillés dans la section suivante.

5.2.2 Travailler l'ergonomie et le pragmatisme sur les points de friction identifiés

Une fois la logique de recentrage assumée, la question devient : que fait-on, concrètement, des zones en friction pendant la phase de stabilisation ? Trois cas méritent un traitement spécifique.

5.2.2.1. Le cas du module Sourcing et des appels d'offres complexes.

Le contournement du module Sourcing est le point de friction le plus documenté et le plus partagé entre les acheteurs. Il génère un effort perçu disproportionné pour les RFQ complexes (celles qui nécessitent de multiples versions de documents techniques, des échanges en boucles courtes avec les fournisseurs et des négociation répétée) et conduit à un retour quasi-systématique à l'e-mail comme canal de travail. Deux lectures s'affrontent dans les entretiens : d'un côté, une lecture « volontariste » qui consiste à exiger que toutes les RFQ passent par Ivalua, quitte à investir dans des développements spécifiques pour adapter l'outil aux cas complexes et de l'autre, une lecture « pragmatique » qui consiste à reconnaître que l'e-mail est simplement mieux adapté à certaines configurations de négociation et à s'interroger sur ce que l'on veut réellement retirer d'Ivalua pour ces cas.

La seconde lecture, souvent mieux fondée empiriquement, ouvre une piste d'action concrète : plutôt que de tout faire dans Ivalua, on peut dissocier le canal de négociation (qui peut rester l'e-mail pour les RFQ complexes) de la traçabilité des résultats (qui doit revenir dans Ivalua pour alimenter le référentiel fournisseur). Cela suppose deux choses.

D'abord, que l'on offre aux acheteurs un dispositif léger d'encodage a posteriori par exemple, un formulaire simple ou un import structuré de fichier Excel permettant de reverser dans Ivalua la synthèse d'une négociation conduite par e-mail : fournisseurs consultés, prix reçus, fournisseur retenu, motifs du choix, documents de référence.

Ensuite, que l'on accepte, pendant la phase de recentrage, que ce canal hybride remplace l'utilisation intégrale du module Sourcing pour les commodités dans lesquelles l'effort de saisie dépasse la valeur perçue. Cette approche est cohérente avec la lecture improvisationnelle de la conduite du changement proposée par Orlikowski et Hofman (1997) : lorsque l'écart entre un outil et les pratiques réelles est trop important pour être résorbé à court terme, l'efficacité réside dans la capacité à ajuster le dispositif à l'usage observé, non à forcer l'usage à s'aligner sur le dispositif.

En parallèle, pour les appels d'offres qui se prêtent déjà bien au module Sourcing typiquement les achats de masse, les renouvellements récurrents, les consultations simples à critère unique, deux ajustements restent utiles. D'une part, proposer des modèles préremplis par commodité pour accélérer la création de RFQ standard et réduire le seuil d'entrée cognitif. D'autre part, améliorer l'expérience du portail fournisseur, notamment en réduisant les frictions d'authentification et en rendant les échanges (questions-réponses, versions de documents) plus fluides dans l'interface. Ces ajustements ne requièrent pas nécessairement des développements coûteux : ils supposent surtout une consultation structurée des acheteurs directs sur leurs cas d'usage réels, avant de prioriser les évolutions auprès de l'intégrateur.

5.2.2.2. Le cas des utilisateurs actifs et intégrés.

Pour la qualité fournisseur et les approvisionneurs engagés dans les APQP, le besoin est différent : il porte sur la lisibilité du suivi. L'ingénieur qualité (Int. 7) a exprimé un besoin d'indicateurs visuels permettant d'identifier en un coup d'œil ce qui est en retard, ce qui attend une action, ce qui est à jour. Des alertes couleur, des codes statuts visibles en tableau de bord et la stabilité des exports vers Excel font partie des améliorations à fort impact pour ce profil et leur réalisation est techniquement accessible. Ces utilisateurs utilisent déjà Ivalua au quotidien et les aider à y être plus efficaces produit un retour rapide et visible.

5.2.2.3. Le cas des utilisateurs périphériques contraints.

Pour la finance (validation bancaire) et l'engineering outillage (consultation d'offres), le problème n'est pas de simplifier un flux complexe mais d'expliquer et de cadrer un rôle minimal. La responsable finance décrit un onboarding qui s'est fait « à la volée », sans comprendre le périmètre de sa responsabilité ni la logique du circuit de validation bancaire. Une fiche de rôle claire, une documentation contextuelle intégrée à l'interface (pas un guide externe de vingt pages) et une personne référente joignable rapidement suffiraient à réduire significativement la frustration de ce profil. Ici, la friction n'est pas ergonomique au sens strict mais elle est organisationnelle. Elle se traite par une clarification des rôles et non par une refonte de l'interface.

5.2.2.4. La vue fournisseur comme outil d'empathie interne.

Un dernier élément mérite d'être intégré à cette réflexion ergonomique, qui concerne la capacité des équipes Sonaca à comprendre l'expérience vécue par leurs fournisseurs sur la plateforme. Aujourd'hui, les utilisateurs internes n'ont pas accès, dans leur interface, à la *vue* fournisseur, c'est-à-dire à l'environnement exact que voit un fournisseur lorsqu'il se connecte au portail.

Cette absence d'accès à une conséquence pratique importante : lorsqu'un fournisseur signale un blocage par téléphone, l'acheteur ne peut ni reproduire le problème, ni guider le fournisseur de façon précise, ni remonter un diagnostic exploitable à l'intégrateur.

Mettre en place un accès simulé à la vue fournisseur pour quelques utilisateurs internes clés (key users, support Kronos, responsable master data) permettrait de construire une empathie opérationnelle vis-à-vis des frictions externes, de qualifier plus précisément les demandes d'évolution et de renforcer la capacité de support direct. Cette recommandation relève une logique plus large soulignée dans la littérature SRM : la qualité d'une relation fournisseur dépend de la transparence et de la symétrie perçue des interactions (Wieland & Ivens, 2025) et cette symétrie commence par la capacité de chaque partie à comprendre concrètement ce que vit l'autre dans l'outil partagé.

5.2.3 Refondre la formation et le support selon les profils

La formation initiale en grand groupe d'une heure, organisée lors du déploiement, a constitué une erreur de conception. Elle n'a pas permis la manipulation directe de l'outil, n'a pas distingué les rôles et n'a pas créé les croyances partagées sur les bénéfices qui conditionnent l'utilité perçue (Amoako-Gyampah & Salam, 2004). Trois changements structurels sont recommandés.

Premièrement, réitérer les sessions de formation selon une logique par rôle et par commodité. Un acheteur direct d'une commodité à fort volume de RFQ n'a pas les mêmes besoins qu'un qualitatif qui gère des plans d'action, ni qu'un valideur finance qui intervient uniquement sur les données bancaires. Des sessions d'une à deux heures maximum, en petits groupes de même rôle, avec des cas réels issus du contexte Sonaca, animées par des key users internes plutôt que par des consultants extérieurs, correspondent exactement à ce que plusieurs interviewés ont demandé spontanément. Cette approche par petits groupes de pairs est également recommandée par Valtonen et Holopainen (2025) comme levier de réduction de la résistance : l'apprentissage par pairs (*in-group training*) construit à la fois la compétence individuelle et les croyances collectives partagées sur l'intérêt de l'outil.

Deuxièmement, concrétiser des sessions courtes de suivi. Le modèle mis en place par l'ingénieur qualité (Int.7) (une demi-heure par semaine pour résoudre les problèmes du quotidien est un prototype efficace). Le déploiement de ce format à l'échelle de chaque commodité ou équipe, avec un key user désigné et disponible,

créerait un filet de sécurité post-formation qui manque aujourd'hui. Ces sessions sont aussi un espace de remontée d'irritants vers l'équipe projet et, à ce titre, un outil de diagnostic continu.

Troisièmement, enrichir la documentation contextuelle dans l'outil lui-même. Des guides pas-à-pas intégrés à chaque module, centrés sur les tâches fréquentes (« comment créer un fournisseur », « comment lancer une RFQ pour une commodité CAPEX », « comment valider une donnée bancaire »), réduiraient la dépendance au service request ou au mail envoyé à l'équipe de support pour les questions de base et abaisseraient le seuil d'entrée pour les utilisateurs périphériques. Cette approche de l'aide en contexte (*contextual help*) est un standard émergent dans la conception des outils d'entreprise modernes et répond directement à la critique récurrente d'une documentation externe jugée trop volumineuse et mal indexée.

5.2.4 Clarifier la gouvernance et renforcer les normes d'usage sans basculer dans la sanction individuelle

L'épisode du « coup d'accélérateur » du CPO qui a produit une amélioration visible et mesurable de la complétude des données fournisseurs, illustre que le levier managérial fonctionne quand il est exercé de façon explicite. Mais un coup de fouet ponctuel n'est pas une gouvernance. Trois mesures de gouvernance sont recommandées, assorties d'un garde-fou essentiel sur lequel il convient de s'arrêter.

Premièrement, formaliser des règles d'usage non négociables par module. La règle « toutes les RFQ d'une certaine typologie doivent passer dans Ivalua » évoquée par l'acheteur direct (Int. 5) comme condition nécessaire au basculement doit être formulée, validée au niveau du comité de pilotage et communiquée comme une décision pas comme une recommandation. Cette règle doit s'accompagner d'une date d'entrée en vigueur et d'une période de transition pendant laquelle le support est renforcé. Dans la logique de stabilisation décrite en 5.2.1, cette règle ne s'applique d'ailleurs pas à l'ensemble des RFQ mais aux typologies pour lesquelles l'outil est déjà adapté ce qui la rend tenable et crédible.

Deuxièmement, créer un tableau de bord d'adoption visible et régulièrement discuté. Des indicateurs d'usage par profil, par module et par entité (fréquence d'utilisation, taux de RFQ dans l'outil sur le périmètre concerné, complétude des fiches fournisseurs, délais de traitement des validations) permettraient au comité de pilotage de prendre des décisions informées et de détecter les zones de sous-usage avant qu'elles ne se normalisent. La discussion de ces indicateurs en réunion d'équipe et non seulement dans des instances de gouvernance distantes, est un levier de norme sociale que le modèle UTAUT identifie clairement.

Troisièmement, formaliser le rôle des key users dans la durée. Aujourd'hui, certains key users sont fortement impliqués (qualité), d'autres peu visibles (achats directs). Clarifier leur mission (premier niveau de support, remontée des irritants, animation des sessions de suivi, validation des guides) et leur dégager du temps opérationnel pour l'assumer transformerait une ressource existante en un dispositif de proximité structuré.

Un garde-fou essentiel doit cependant accompagner ces trois mesures : la gouvernance par les règles d'usage et les indicateurs ne doit pas se transformer en gouvernance par les KPI coercitifs individuels. La distinction n'est pas cosmétique. Une règle d'usage collective définit un cadre partagé au sein duquel l'équipe travaille alors qu'un KPI individuel, assorti de sanctions ou de classements publics, sanctionne l'écart de chaque personne à une norme statistique. Or la littérature sur la motivation au travail, en particulier la théorie de l'autodétermination développée par Deci et Ryan (2000), montre de façon robuste que la motivation extrinsèque contrôlée c'est-à-dire l'obligation assortie de sanctions ou de récompenses instrumentales, dégrade la motivation intrinsèque préexistante lorsqu'elle s'applique à des tâches qui demandent un engagement qualitatif. Davis, Bagozzi et Warshaw (1992) distinguent les motivations extrinsèques (liées à

l'instrumentalité de l'outil pour atteindre une performance) et intrinsèques (liées au plaisir ou à la satisfaction directe de l'usage) et montrent que l'usage durable d'une technologie repose sur une combinaison des deux.

Yoo, Han et Huang (2012), dans leur étude sur l'adoption de l'e-learning en entreprise, montrent que les motivateurs intrinsèques (effort perçu, attitudes) influencent directement l'intention d'usage, tandis que les motivateurs extrinsèques imposés (utilité, influence sociale, conditions facilitantes) n'agissent qu'indirectement et risquent, s'ils sont surexploités, d'éroder l'engagement individuel.

Transposé à Ivalua, cela suggère qu'un tableau de bord d'adoption utilisé comme marqueur individuel (classements publics, sanctions pour non-usage, pression managériale nominale) risquerait de produire l'effet inverse de celui recherché : un usage minimaliste de conformité, sans appropriation réelle, assorti d'une dégradation de la motivation intrinsèque chez les utilisateurs qui étaient déjà engagés.

À l'inverse, utiliser les mêmes indicateurs comme outil de diagnostic managérial partagé pour identifier les modules qui progressent, les équipes qui bloquent, les frictions à traiter prioritairement, permet de construire une norme sociale d'usage sans activer la réactance des utilisateurs. C'est cette distinction fine, mais opérationnellement structurante, qui doit guider la conception du tableau de bord d'adoption : il doit être conçu comme un instrument de pilotage collectif, non comme un instrument de contrôle individuel.

Les indicateurs précis qui composent ce tableau de bord, leur fréquence, leur responsable et leur rôle dans le déclenchement du passage de la phase de stabilisation à la phase d'enrichissement sont détaillés en 5.3.6

5.2.5 Repositionner symboliquement l'outil

Un élément transversal aux entretiens et aux observations de terrain mérite une attention particulière, parce qu'il ne se traite par aucun des leviers précédents : la charge symbolique négative que le mot « Ivalua » a progressivement acquise chez Sonaca. Dans les réunions, y compris celles qui n'ont pas de lien direct avec le projet, le terme est mobilisé comme un signal générique de lourdeur voire d'absurdité, de double travail ou d'imposition technologique. Les interviewés, même lorsqu'ils décrivent des usages positifs de l'outil, reprennent spontanément une terminologie défensive (« je ne suis pas contre Ivalua, mais... ») qui trahit l'association négative. Cette charge symbolique ne se traite ni par la formation, ni par la gouvernance, ni même par la simplification fonctionnelle : elle se traite par un geste symbolique qui marque une rupture visible avec la séquence antérieure et permet de réinscrire le projet dans une nouvelle narration.

Pichault, Castro et Chevalier (2021) théorisent précisément ce type de geste sous le nom d'investissements en forme et de jalons. Dans leur lecture polyphonique de la conduite du changement, la phase de convergence d'un projet ne repose pas uniquement sur des ajustements techniques ou organisationnels mais elle requiert des actes matériels-symboliques qui rendent visible le changement d'état et permettent aux différentes « voix » de l'organisation de reproblématiser collectivement le projet. Renommer une initiative, changer son visuel, refondre sa page d'accueil, annoncer une « nouvelle phase » avec un nom propre. Ce sont autant d'investissements en forme qui ne sont pas cosmétiques mais performatifs, au sens où ils créent l'événement qu'ils nomment.

Concrètement, le comité de pilotage pourrait envisager de renommer en interne l'initiative autour d'une appellation qui met en avant la promesse fonctionnelle (centralisation des informations fournisseurs, portail fournisseur unique) plutôt que la technologie sous-jacente. Des intitulés comme « Portail Fournisseurs Sonaca », « Sonaca Supplier Hub » ou équivalents permettraient de porter vers l'extérieur, auprès des collaborateurs internes comme auprès des fournisseurs, une identité tournée vers la valeur rendue, plutôt que vers la technologie du fournisseur de solution. Le terme « Ivalua » pourrait rester utilisé dans les documents

techniques, les contrats, les communications avec l'intégrateur Kronos mais l'identité interne du dispositif serait portée par un nom qui incarne la nouvelle phase. Cette opération pourrait être couplée à une refonte visuelle légère (icônes, page d'accueil, nom du raccourci dans le navigateur) et à une communication de relance présentant la version simplifiée de l'outil (issue du recentrage décrit en 5.2.1) comme un réengagement ciblé sur une promesse réduite et tenue.

Cette recommandation appelle deux précautions. D'abord, elle ne peut pas être décidée unilatéralement à un niveau opérationnel mais elle relève d'un arbitrage du comité de pilotage et engage la direction achats et la communication interne. Ensuite, elle ne doit pas être comprise comme un enrobage de façade : elle doit s'articuler explicitement avec le recentrage fonctionnel (5.2.1) et avec les ajustements ergonomiques (5.2.2), faute de quoi elle risque d'être perçue comme un simple habillage et de dégrader encore la confiance. Brandon-Jones et Carey (2011) le rappellent pour les systèmes d'information obligatoires : ce qui construit l'adhésion durable n'est pas la communication seule, mais la cohérence entre ce qui est dit et ce qui est vécu. Un repositionnement symbolique qui ne s'accompagnerait pas d'une amélioration tangible de l'expérience utilisateur aurait l'effet inverse de celui recherché, en confirmant aux utilisateurs que l'organisation se soucie plus des étiquettes que des frictions réelles.

5.3 Plan d'action d'appropriation SRM

5.3.1 Cartographie des parties prenantes : un préalable à toute communication

Tout plan de communication efficace suppose d'abord une cartographie précise des parties prenantes internes et externes, selon leur niveau d'exposition à Ivalua, leur influence sur l'adoption collective, et leurs intérêts spécifiques vis-à-vis de l'outil. Le tableau ci-dessous synthétise cette cartographie pour Sonaca, en s'appuyant sur les données empiriques du chapitre 4.

Tableau 6 - Stakeholder analysis Ivalua chez Sonaca

Partie prenante	Exposition à Ivalua	Intérêts principaux	Posture actuelle	Levier prioritaire
Acheteurs directs	Forte (sourcing, contrats, fournisseurs)	Efficacité, gain de temps, autonomie, centralisation	Sélectifs / contournants sur RFQ	Recentrage fonctionnel, encodage simplifié, règle d'usage claire
Acheteurs indirects	Forte (sourcing, contrats, fournisseurs)	Efficacité, gain de temps, autonomie, centralisation	Documentaires sélectifs	Formation par commodité, support renforcé
Équipe qualité fournisseur	Très forte (Action Plans, APQP, FAI)	Traçabilité, pilotage, structuration	Actifs et intégrés	Amélioration UX, indicateurs visuels
Approvisionneurs / Supply Chain	Forte (APQP, plans d'action)	Coordination, alertes, délais	En progression	Sessions de suivi, guides pratiques
Finance (validation bancaire)	Périphérique (validation données)	Sécurité, clarté du rôle	Contraints, peu satisfaits	Onboarding ciblé, fiche de rôle, référent

Partie prenante	Exposition à Ivalua	Intérêts principaux	Posture actuelle	Levier prioritaire
Engineering (outillage)	Périphérique (consultation offres)	Accessibilité rapide	Usage minimal, passif	Communication du périmètre, guide d'accès
Master Data / IT	Structurelle (interface SAP)	Fiabilité, cohérence des flux	Engagés mais en tension	Plan d'interface, escalade des bugs
Direction Achats / CPO	Stratégique (sponsor, pilotage)	Performance groupe, conformité	Engagée, moteur ponctuel	Tableau de bord d'adoption, arbitrages visibles
Key users	Relais internes	Valorisation, légitimité	Variables selon métier	Formalisation du rôle, temps dédié
Fournisseurs stratégiques	Forte (portail, RFQ, documents)	Simplicité, réactivité	Partiellement engagés	Onboarding actif, guide bilingue, référent
Fournisseurs	Modérée à faible (portail, réponses RFQ)	Facilité, interlocuteur humain	Résistance douce	Appel de bienvenue, support dédié, self-service simplifié

Cette cartographie révèle deux constats. D'une part, les parties prenantes ne forment pas un groupe homogène : leurs intérêts, leur niveau d'exposition et leur posture actuelle sont suffisamment différents pour rendre inefficace tout message unique. D'autre part, les fournisseurs constituent une catégorie de parties prenantes à part entière, avec leurs propres besoins et leurs propres freins, que la conduite du changement interne ne peut pas ignorer sans fragiliser la promesse collaborative du SRM.

5.3.2 Plan de communication interne différencié

La logique qui a présidé à la communication interne lors du déploiement : une réunion d'annonce, un e-mail du CPO, des présentations PowerPoint, des relances, correspond à ce que Pichault et al. (2021) qualifient de style panoptique : un message unique, diffusé depuis le centre, destiné à convaincre. Les résultats montrent que ce dispositif n'a pas atteint plusieurs populations-clés. Le plan de communication recommandé s'articule selon trois axes : le message, le canal et le moment, adaptés à chaque profil.

Tableau 7 - Plan de communication interne différencié

Cible	Message central	Canal privilégié	Moment	Porteur du message
Direction Achats / CPO	Indicateurs d'adoption, arbitrages nécessaires, état des blocages	Réunion mensuelle COPIL + tableau de bord	Continu	Contrôleur de gestion / chef de projet
Acheteurs directs	« Voici ce qu'Ivalua fait pour toi sur ton périmètre recentré » + règle d'usage	Workshop par commodité (1h, présentiel)	Immédiat + à chaque nouvelle règle	Key user acheteur direct
Acheteurs indirects	« Ivalua centralise vos contrats et protège vos données fournisseurs »	Démonstration courte par commodité + guide pas-à-pas	Rappel trimestriel	Key user achats indirects
Équipe qualité	Nouveautés modules, évolutions UX, bugs résolus	Session de suivi hebdomadaire (30 min)	Continu	Key user qualité (déjà en place)
Finance	« Votre rôle dans l'outil : ce que vous devez faire, rien de plus »	Fiche de rôle envoyée individuellement + session 45 min	Immédiat, refaire si rotation	Chef de projet ou key user IT
Engineering (outillage)	« Comment consulter une offre en 3 clics »	Guide intégré à l'interface + e-mail de 5 lignes	Lors de la prochaine consultation	Key user achats indirects
Master Data / IT	Roadmap des évolutions d'interface, plan de traitement des bugs	Réunion technique mensuelle	Continu	Chef de projet + responsable IT
Nouveaux entrants	Parcours d'onboarding SRM intégré à l'onboarding RH	Module e-learning (2 sessions de 45 min par rôle)	Dès l'arrivée	RH + key user du département

Deux principes transversaux guident ce plan. Premièrement, le porteur du message doit être crédible aux yeux de la cible. Un message sur les bénéfices d'Ivalua porté par un consultant extérieur a moins d'impact qu'un témoignage d'un collègue acheteur qui explique comment il utilise l'outil dans son travail quotidien. C'est précisément ce que l'acheteur direct (Int. 5) a formulé spontanément. Deuxièmement, chaque communication doit répondre à une question concrète : « qu'est-ce que ça change pour moi ? » et non seulement décrire les fonctionnalités ou rappeler l'obligation d'usage. Le registre de la valeur perçue doit primer sur le registre de la conformité, conformément à ce que la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) prescrit pour construire une motivation durable à l'usage.

5.3.3 Plan de communication externe : fournisseurs

Le cas des fournisseurs est particulièrement révélateur du manque de traitement de la dimension externe dans la conduite du changement initiale. Des acheteurs ont envoyé des invitations RFQ via Ivalua à des fournisseurs qui ne savaient pas ce qu'était la plateforme, ce qui a produit des réponses par e-mail et un effort supplémentaire pour tout le monde. Le plan de communication externe doit donc traiter deux populations distinctes : les fournisseurs stratégiques, déjà dans un processus de collaboration régulière, et les fournisseurs, moins habitués aux portails digitaux.

Tableau 8 - Plan de communication externe fournisseurs

Segment fournisseurs	Contenu du message	Canal	Moment	Porteur
Fournisseurs stratégiques (top 20 % volume)	« Votre portail fournisseur : ce qu'il vous permet de faire, comment l'utiliser » + guide bilingue FR/EN	E-mail personnalisé + appel de suivi à J+7	Avant toute première RFQ	Acheteur responsable de la relation + key user
Fournisseurs récurrents (déjà dans la base)	« Nous utilisons désormais un portail fournisseur unique. Voici comment vous connecter » + FAQ 1 page	E-mail standard + lien vers guide en ligne	Lors de la prochaine sollicitation	Équipe achats (standardisé)
Nouveaux fournisseurs (onboarding)	Guide d'onboarding intégré à la plateforme, avec étapes visuelles et contact support	Invitations portail + guide intégré	Dès l'invitation d'onboarding	Système + acheteur si blocage
Fournisseurs PME / première fois	« Le portail en 5 minutes : ce que vous devez faire pour répondre à notre appel d'offres »	E-mail simple avec 5 étapes illustrées + numéro de support	Avant toute RFQ envoyée	Acheteur + support dédié (Kronos ou key user)

Trois points sont structurants pour l'efficacité de cette communication externe. D'abord, ne jamais envoyer une invitation RFQ sans avoir préalablement informé le fournisseur de l'existence et de l'utilité de la plateforme, c'est une règle de courtoisie relationnelle autant qu'une condition d'efficacité. Ensuite, proposer un support humain joignable rapidement pour les fournisseurs PME : un e-mail de guide seul ne suffit pas pour les petites structures qui utilisent ce type d'outil pour la première fois. Enfin, mesurer le taux de réponse dans Ivalua par segment fournisseur et suivre son évolution dans le temps, c'est un indicateur simple qui révèle l'efficacité de la communication externe et permet d'ajuster en cours de route.

5.3.4 Enrichir la fiche fournisseur : vers une véritable carte d'identité exploitable

Une fois le socle d'adoption stabilisé, la phase d'enrichissement peut s'ouvrir. Le premier chantier d'enrichissement qui émerge à la fois des entretiens et d'un examen comparatif avec les pratiques d'autres plateformes SRM du marché concerne la fiche fournisseur elle-même. Aujourd'hui, cette fiche remplit principalement une fonction administrative et contractuelle : identification, coordonnées, données bancaires,

documents signés, certifications qualité. Elle ne remplit pas ou très imparfaitement une fonction de carte d'identité stratégique exploitable par les différents métiers qui interagissent avec le fournisseur.

La littérature SRM justifie théoriquement cet enrichissement. L'étude *Not quite alike: Supplier relationship management in B2B* (Wieland & Ivens, 2025) insiste sur le fait que la valeur d'une relation fournisseur dépend de la capacité de l'acheteur à reconnaître le fournisseur comme partenaire stratégique porteur de capacités uniques, et non seulement comme fournisseur de biens au meilleur prix.

Cette reconnaissance suppose une connaissance structurée du fournisseur qui dépasse les données transactionnelles : typologie de produits ou de prestations, taille (chiffre d'affaires, effectifs), capacité de production (nombre de lignes, capacité machine, certifications techniques), appartenance éventuelle à un groupe industriel plus large, historique de la relation, points de contact principaux.

Concrètement, la fiche fournisseur enrichie chez Sonaca pourrait structurer quatre blocs d'information complémentaires aux données administratives existantes. Un premier bloc profil industriel regrouperait la nature des produits ou services vendus, les principaux procédés de fabrication, les certifications techniques détenues et la capacité machine disponible.

Un deuxième bloc profil organisationnel regrouperait le chiffre d'affaires, les effectifs, les sites de production et l'appartenance éventuelle à un groupe industriel plus large information particulièrement utile pour l'analyse du risque de concentration. Un troisième bloc profil relationnel regrouperait l'historique de la relation avec Sonaca (ancienneté, volumes cumulés, nature des commandes passées, incidents qualité significatifs), ainsi que les principaux contacts identifiés côté fournisseur. Un quatrième bloc documents de référence permettrait d'attacher à la fiche la présentation commerciale du fournisseur, son dernier rapport annuel ou son document équivalent. L'idée étant qu'un acheteur ou un qualitatifien qui arrive sur une fiche trouve en un seul endroit les éléments qui structurent sa compréhension du fournisseur, sans avoir à naviguer dans plusieurs systèmes ou à retrouver des pièces jointes dans d'anciens e-mails.

Cet enrichissement produit plusieurs bénéfices cumulés :

Il renforce l'utilité perçue de la fiche fournisseur pour un plus grand nombre de profils, y compris ceux qui n'utilisent pas les modules transactionnels (direction achats pour les revues stratégiques, qualité pour les audits, supply chain pour les analyses de capacité).

Il prépare le terrain pour des analyses de portefeuille fournisseurs plus fines (concentration par groupe, exposition par capacité).

Il transforme enfin l'outil d'un outil de saisie en un outil de consultation, ce qui est, du point de vue de la motivation à l'usage, un déplacement très favorable : consulter une information utile est moins coûteux cognitivement que saisir une donnée, et cela génère une association positive durable avec l'outil.

La question se pose alors de la source de ces données enrichies. La saisir en interne demande un effort considérable et produit des données fragiles (obsolescentes, incomplètes). C'est précisément pour résoudre ce problème que la recommandation d'inversion de la logique de saisie prend tout son sens.

5.3.5 Inverser la logique de saisie : un onboarding fournisseur self-service

Parmi les frustrations récurrentes exprimées dans les entretiens (côté acheteurs, côté master data, côté finance) figure le temps considérable consommé par la saisie et la mise à jour des informations fournisseurs dans l'outil.

Cette saisie est effectuée aujourd'hui majoritairement par les acheteurs le service master data ou la finance à partir d'informations transmises par e-mails ou par fichiers annexes, avec tous les risques associés : erreurs de transcription, données obsolètes, champs non remplis, documents joints à la main. Les fournisseurs, de leur côté, se connectent rarement sur la plateforme pour compléter ou mettre à jour leurs propres données, malgré la possibilité technique de le faire.

Une solution connue et éprouvée dans d'autres contextes industriels consiste à *inverser* la logique de saisie, en basculant vers un modèle d'onboarding fournisseur self-service. L'idée est simple : plutôt que Sonaca saisisse à la place du fournisseur les informations qui le concernent, le fournisseur est invité à compléter lui-même, via un formulaire web dédié, l'ensemble des informations nécessaires à la relation commerciale.

Ce modèle est aujourd'hui dominant dans les pratiques de pointe du procurement digital : Vitasek et Amling (2023), dans une analyse publiée par la *Harvard Business Review*, rapportent que l'onboarding manuel d'un nouveau fournisseur peut prendre jusqu'à six mois dans les grandes organisations. Un délai qui reflète la charge du processus manuel par e-mail.

Au-delà du gain de temps, l'argument essentiel en faveur du self-service est que la qualité des données s'améliore mécaniquement lorsqu'elle est produite directement par le fournisseur, qui connaît ses propres informations mieux que l'acheteur qui les reconstitue à distance.

Concrètement, cette logique peut être déclinée chez Sonaca selon un parcours en cinq étapes reproductibles.

Étape 1 : invitation

Lorsqu'un nouveau fournisseur est identifié comme candidat à une relation commerciale avec Sonaca, il reçoit par e-mail une invitation à compléter sa fiche d'identité fournisseur via un lien sécurisé, sans nécessité d'une authentification complexe au stade initial.

Étape 2 : saisie guidée

Le fournisseur accède à un formulaire web progressif, structuré selon les quatre blocs d'information décrits en 5.3.4 (profil industriel, profil organisationnel, profil relationnel, documents de référence). Les champs sont contextualisés (explications, exemples, aide en ligne) et certains sont rendus conditionnels : un fournisseur basé dans un pays donné se voit proposer les champs fiscaux adaptés, un fournisseur d'un certain segment se voit proposer les certifications pertinentes.

Étape 3 : téléchargement et signature des documents Sonaca

Le formulaire intègre également une fonction de téléchargement des documents standards Sonaca (accord de confidentialité / NDA, conditions générales d'achat / CGA) et de signature électronique directement dans le flux, sans passer par un échange d'e-mails séparé.

Étape 4 : validation et intégration

Les données saisies et les documents signés sont validés automatiquement lorsque c'est possible (numéros fiscaux, cohérence des champs) et manuellement par les fonctions compétentes lorsque c'est nécessaire (validation bancaire par la Finance, validation qualité par le département qualité fournisseur).

Étape 5 : création automatique de la fiche

Une fois les validations complètes, la fiche fournisseur est créée automatiquement dans Ivalua sans ressaisie, avec ses documents attachés, prête à être utilisée par les acheteurs et les autres métiers.

Ce modèle produit un double bénéfice :

Pour Sonaca, il réduit drastiquement le temps acheteur et master data consacré à la saisie, améliore la qualité des données à la source et accélère le délai de mise en relation commerciale. Fui-Hoon Nah et al. (2001) identifient d'ailleurs la qualité des données comme l'un des facteurs critiques de succès les plus sous-estimés dans les implémentations d'ERP et de SRM. L'inversion de la logique de saisie agit directement sur ce facteur.

Pour les fournisseurs, il propose une expérience d'entrée en relation plus autonome, plus rapide et plus claire que l'actuelle, dans laquelle ils sont sollicités par e-mails successifs pour transmettre des documents qui disparaissent ensuite dans les boîtes de réception des acheteurs.

L'expérience vécue par le rédacteur de ce mémoire lors d'une création de compte client chez un fournisseur américain : formulaire web clair, champs structurés, signature électronique intégrée, illustre ce que ce type de parcours peut offrir en termes de simplicité perçue. Pour la dimension collaborative du SRM, il signale concrètement aux fournisseurs que Sonaca a investi dans l'outil côté externe, ce qui construit la légitimité du portail et contribue à sa meilleure adoption, y compris dans les phases ultérieures, lorsque le module Sourcing sera réintroduit pour des cas d'usage plus évolués.

Cet enrichissement nécessite évidemment un développement spécifique, qui suppose une évaluation de faisabilité côté intégrateur et un arbitrage budgétaire. Mais il constitue, à moyen terme, l'un des leviers d'enrichissement les plus structurants : il corrige simultanément plusieurs frictions identifiées (temps acheteur, qualité des données, expérience fournisseur) et il aligne la pratique Sonaca sur l'état de l'art du procurement digital contemporain.

5.3.6 Indicateurs de pilotage et tableau de bord d'adoption

Le pilotage de la démarche présentée dans les sections précédentes suppose un jeu d'indicateurs précis, publics et stables dans le temps. Trois principes orientent leur conception.

Le premier principe est la simplicité : un tableau de bord complexe, qu'il faut actualiser au prix d'un effort disproportionné, finit par ne plus être consulté. Nous retenons donc un nombre volontairement restreint d'indicateurs dont un indice de synthèse couvrant les dimensions essentielles du pilotage.

Le deuxième principe est la cohérence avec la logique en deux temps introduite en 5.2 : certains indicateurs sont actifs dès la phase de stabilisation et gardent leur pertinence tout au long du projet ; d'autres ne deviennent activables qu'une fois la phase d'enrichissement ouverte.

Le troisième principe, déjà posé en 5.2.4 mais suffisamment structurant pour être rappelé ici, est la vocation de ces indicateurs : ils sont conçus comme des instruments de diagnostic managérial au service du comité de pilotage et des équipes, non comme des outils de classement individuel ou de sanction. Leur pédagogie et leur acceptabilité par les utilisateurs dépendent directement de cette intention explicite.

Le tableau de bord proposé s'organise en quatre blocs complémentaires : adoption d'usage, qualité des données et du système, perception des utilisateurs, adoption externe fournisseurs, complétés par un indice composite synthétique. Le tableau 9 en synthétise l'ensemble.

Tableau 9 - Tableau de bord d'adoption Ivalua chez Sonaca

#	Indicateur	Définition	Fréquence	Source	Responsable	Direction / cible	Phase
Bloc 1 : Adoption d'usage							
1	Taux d'utilisateurs actifs par module	% d'utilisateurs affectés à un module qui s'y connectent au moins une fois par semaine	Mensuelle	Logs Ivalua	Chef de projet	Croissante : cible > 60 % en phase stabilisée	Stab. + Enrich.
2	Taux de complétude des fiches fournisseurs stratégiques	% des fournisseurs stratégiques dont la fiche comporte tous les champs obligatoires et les documents clés	Trimestrielle	Extraction base Ivalua	Master Data / Achats	Croissante : cible > 80 %	Stabilisation
Bloc 2 : Qualité des données et du système							
3	Incidents de synchronisation Ivalua ↔ SAP par mois	Nombre de cas où une création ou modification fournisseur ne se propage pas correctement vers SAP	Mensuelle	IT + tickets support	Master Data / IT	Décroissante : cible < 5 par mois	Stabilisation (critique)
4	Délai moyen de traitement des validations	Temps moyen entre soumission et validation dans l'outil (bancaire, qualité, documents)	Mensuelle	Workflows Ivalua	Finance / Qualité / Achats	Décroissante : cible < 5 jours ouvrés	Stab. + Enrich.
Bloc 3 : Perception des utilisateurs							
5	Score de satisfaction utilisateurs (UTAUT simplifié)	Score agrégé de 4 questions (utilité ressentie, facilité, support, confiance) sur échelle 1-5	Semestrielle	Enquête interne courte (3 minutes, 4 questions)	Chef de projet / RH	Croissante : cible moyenne > 3,5/5	Stab. + Enrich.
6	Taux d'adhésion perçue	% d'utilisateurs qui recommanderaient l'outil à un collègue (note 8-10 sur 0-10)	Semestrielle	Enquête interne (1 question)	Chef de projet	Croissante : cible > 40 %	Stab. + Enrich.
Bloc 4 : Adoption externe (fournisseurs)							

#	Indicateur	Définition	Fréquence	Source	Responsable	Direction / cible	Phase
7	Taux de connexion des fournisseurs actifs	% des fournisseurs avec transaction dans les 12 derniers mois qui se sont connectés au portail au moins une fois sur la période	Trimestrielle	Logs portail fournisseur	Key user / Support Kronos	Croissante : cible > 60 % pour les fournisseurs stratégiques	Stab. → Enrich.
8	Délai moyen d'onboarding fournisseur	Temps entre premier contact et fournisseur opérationnel (prêt à recevoir une commande)	Trimestrielle	Dates workflow	Master Data / Achats	Décroissante : cible < 30 jours en phase enrichie (référence industrie : 6 mois)	Stab. → Enrich.
Méta-indicateur							
9	Indice Composite d'Adoption (ICA)	Moyenne pondérée des indicateurs 1, 2, 5 et 7, normalisée sur 100	Mensuelle	Agrégation automatisée	Chef de projet	Croissante : cible > 70/100 en fin de phase de stabilisation	Stab. + Enrich.

Plusieurs commentaires permettent de clarifier la logique de ce dispositif.

D'abord, le nombre volontairement restreint d'indicateurs est un choix. La littérature sur les tableaux de bord (notamment Kaplan & Norton, 1992) rappelle qu'un tableau de bord efficace n'est pas celui qui mesure le plus de choses, mais celui qui mesure les bonnes choses, de manière stable, avec des sources fiables. Les neuf indicateurs retenus ici correspondent chacun à une question de pilotage précise que les entretiens et l'enquête ont fait émerger comme prioritaire. Chaque ajout supplémentaire devrait être justifié par une question de pilotage nouvelle.

Ensuite, le choix de faire figurer l'indicateur 3 : incidents de synchronisation Ivalua ↔ SAP, dans le tableau de bord d'adoption mérite une justification explicite. Cet indicateur n'est pas, au sens strict, un indicateur d'adoption : il mesure la qualité technique d'une interface. Mais les entretiens et les observations de terrain convergent sur un point : ce dysfonctionnement précis est l'un des principaux alimentateurs de la charge affective négative décrite en 5.1.2. Chaque incident est vécu comme une preuve visible de la lourdeur de l'outil, et nourrit le discours critique qui circule dans les réunions non consacrées au projet.

Mesurer cet indicateur publiquement et le voir diminuer mois après mois est donc autant un acte technique qu'un acte de restauration de la crédibilité. C'est exactement ce que Pichault et al. (2021) qualifient d'investissement en forme : un signal visible qui permet à la narration du redressement de s'ancrer dans une preuve concrète.

Par ailleurs, le score de satisfaction utilisateurs (indicateur 5) est délibérément conçu comme une enquête courte : quatre questions, trois minutes de remplissage administrée tous les six mois. L'objectif n'est pas de produire une étude psychométrique rigoureuse mais un signal de tendance stable et comparable dans le temps. Une enquête trop longue serait complétée par les utilisateurs les plus engagés et négligée par les autres, reproduisant précisément le biais de sélection que ce mémoire identifie comme une limite de l'enquête Kronos existante.

Enfin, l'indice composite d'adoption (ICA, indicateur 9) joue un rôle de « thermomètre » synthétique destiné au comité de pilotage. Il n'a pas vocation à remplacer les indicateurs détaillés qui restent nécessaires pour comprendre les zones de progression et de blocage mais à offrir une lecture rapide de la trajectoire d'ensemble. Nous proposons une pondération équilibrée des quatre indicateurs qui le composent (25 % chacun pour l'adoption d'usage, la complétude des données stratégiques, la satisfaction utilisateurs et l'adoption externe), cette pondération pouvant évidemment être ajustée au comité de pilotage selon les priorités stratégiques du moment.

Ce tableau de bord remplit deux fonctions articulées dans la logique de redressement. Dans la phase de stabilisation, il permet au comité de pilotage d'identifier les zones de friction à traiter prioritairement (un indicateur 3 élevé appelle un plan d'action technique avec l'IT ; un indicateur 5 dégradé appelle une relance de la communication et du support ; un indicateur 2 faible appelle un effort ciblé de fiabilisation des fiches stratégiques). À la frontière entre les deux phases, certains seuils servent de *jalons de déclenchement* pour l'ouverture de la phase d'enrichissement.

5.3.7 Plan d'action opérationnel à court, moyen et long terme

Les recommandations précédentes se traduisent en un plan d'action structuré sur trois horizons temporels, le troisième horizon étant ajouté par rapport à la version initiale pour tenir compte de la logique de stabilisation puis d'enrichissement introduite en 5.2.

À court terme (0-3 mois) : simplification immédiate

La priorité est de traiter les irritants de basse intensité mais de très haute fréquence les plus documentés et les plus partagés, car ce sont eux qui alimentent le discours négatif sur l'outil et maintiennent les contournements en place.

Sept actions sont prioritaires :

- (1) Déployer la fiche fournisseur enrichie et libre de personnalisation avec de vraies informations utiles pour l'acheteur (profil industriel, profil organisationnel, profil relationnel, documents de référence) ;
- (2) Intégrer la signature électronique des documents au sein de l'outil (valeur ajoutée perçue côté acheteurs)
- (3) Cartographier formellement les modules en trois catégories (socle utile, modules en friction, modules peu activés) et faire valider la cartographie par le comité de pilotage ;
- (4) Lancer une consultation structurée des acheteurs directs sur les cas d'usage RFQ complexes et mettre en place, en parallèle du module Sourcing, un dispositif léger d'encodage a posteriori pour les RFQ conduites par e-mail ;

- (5) Déployer des sessions de formation courtes par commodité pour les acheteurs, animées par des key users internes avec des cas réels ;
- (6) Rédiger et diffuser des fiches de rôle pour les profils périphériques (Finance, Engineering) ;
- (7) Mettre en place un accès à la vue fournisseur pour les key users et le support interne, afin de construire une empathie opérationnelle vis-à-vis des frictions externes.

À moyen terme (3-12 mois) : repositionnement et stabilisation structurelle

L'objectif est de stabiliser les pratiques et d'ancrer l'outil dans les routines organisationnelles.

Six actions structurent cet horizon :

- (1) décider au niveau du comité de pilotage le repositionnement symbolique de l'initiative (nouveau nom d'usage interne, refonte visuelle légère, communication de relance), en articulation explicite avec le recentrage fonctionnel ;
- (2) intégrer un module de formation SRM dans le parcours d'onboarding RH pour tous les nouveaux entrants du département achats et des fonctions connexes ;
- (3) déployer un tableau de bord d'adoption mensuel, discuté en COPIL, avec des indicateurs par module et par profil, conçu explicitement comme un instrument de diagnostic collectif et non comme un instrument de contrôle individuel ;
- (4) lancer une campagne d'onboarding fournisseurs ciblée sur les cent à deux cent fournisseurs stratégiques, avec un appel de suivi personnalisé ;
- (5) mettre en place des sessions de retour d'expérience semestrielles par commodité, associant key users, acheteurs et si possible un représentant fournisseur, pour identifier les points d'amélioration prioritaires ;
- (6) documenter et diffuser deux ou trois success stories internes : des cas concrets où l'usage d'Ivalua a produit un gain tangible (temps gagné, fraude évitée, non-conformité résolue plus vite) pour nourrir la valeur perçue collective.

À long terme (12-24 mois) : enrichissement conditionnel

Cet horizon ne s'enclenche que si les indicateurs de stabilisation du socle sont atteints, par exemple, un taux de complétude des fiches fournisseurs stratégiques supérieur à un seuil défini, un taux de satisfaction du portail fournisseur en progression mesurable, une stabilité des interfaces avec SAP.

Trois chantiers structurent alors la phase d'enrichissement :

- (1) Mettre en place l'onboarding fournisseur self-service décrit en 5.3.5;
- (2) Réintroduire progressivement, de manière ciblée, les typologies de RFQ pour lesquelles le module Sourcing enrichi apporte une valeur démontrée, en maintenant le canal hybride (e-mail + encodage) pour les configurations où il reste plus efficace. Cette réintroduction se fait par invitation des commodités sur la base de leur niveau de maturité d'usage, plutôt que par obligation.
- (3) Faire évoluer la gestion du tableau de bord d'une logique d'adoption (qui utilise quoi) vers une logique de création de valeur (qu'est-ce que l'outil produit comme bénéfices mesurables : temps gagné, gains de

négociation, qualité des données, satisfaction fournisseur) afin d'aligner la conversation managériale autour d'Ivalua sur les enjeux stratégiques du groupe.

Cette séquence traduit dans un plan d'action opérationnel la logique en cinq étapes que Pichault et al. (2021) identifient comme caractéristique du style polyphonique :

- **Contextualisation** : la cartographie des modules et des parties prenantes
- **Problématisation** : la reconnaissance publique du décalage entre la promesse initiale et les usages réels,
- **Enrôlement** : la formation différenciée, le rôle formalisé des key users, la communication adaptée par profil,
- **Convergence** : le repositionnement symbolique et les jalons visibles du redressement,
- **Extension** : l'enrichissement fonctionnel réintroduit lorsque le socle est stabilisé.

Cette correspondance n'est pas cosmétique : elle est le signe que les recommandations formulées tiennent ensemble autour d'une cohérence théorique, et qu'elles pourront être pilotées par le comité de pilotage comme un projet structuré, non comme une collection d'actions dispersées.

5.4 Limites de la recherche et pistes futures

5.4.1 Limites méthodologiques

Ce mémoire s'appuie sur une étude de cas mono-entreprise, ce qui en limite mécaniquement la portée généralisatrice. Les mécanismes identifiés : segmentation des profils d'usage, rôle de la communication différenciée, effets de la formation sur les croyances partagées, logique de stabilisation avant enrichissement, sont plausibles et cohérents avec la littérature, mais ils ne peuvent pas être généralisés statistiquement à d'autres contextes industriels sans validation complémentaire.

Le taux de réponse de l'enquête interne (38,3 %), bien que cohérent avec les normes d'enquêtes en contexte industriel, introduit un biais de sélection potentiel : les répondants sont probablement plus engagés vis-à-vis d'Ivalua que la population totale des utilisateurs, ce qui conduit à une probable surestimation des fréquences d'usage et de la satisfaction. Les conclusions sur la proportion d'utilisateurs rares ou insatisfaits doivent donc être lues comme des estimations basses.

Par ailleurs, l'absence d'entretiens directs avec les fournisseurs constitue une limite importante, particulièrement au regard de la dimension biface de l'adoption mise en évidence dans la discussion. Les retours des fournisseurs sont captés indirectement, via les perceptions des acteurs internes, ce qui peut introduire des biais d'interprétation. Une étude complémentaire auprès d'un panel de fournisseurs (stratégiques et PME) apporterait une lecture directe de leurs freins et de leurs besoins, indispensable pour valider et affiner le plan de communication externe et pour instruire plus précisément le cahier des charges de l'onboarding self-service décrit en 5.3.5.

Enfin, certaines recommandations formulées dans ce chapitre, notamment le repositionnement symbolique (5.2.5) et le développement de l'onboarding fournisseur self-service (5.3.5), dépassent le pouvoir d'action d'un chef de projet ou d'un alternant et supposent des arbitrages du comité de pilotage ou du CPO. Le mémoire les propose comme pistes à instruire, non comme décisions clés en main. Leur mise en œuvre effective devrait s'accompagner d'une analyse coût-bénéfice rigoureuse, d'une évaluation de faisabilité technique par l'intégrateur, et d'une concertation avec les fournisseurs stratégiques pour ceux d'entre eux qui impliquent une transformation de l'expérience externe.

5.4.2 Limites liées au terrain

La collecte de données a été réalisée environ un an après le go-live des premiers modules. C'est une fenêtre temporelle qui capture une phase d'apprentissage encore en cours, avant que les usages ne se stabilisent définitivement. Il est possible que certaines difficultés observées soient transitoires, liées à la nouveauté de l'outil plutôt qu'à des désajustements structurels et que la situation ait évolué depuis la fin de la collecte. Une mesure longitudinale, à 18 ou 24 mois post go-live, permettrait de distinguer les tendances durables des frictions temporaires, et d'évaluer rétrospectivement la pertinence de la logique de stabilisation proposée dans ce chapitre.

Les données relatives à Sonaca North America sont plus limitées, représentées par un seul entretien (Int. 8). Les différences culturelles et organisationnelles évoquées dans les résultats, notamment le rapport à la hiérarchie et aux processus formels, sont intéressantes mais ne peuvent pas être approfondies sur cette base. Une étude comparative structurée entre les entités belge et nord-américaine serait utile pour tester l'hypothèse d'un effet culturel sur l'adoption d'un SRM groupe.

5.4.3 Pistes pour des recherches futures

Plusieurs pistes se dégagent de cette recherche pour des travaux futurs. La première est précisément cette dimension biface de l'adoption : comment améliorer simultanément l'adoption interne et l'adoption externe dans un SRM collaboratif ? Les deux populations d'utilisateurs (internes et fournisseurs) ont des logiques, des contraintes et des besoins très différents, et la littérature les traite rarement de façon conjointe.

La deuxième piste concerne l'effet de la segmentation fonctionnelle sur la communication de changement. Cette recherche a montré que la pertinence de la communication dépend davantage du rôle et des tâches que de l'âge ou de l'ancienneté. Une étude quantitative testant l'effet de différents types de communications (orientées valeur vs. orientées obligation vs. orientées communauté de pairs) sur la *change readiness* de différents profils fonctionnels enrichirait considérablement la littérature sur la conduite du changement dans les transformations digitales industrielles.

La troisième piste porte sur la mesure des effets à long terme. Cette recherche documente les freins à l'adoption et propose des leviers pour les réduire, mais elle ne peut pas mesurer l'impact d'une adoption améliorée sur la performance opérationnelle des achats : délais, qualité des données, réduction des erreurs, performance fournisseur. Une étude longitudinale couplant indicateurs d'adoption et indicateurs de performance permettrait de fermer cette boucle et d'objectiver la valeur économique d'un investissement dans la conduite du changement.

Une quatrième piste, plus spécifiquement ouverte par les recommandations de ce chapitre, concerne l'efficacité des investissements en forme (repositionnement symbolique, rebranding interne, jalons) dans le redressement d'un projet de système d'information en phase de stabilisation fragile.

La littérature sur le rebranding (Muzellec & Lambkin, 2006) traite essentiellement du rebranding corporate externe. Son application au champ des systèmes d'information en contexte interne, à un outil déjà déployé mais déprécié symboliquement, reste peu explorée empiriquement. Documenter rigoureusement un ou plusieurs cas de relance d'outil par repositionnement symbolique, en mesurant les effets sur les indicateurs d'adoption et sur la valeur perçue par les utilisateurs, constituerait une contribution originale à l'articulation entre littératures management de projet SI, conduite du changement et marketing interne.

Chapitre 6 : Conclusion

Ce mémoire est parti d'un constat de terrain observé chez Sonaca environ un an après le go-live d'Ivalua : un outil SRM techniquement déployé, formellement présenté comme obligatoire, mais dont les usages réels restent fragmentés : certains modules pleinement intégrés dans les pratiques quotidiennes, d'autres durablement contournés par une partie des utilisateurs. Ce décalage entre l'ambition du projet et la réalité des pratiques n'est pas anecdotique : il conditionne la valeur que l'entreprise peut effectivement capter de son investissement, dans la mesure où la centralisation des informations fournisseurs, la traçabilité des décisions et la standardisation des processus reposent toutes sur une utilisation partagée et fiable de la plateforme.

La question de recherche retenue : « *Quels sont les facteurs qui freinent l'adoption d'une solution SRM dans un environnement industriel, et comment mettre en place une démarche de changement adaptée pour en garantir l'appropriation par les utilisateurs ?* » a été traitée selon un design mixte à dominante qualitative, combinant une enquête interne réalisée par l'intégrateur Kronos auprès de trente-six collaborateurs (été 2025) et onze entretiens semi-directifs conduits entre novembre 2025 et février 2026 auprès d'une diversité de profils : acheteurs directs et indirects, qualitiens, supply chain, finance, master data, direction achats et une perspective internationale via Sonaca North America. La triangulation de ces deux sources avec les documents projet a permis d'ancrer le diagnostic dans des données empiriques robustes plutôt que dans des perceptions générales.

Trois résultats structurants émergent de cette recherche.

Le premier est que l'adoption d'Ivalua chez Sonaca n'est pas un phénomène homogène mais un ensemble de configurations distinctes : les acheteurs indirects, les qualitiens et le master data décrivent un outil qui produit une valeur tangible sur leurs tâches fréquentes ; les acheteurs directs et les profils périphériques (finance, engineering outillage) décrivent au contraire un effort perçu élevé, une utilité floue et des contournements stabilisés. Cette segmentation ne recoupe pas les variables démographiques spontanément mobilisées par les équipes (âge, ancienneté), mais dépend de la nature des tâches, de la clarté du rôle dans l'outil et de l'adéquation des modules effectivement activés.

Le second résultat est que la dimension externe de l'adoption a été structurellement sous-estimée : les fournisseurs, en particulier les PME, ont reçu des invitations RFQ sans préparation préalable, ce qui a généré des contournements côté fournisseurs qui ont renforcé les contournements côté acheteur. La chaîne d'adoption d'un SRM collaboratif est biface, et améliorer l'adoption interne sans travailler simultanément l'adoption externe constitue une stratégie incomplète.

Le troisième résultat, plus transversal, est que la charge symbolique négative accumulée par le mot « Ivalua » dans les échanges quotidiens ne se traite par aucun des leviers classiques : formation, gouvernance, simplification fonctionnelle mais requiert un geste symbolique de rupture visible, ce que Pichault, Castro et Chevalier (2021) qualifient d'*investissement en forme*.

Sur le plan théorique, l'apport de ce travail tient moins à la découverte de mécanismes inédits qu'à **l'articulation opérationnelle de deux cadres habituellement mobilisés séparément**.

Le modèle UTAUT (Venkatesh et al., 2003) fournit une grille de diagnostic fine pour nommer les configurations d'adoption par profil (utilité attendue, effort perçu, influence sociale, conditions facilitantes) mais rend mal compte des effets de réseau qui caractérisent un outil dont la valeur est intrinsèquement collective.

L'approche polyphonique (Pichault et al., 2021) lit avec acuité les logiques organisationnelles en présence et les temporalités du changement, mais offre peu de levier précis pour agir sur les perceptions individuelles. Les articuler UTAUT pour diagnostiquer, l'approche polyphonique pour piloter la traduction entre logiques permet d'aborder de façon intégrée une question que la littérature traite le plus souvent par morceaux séparés.

De ce diagnostic découle une recommandation centrale : avant d'enrichir le périmètre fonctionnel de l'outil, **il faut stabiliser son socle**. Cette logique de *stabilisation puis enrichissement*, cohérente à la fois avec l'approche *Minimum Viable Product* (Ries, 2011), avec les facteurs critiques de succès ERP identifiés par Fui-Hoon Nah et al. (2001) et avec la séquence polyphonique de Pichault et al. (2021), se décline dans le plan d'action en trois horizons temporels proposé en 5.3.7.

À court terme (zéro à trois mois), les priorités sont la rationalisation du périmètre fonctionnel, le traitement des irritants ergonomiques les plus documentés et la formation différenciée par profil.

À moyen terme (trois à douze mois), l'enjeu est d'ancrer l'outil dans les routines organisationnelles via une gouvernance d'adoption lisible, un tableau de bord partagé conçu comme instrument de diagnostic collectif et non de contrôle individuel, une campagne d'onboarding fournisseurs ciblée, et un repositionnement symbolique de l'initiative.

À long terme (douze à vingt-quatre mois) seulement, et de façon conditionnelle à l'atteinte de seuils d'adoption objectivés, les fonctionnalités à forte valeur perçue : fiche fournisseur enrichie, onboarding fournisseur self-service, réintroduction ciblée des modules contournés, peuvent être déployées sur un socle désormais consolidé. Cette séquence a le mérite de remplacer une logique de pression calendaire ou budgétaire par une logique de preuve empirique.

Les limites de ce travail ont été explicitées en 5.4 et ne seront pas reprises ici ; retenons simplement que l'étude est mono-entreprise, qu'elle capture une phase d'apprentissage encore en cours à environ un an du go-live, et que les fournisseurs n'ont été interrogés qu'indirectement. Ces limites ouvrent précisément les pistes de recherche futures : mesure longitudinale de l'effet des recommandations sur la performance achats, étude quantitative de l'effet du style de communication sur la *change readiness* selon les profils fonctionnels, et investigation plus systématique de l'efficacité du repositionnement symbolique d'un outil SI déjà déployé mais déprécié dans ses perceptions.

Sur un plan plus personnel, la conduite de ce mémoire dans un contexte d'alternance a constitué un terrain d'apprentissage particulièrement riche. L'immersion au sein de Sonaca a permis d'accéder à une diversité de voix : des sponsors du projet aux utilisateurs du quotidien, en passant par l'intégrateur et des fournisseurs, qui aurait été impossible à reconstituer depuis l'extérieur.

Cette proximité a aussi imposé une exigence de rigueur supplémentaire : maintenir la distance analytique nécessaire au diagnostic, sans céder ni à la complaisance envers le projet, ni à une critique qui aurait dévalué le travail considérable réalisé par les équipes.

Au terme de ce parcours, la conviction principale que l'on retient est que la réussite d'une transformation digitale des achats ne se joue pas au moment du go-live mais dans les dix-huit mois qui suivent, dans la capacité de l'organisation à écouter les usages réels, à distinguer les frictions transitoires des désajustements structurels, et à accepter qu'un outil réellement approprié vaille mieux qu'un outil formellement déployé. C'est cette conviction, autant que les recommandations détaillées qui précèdent, que ce mémoire espère transmettre à Sonaca et, plus largement, aux praticiens engagés dans des projets comparables.

Chapitre 7 : Rapport réflexif sur les acquis d'apprentissage

7.1 Un plan d'apprentissage éprouvé par le réel

Le plan d'apprentissage déposé en début d'année identifiait cinq priorités stratégiques, articulées autour d'une mission initiale : la gestion des achats industriels indirects, en particulier le segment outils et outillages, dans un contexte marqué par le déploiement du SRM Ivalua. Les activités projetées (achats opérationnels quotidiens, onboarding fournisseurs, préparation des contrats 2026, analyse de l'adoption du SRM, démarche QCD sur les outillages et introduction d'un champ export control dans SAP) couvraient à la fois une dimension opérationnelle, une dimension d'amélioration continue et une dimension d'enquête scientifique au service du mémoire.

La réalité de l'alternance a modifié considérablement ce plan. Une réaffectation mi-parcours, d'acheteur junior outils/outillages à acheteur junior hardware (fixations avionables directes), doublée d'une crise d'approvisionnement inédite sur les rivets, a déplacé mon activité professionnelle.

Ce bilan réflexif prend en compte cet écart entre le plan et la trajectoire réelle : il ne cherche ni à maquiller les priorités qui ont été mises de côté, ni à surestimer celles qui ont été dépassées. Il vise plutôt à documenter honnêtement ce que cette année m'a appris, techniquement, méthodologiquement et humainement et à rattacher ces apprentissages aux acquis attendus du Master en Sales Management en alternance.

7.2 D'acheteur outillages à acheteur hardware

Le switch d'un poste d'acheteur junior outils/outillages vers un poste d'acheteur junior hardware s'est opéré au fil de l'année, porté par un besoin opérationnel de l'équipe. Il n'était ni prévu dans la convention initiale, ni anticipé dans mon plan d'apprentissage, mais il s'est révélé formateur bien au-delà de ce qu'une mission strictement planifiée aurait pu offrir.

Le changement de périmètre n'est pas anodin. L'outillage est un achat indirect, à criticité intermédiaire : un retard de livraison génère un irritant industriel, mais rarement un arrêt de chaîne. Le hardware (rivets, vis, écrous, fixations diverses) appartient au contraire à la catégorie des achats directs avionables : la moindre référence manquante peut immobiliser une ligne d'assemblage, perturber un programme client et déclencher une remontée au plus haut niveau de la chaîne de management. Le statut du produit change, l'exigence de traçabilité monte d'un cran (certificats matière, conformité réglementaire). La pression temporelle devient continue et la charge mentale associée à chaque décision d'achat augmente sensiblement.

Dans ce nouveau périmètre, le volume d'informations à maîtriser simultanément (nombre élevé de références à connaître par cœur, pluralité de fournisseurs stratégiques sous contrat-cadre, exigences qualité, conditions Incoterms et délais) a constitué la première difficulté. J'ai dû, en quelques semaines, apprendre à raisonner par famille de références, à identifier les articles véritablement critiques pour la chaîne et à bâtir une cartographie des fournisseurs que les acheteurs hardware expérimentés possèdent intuitivement. Cet apprentissage accéléré qui a accru ma charge cognitive, a aussi élargi de façon décisive mon horizon professionnel : il m'a fait passer du statut de contributeur à un processus support, à celui d'acteur direct de la chaîne industrielle.

7.3 La crise d'approvisionnement des fixations

Cette transition a été cadencée par une crise d'approvisionnement majeure sur les fixations, rivets en premier lieu, dont les causes sont symptomatiques des turbulences actuelles de la chaîne aéronautique. D'un côté, plusieurs fournisseurs historiques, pourtant sous contrat-cadre, ont décalé des commandes confirmées, fragilisant la prévisibilité des réceptions. De l'autre, la montée en cadence du programme A321 a accru les besoins, rétrécissant la marge de manœuvre du stock de sécurité. Le résultat s'est matérialisé, presque quotidiennement, en références sous tension, certaines menaçant directement la continuité de la ligne d'assemblage.

Concrètement, cette crise s'est traduite par un rituel de gestion que j'ai intégré comme routine centrale de mon travail : une réunion quotidienne de suivi de crise, structurée par niveau de criticité des références et par risque d'arrêt de chaîne. J'y participe activement aux côtés des approvisionneurs hardware, du chef d'équipe approvisionnement, du collègue acheteur hardware plus expérimenté et selon les sujets, du chef des achats. Chacun apporte un angle : l'approvisionnement cartographie la criticité et les couvertures, l'acheteur confirmé lit le signal fournisseur et qualifie les alternatives avec l'aide du bureau d'étude, le chef d'équipe arbitre les priorités, le chef des achats escalade lorsque la négociation dépasse les budgets prévus.

Cette exposition répétée à une gestion par la criticité m'a imposé de revoir, assez radicalement, ma manière de travailler. Trois changements méritent d'être soulignés. Premièrement, la discipline de traçabilité : dans un contexte où chaque référence peut devenir critique en quelques heures, il est devenu indispensable de tout tracer : confirmations fournisseurs, délais de livraisons promis, prix spot négociés, alternatives explorées dans un format Excel partagé et consultable par l'équipe. L'e-mail isolé, le post-it ou la mémoire individuelle ne suffisent plus.

Deuxièmement, la maîtrise des références : impossible d'arbitrer efficacement en réunion de crise sans connaître, pour les références les plus sensibles, leur couverture, leur double source éventuelle, leurs substituts techniques et leur historique de consommation. J'ai construit progressivement cette connaissance, d'abord par l'erreur puis par un travail d'ancrage par la répétition, référence par référence. Troisièmement, la priorisation par le risque industriel, non par le volume d'achat : un rivet à quelques centimes peut, s'il est unique dans son kit d'assemblage, immobiliser une ligne à plusieurs millions d'euros. Cette logique de criticité, que je comprenais intellectuellement, ne s'est matérialisée véritablement qu'au contact de situations où elle se traduit en décision immédiate.

L'articulation la plus difficile à tenir a été celle des trois temporalités qui coexistent dans un poste d'acheteur en crise. L'urgence immédiate, c'est-à-dire les achats spot hors contrat, passés à un fournisseur agréé mais non retenu pour la référence concernée, afin de couvrir le besoin jusqu'à la prochaine livraison contractuelle. Le travail quotidien, c'est-à-dire la passation des commandes, le suivi après achat et les négociations des offres courantes qui ne s'arrêtent pas parce que la crise frappe. L'anticipation enfin, qui consiste à projeter les besoins à trois et six mois, à solliciter des couvertures supplémentaires sur les références susceptibles de basculer en tension et à alimenter les discussions stratégiques avec les fournisseurs sous contrat. Tenir simultanément ces trois horizons est exigeant : l'urgence immédiate occupe naturellement l'attention et si l'on n'y prend garde, cannibalise l'anticipation qui est précisément ce qui permet de sortir du cycle de crise. Ce n'est qu'en m'appuyant sur la maturité collective de l'équipe (approvisionnement, chef d'équipe, collègue hardware confirmé) que j'ai progressivement trouvé un équilibre de travail soutenable.

7.4 Retour critique sur les cinq priorités initiales

Confronté à ce changement, mon plan d'apprentissage mérite d'être relu priorité par priorité, en assumant à la fois les acquis et les priorités que les circonstances m'ont conduit à abandonner ou à déplacer.

Priorité 1 : Achats opérationnels.

Cette priorité a été largement dépassée par le réel. Le cycle complet (RFQ, négociation d'offres, passation, suivi après-achat) a été pratiqué quotidiennement, sur un périmètre hardware à forte criticité et en parallèle de la gestion de crise. Au-delà de la mécanique attendue, j'ai dû développer une capacité de décision sous tension temporelle et informationnelle qui n'était pas formalisée dans le plan. Les livrables initialement prévus (tableau de suivi des commandes, suivi de l'évolution des prix) ont été produits et enrichis, en les intégrant à la discipline de traçabilité imposée par la gestion de crise.

Priorité 2 : Sélection et onboarding de nouveaux fournisseurs.

Cette priorité a été traitée, mais sous un angle différent de celui anticipé. Plutôt que d'onboarder dans un cadre d'amélioration structurelle, j'ai participé à la qualification accélérée de sources alternatives lorsque les fournisseurs historiques faisaient défaut, ainsi qu'à l'encodage et à la vérification documentaire dans Ivalua. L'objectif initial (construire une base de fournisseurs performants) s'est déplacé vers un objectif d'urgence (sécuriser des sources de bridge d'achat), ce qui a déplacé l'exercice de la veille concurrentielle vers une lecture rapide des risques et de la capacité à livrer.

Priorité 3 : Renouvellement des contrats 2026.

C'est la priorité sur laquelle mon rôle a été le plus réarticulé. Je n'ai pas participé directement aux négociations avec les fournisseurs sous contrat hardware, pilotées par des acheteurs confirmés et par la hiérarchie, compte tenu de leur dimension stratégique et de la technicité des références. En revanche, j'ai joué un rôle clé dans l'aval du processus : l'encodage et la mise à jour des conditions négociées (prix, délais, quantités contractuelles) dans SAP, afin que les commandes opérationnelles s'appuient sur des conditions à jour. Cette contribution, moins visible que la négociation elle-même, est en réalité structurante : une négociation bien menée mais mal reportée dans le système produit des écarts de prix ou de délai à l'émission des commandes et dégrade la fiabilité perçue du service achats.

Priorité 4 : Amélioration de l'adoption du SRM Ivalua.

Cette priorité a constitué la structure de mon mémoire. Elle a fait l'objet d'un investissement scientifique approfondi : revue de littérature, conduite de onze entretiens semi-directifs, retraitement de l'enquête interne, triangulation des sources et formulation d'un plan d'action articulé sur trois horizons. L'expérience opérationnelle d'utilisateur quotidien d'Ivalua, dans ses forces (centralisation des données fournisseurs, traçabilité) comme dans ses frictions (lourdeur du module Sourcing pour les RFQ complexes, processus d'onboarding contraignants pour les petits fournisseurs), a nourri en retour la qualité du diagnostic.

Priorité 5 : Démarche QCD appliquée aux outillages et export control dans SAP.

C'est la priorité qui a été, en toute honnêteté, la plus sacrifiée. Le changement de périmètre et surtout la gestion de crise ont rendu impossible la conduite d'un chantier d'amélioration transversal de ce type. Le projet export control, en particulier, supposait une disponibilité cognitive et un accès au responsable de l'IT qui n'étaient pas compatibles avec le rythme des réunions quotidiennes de crise. J'assume ce choix sans le regretter : dans une situation où l'arrêt de ligne constitue le premier risque, il est légitime de reporter les

chantiers de fond. Ce renoncement partiel est une limite claire de mon alternance et l'un des enseignements que j'en tire est la nécessité, en environnement réellement sous tension, de ne pas multiplier les chantiers annexes.

7.5 Compétences acquises : techniques, méthodologiques et comportementales

7.5.1. Sur le plan technique

J'ai consolidé la pratique des deux systèmes clé de la fonction achats chez Sonaca : SAP (passage de commande, suivi, encodage contractuel) et Ivalua (gestion fournisseurs, documentation, sourcing). La double expérience d'utilisateur quotidien et d'observateur scientifique m'a donné une lecture nuancée des forces et limites de ces outils, qui dépasse l'usage superficiel d'un alternant standard. J'ai également développé une connaissance concrète du segment hardware avionable, des exigences documentaires qui l'accompagnent et des logiques de double source sur les références critiques.

7.5.2. Sur le plan méthodologique

La gestion de crise m'a forcé à intérioriser trois principes d'action qui dépassent le cadre des achats.

Le premier est la discipline de traçabilité : tout tracer, tout dater, tout partager, parce que la mémoire individuelle ne tient pas la charge et parce que la continuité d'information entre les membres de l'équipe est la condition de la réactivité collective.

Le deuxième est la priorisation par l'impact plutôt que par l'urgence: une demande bruyante peut masquer une urgence silencieuse et la hiérarchisation doit s'appuyer sur des critères objectifs (risque d'arrêt de chaîne, criticité client, coût de rupture) plutôt que sur le volume de sollicitations.

Le troisième est l'anticipation comme investissement rentable : quelques heures passées à projeter les besoins à trois mois évitent des journées complètes de gestion d'urgence ultérieure. Ces trois principes ne sont pas spécifiques aux achats : ils constituent, à mes yeux, une compétence transférable à toute fonction de pilotage sous contrainte.

7.5.3. Sur le plan comportemental

Trois acquis méritent d'être soulignés :

La gestion du stress : apprendre à travailler sous pression, à tenir la qualité du raisonnement lorsque plusieurs dossiers critiques se télescopent, à ne pas laisser l'adrénaline déformer l'arbitrage.

La posture en réunion : parler avec précision lorsqu'une référence m'est énoncée, reconnaître lorsque je ne sais pas, aller chercher l'information plutôt que d'improviser.

La capacité à s'appuyer sur un collectif : cette année a confirmé que la performance en achats hardware sous tension n'est pas un exercice individuel. L'équipe approvisionnement, le chef d'équipe, le collègue acheteur confirmé et le chef des achats ont chacun joué un rôle de filet de sécurité et de relais d'expertise, et apprendre à les solliciter au bon moment est, en soi, une compétence.

7.6 Articulation entre le travail académique et l'expérience opérationnelle

Un des bénéfices distinctifs de l'alternance a été la circulation constante entre le terrain et les lectures scientifiques qui nourrissent le mémoire. Les travaux sur la résistance dispositionnelle au changement ont éclairé, au-delà du cas Ivalua, la variabilité des réactions collectives à la réorganisation de la gestion de crise, les apports d'Endrejat et al. (2021) sur la communication qui soutient l'autonomie m'ont rendu attentif à la

manière dont les managers formulaient les demandes urgentes en réunion, la lecture de Warrick (2023) sur la résistance comme signal de désajustement m'a conduit, à plusieurs reprises, à interroger mes propres réflexes d'impatience face aux contournements d'outils par mes collègues.

Inversement, l'expérience de terrain a mis en relief, dans la littérature, ce que la théorie ne peut pas anticiper : la fatigue cognitive d'une équipe en gestion de crise, le rôle stabilisateur des routines informelles, l'écart entre le projet affiché et la trajectoire réellement suivie.

Cette circulation a exigé une vigilance méthodologique particulière. Étant simultanément utilisateur du SRM, acteur de la fonction achats et chercheur de mémoire, j'ai dû préserver une distance analytique suffisante pour ne pas confondre mon expérience personnelle avec les données empiriques. L'ancrage dans les onze entretiens, la reprise des verbatims et le travail de codage ont été les garants de cette distance. C'est peut-être l'apprentissage méthodologique le plus subtil de cette année : accepter que son propre vécu n'est pas une donnée au même titre que les entretiens et le traiter avec la même rigueur critique que n'importe quelle autre source.

7.7 Limites, regrets et pistes d'amélioration

Avec le recul, plusieurs limites de mon parcours méritent d'être explicitées.

La première est l'étroitesse du périmètre d'apprentissage imposée par la crise : certains chantiers d'amélioration continue (export control, démarche QCD formalisée sur les outillages) n'ont pas été menés, non par manque d'intérêt mais par un arbitrage temporel contraint.

La deuxième est la moindre exposition à la négociation stratégique directe : j'ai appris le cadre contractuel par l'aval, en encodant les conditions négociées par d'autres, ce qui m'a donné une lecture fine du cycle mais ne remplace pas l'exercice direct de la négociation avec un fournisseur stratégique.

La troisième est une forme de pragmatisme qui, s'il est fonctionnel en gestion de crise, peut en limiter la réflexivité : lorsque le rythme quotidien impose de tenir la ligne, il est difficile de conserver l'énergie nécessaire à l'observation distanciée, à la documentation systématique des leçons apprises et à la formalisation d'amélioration de processus.

Si je devais reconduire cette alternance avec l'expérience acquise, trois ajustements me paraîtraient prioritaires. Réserver un créneau hebdomadaire, protégé, de prise de recul structurée sur les dossiers de la semaine, afin de ne pas laisser la gestion d'urgence dissoudre mes ressources. Documenter plus tôt, dès le basculement sur le hardware, les références critiques et leurs logiques de substitution, plutôt que de les reconstruire par à-coups en réunion de crise. Et solliciter plus activement la participation à au moins une négociation contractuelle majeure, même en position d'observateur, pour compléter l'expérience par l'amont.

7.8 Synthèse et perspectives

Cette alternance ne s'est pas déroulée selon le plan d'apprentissage initial. Elle a basculé mi-parcours vers un périmètre plus exigeant, sous pression d'une crise qui a monopolisé une part significative de l'attention collective. Ce décalage est, avec du recul, ce qui rend l'expérience pleinement formatrice : apprendre à exercer le métier d'acheteur en environnement aéronautique sous tension, ce n'est pas dérouler un plan prévu, c'est réviser ses priorités, consolider ses méthodes de travail, mobiliser un collectif et conserver, autant que possible, l'exigence de qualité dans un flux incessant de demandes.

Les acquis d'apprentissage du programme MSMA trouvent, dans cette trajectoire, une application concrète. La maîtrise du cycle achat, la rigueur de traçabilité, la capacité d'analyse et de projection, la pédagogie dans les échanges, la conduite d'une démarche scientifique rigoureuse pour le mémoire, la capacité à s'intégrer dans un collectif exigeant : chacun de ces acquis a été sollicité, non comme une compétence isolée mais comme une ressource à combiner en situation. C'est sans doute la leçon la plus durable : le métier d'acheteur, surtout en hardware avionable, est une articulation fine de compétences techniques, analytiques, relationnelles et comportementales, que seule la pratique répétée rend véritablement opérationnelles.

Je quitte cette année avec une image nettement plus précise de la fonction achats, de sa valeur stratégique pour un groupe comme Sonaca et de ses zones de tension structurelles. Le basculement du segment outillages vers le hardware et la traversée de la crise fixations ont transformé ce qui aurait pu être une alternance d'observation en un véritable exercice d'engagement professionnel, dont je mesure, au moment de clore ce mémoire, la richesse formatrice.

Annexes

1) Ivalua user survey - August & September 2025 Kronos Group



IVALUA USER SURVEY OVERALL PARTICIPATION

2

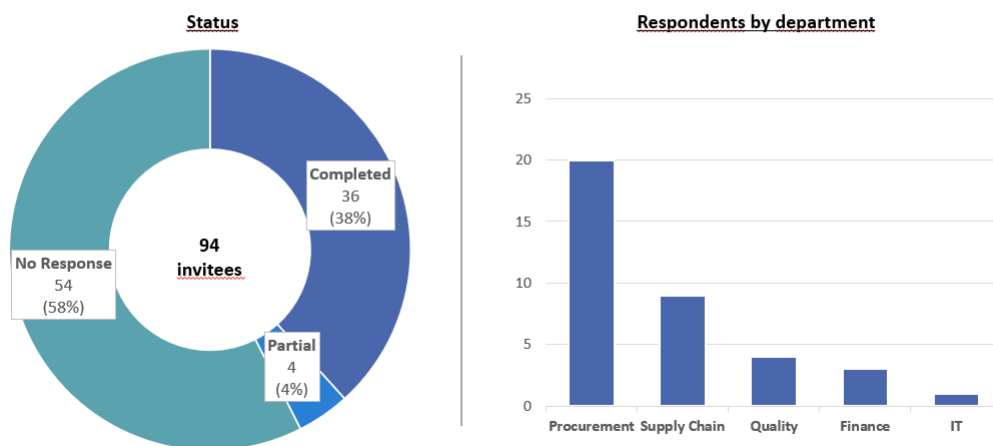


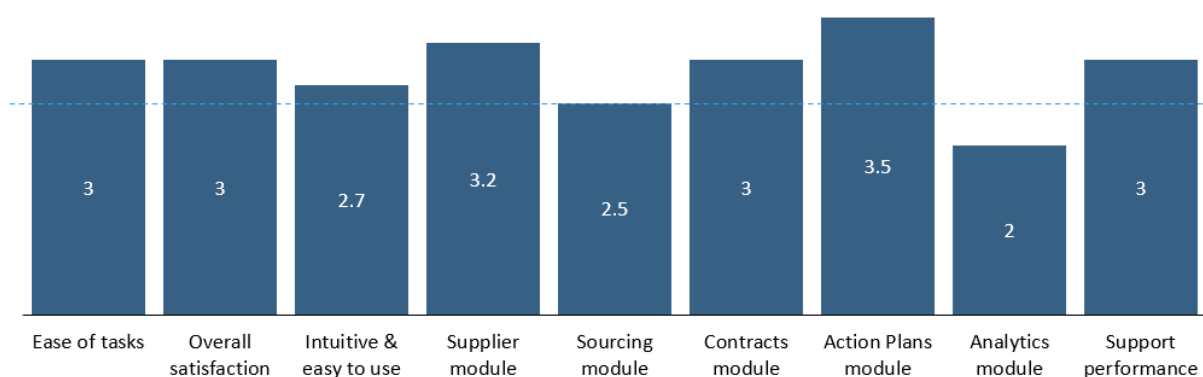
Fig.1 - Taux de participation à l'étude Kronos



IVALUA USER SURVEY RESULTS OVERVIEW

4

Average Scores by Module and Experience (1 = low, 5 = high)



Focus improvement efforts on Analytics and Sourcing modules, which received the lowest scores from users

Fig.2 - Résultats généraux de l'enquête quantitative de satisfaction Kronos

IVALUA USER SURVEY KEY TAKEAWAYS

5



Adoption Levels

Most users access Ivalua weekly or daily, though about 20% report rare usage. Analytics is hardly used, while Contracts is used but not to its full potential *. Some users reported working outside of Ivalua for sourcing activities.



Usability Challenges

The platform is functional but needs simplification; streamlined workflows, intuitive navigation, and clearer visibility on system actions (emails, approvals, SAP updates) would improve efficiency and confidence.



Supplier collaboration

Onboarding and responding to RFx are sometimes seen as complex, which can limit supplier engagement.



Integration & Data Issues

Users highlighted integration challenges: extra mapping work in the US, limited understanding of how Ivalua connects with SAP and cases where the system overwrites correct SAP data.



Training & Support

Most users attended training, but many see a need for refresher and role-based sessions. Clear demand for RFx templates and dedicated Analytics training.



Positive Momentum

Approximately 40% of users have volunteered for feedback and testing groups, showing strong interest in improving the system.

* Even if users did not mention it, the sourcing module is also underused, with no eAuctions or category management and only one RFx template created

Fig.3 - Résultats généraux de l'enquête qualitative de satisfaction Kronos

2) Exemples de vues utilisateur dans Ivalua (anonymisés)

The screenshot displays the 'Supplier Overview' page in the Ivalua system. The top navigation bar includes tabs for Suppliers, Sourcing, Product Quality, Contracts, Analytics, and Service Requests. The left sidebar lists various modules like Company Information, Contacts, Documents & Certs, ASL Status, Risk Center, Sub-Tier Network, Analysis, P2P Information, Activity, Performance, Change Log, Workflow, and Interface. The main content area shows the 'Supplier:' details for a specific supplier, including a warning message, a note about mandatory fields, and a progress bar for the registration process. The progress bar is divided into four stages: Registration (Review Information), Registered (Documents provided), Prospect (Validate information), and Approved (Supplier created in SAP). The 'Approved' stage is currently active, indicated by a green checkmark and the word 'Approved' in green. Below the progress bar, there are three circular indicators showing the number of items in each category: Sourcing in Progress (0), Action Plans (12 months) (0), and Active Contracts (0).

Fig.4-Vue générale d'une fiche fournisseur avec statut d'importation vers SAP

Fig.5-Vue depuis l'onglet information sur l'entreprise

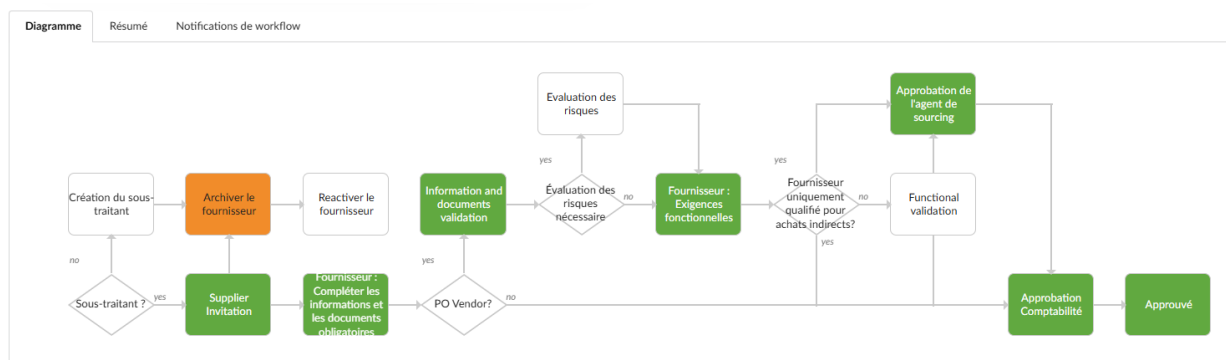


Fig.6 - Diagramme de validation pour implémentation vers SAP

Guides d'entretiens qualitatifs semi-directifs

1) Acteurs « sponsor / direction / pilotage »

A) Approche planificatrice (Vision, objectifs, cadrage)

Histoire et objectifs du projet

« Si vous repensez au lancement d'Ivalua, comment vous raconteriez l'histoire du projet ? Qu'est-ce qu'on voulait changer concrètement dans la manière de gérer les achats et les fournisseurs ? »

Relances possibles :

« Quels étaient les 2-3 objectifs prioritaires (délais, conformité, traçabilité, qualité des données, économies, etc.) ? »

« Ces objectifs ont-ils été formalisés quelque part (présentations, mails, etc.) ? »

Périmètre et priorités

« Au départ, comment avez-vous choisi ce qui allait vraiment passer par Ivalua (types d'achats, modules, profils utilisateurs, sites) ? »

« Qu'est-ce qui a été clairement inclus ? Et qu'est-ce qui a été reporté ou laissé de côté au début ? »

Relance :

« Entre les sites Sonaca, y a-t-il eu des différences dans la façon d'introduire Ivalua ? »

Organisation du projet et suivi

« Qui était en première ligne pour piloter Ivalua (responsables, comité, key users), et comment le projet était suivi au quotidien ? »

Relances :

« Est-ce qu'il y avait un planning et des jalons clés ? Était-il réaliste par rapport aux ressources disponibles ? »

« Quels indicateurs ou signaux vous utilisiez pour dire : "on est sur la bonne voie / on dérive" ? »

B) Approche contingente (Contexte et adaptation au terrain)

Contexte au moment du lancement

« Comment décririez-vous le contexte de Sonaca au moment où Ivalua a été lancé

(charge de travail, autres projets, contraintes clients ou réglementaires, etc) ? »

Relance :

« Y avait-il déjà beaucoup de changements en parallèle ? Ça a joué comment sur le projet Ivalua ? »

Adaptation au contexte Sonaca

« En quoi la démarche choisie pour Ivalua tenait compte, selon vous, de « la réalité » de Sonaca (organisation industrielle, culture interne, liens avec la production) ? »

Relances :

« Avez-vous adapté certains “standards” d'Ivalua au fonctionnement réel des achats ? »

« L'approche était-elle la même pour tous les profils (acheteurs, approbateurs, qualité, finance) ou y a-t-il eu des variantes ? »

Articulation avec SAP et autres outils

« Comment les liens avec SAP et les outils existants ont-ils influencé la façon de mener le projet Ivalua ? »

Relance :

« Avez-vous dû faire des compromis entre “ce qui serait idéal dans Ivalua” et “ce qui est possible avec le reste du système” ? »

C) Approche politique (Acteurs, intérêts, tensions)

Acteurs clés, gagnants et perdants perçus

« Si vous deviez citer les 4-5 acteurs ou équipes qui comptent le plus dans le projet Ivalua, lesquels vous mentionneriez, et pourquoi ? »

Relances :

« Pour chacun, qu'ont-ils à gagner si Ivalua fonctionne bien ? Et qu'est-ce que ça peut bousculer dans leurs habitudes ou leurs intérêts ? »

Décisions et arbitrages

« Quand il faut décider quelque chose d'important sur Ivalua (prioriser un module, changer un onglet, ajouter une fonctionnalité ,etc), comment ça se passe en pratique ?

Qui propose, qui tranche, qui est vraiment écouté ? »

Relance :

« Pouvez-vous me raconter un exemple concret d'arbitrage entre, par exemple, achats / qualité / finance / IT ? »

Tensions et place des voix critiques

« Quels types de tensions le projet Ivalua a déjà générés entre services ou profils ? »

Relances :

« Comment ces désaccords sont-ils gérés : réunion formelle, échanges informels, mails... ? »

« Pouvez-vous citer un cas où un retour d'utilisateurs de terrain a vraiment fait bouger une décision sur Ivalua ? »

« De manière générale, est-ce que tu as l'impression que ces retours remontent bien jusqu'au pilotage ? »

D) Approche incrémentaliste (Étapes, apprentissage)

Étapes et “petites victoires”

« Si vous regardez l’histoire d’Ivalua depuis le début, quelles sont, pour vous, les grandes étapes ou tournants du projet ? »

Relance :

« Y a-t-il eu des “petites victoires” qui ont vraiment aidé à faire accepter l’outil (simplification d’une action, correction d’un écran, assouplissement d’une règle) ? »

Ajustements en cours de route

« Pouvez-vous me donner un exemple où le plan initial a été modifié suite à un imprévu ou à des retours du terrain ? »

Relance :

« Qu’est-ce qui a déclenché ce changement ? Comment cela a été décidé et communiqué ? »

Apprentissages et boucle de retour

« Quels sont aujourd’hui les canaux les plus utiles pour remonter les retours sur Ivalua (tickets, réunions, enquêtes, échanges informels...) ? »

Relance :

« Comment utilisez-vous ces retours (synthèses, leçons tirées, bilans) ? »

E) Approche interprétativiste - Sens, climat, valeurs

Sens du projet et climat général

« Si vous deviez expliquer en quelques phrases ce que représente Ivalua pour Sonaca, vous diriez quoi ? »

Relances :

« Quand vous en parlez entre managers, quels mots reviennent le plus souvent ? »

« Comment décririez-vous le “climat” autour d’Ivalua aujourd’hui dans les équipes ? »

Valeurs, identités et résistances

« Quelles valeurs de Sonaca vous retrouvez dans ce projet (sécurité, conformité, coopération, professionnalisation, etc.) ?

Et quelles valeurs vous semblent un peu bousculées par Ivalua ? (si il y en a)

Relances :

« Quand vous observez des résistances ou des contournements, comment vous les interprétez (ex : manque de temps, d’adhésion, peur du contrôle, autre chose) ? »

Projection dans 2-3 ans

« Si tout se passait bien avec Ivalua dans deux ans, comment vous aimeriez que les équipes en parlent ? »

Relances :

« Qu'est-ce qu'il faudrait changer dans la manière de présenter ou de piloter le projet pour aller vers ce scénario ? »

2) Utilisateurs quotidiens (Achat, qualité, légal, IT,..)

Profil et usage d'Ivalua

« Pour commencer, peux-tu me raconter brièvement ton rôle à la Sonaca et ce que tu fais en lien avec les achats / fournisseurs ? »

« Dans ta semaine type, à quels moments tu utilises Ivalua et pour quels types de tâches concrètes ? »

A) Approche planificatrice (Comment le projet a été vécu / compris)

Histoire d'Ivalua vue du terrain

« Si tu devais raconter l'arrivée d'Ivalua de ton point de vue, tu la raconterais comment ? Qu'est-ce qui a marqué le début pour toi ? »

Relance possible : « Quels messages tu as retenus au départ sur le "pourquoi" on mettait Ivalua en place ? »

Objectifs perçus et attentes

« Quand tu repenses aux explications du début, qu'est-ce que tu as compris comme objectifs principaux d'Ivalua pour ton travail ? »

Relances :

« On insistait plutôt sur quoi : gain de temps, traçabilité, conformité, sécurisation, autre chose ? »

« Aujourd'hui, parmi ces objectifs, lesquels te parlent encore vraiment dans ton quotidien ? »

Comparaison avant ,après dans ton travail

« Si tu compares ta façon de travailler avant Ivalua et maintenant, quels sont les changements les plus visibles pour toi ? »

Relance :

« Peux-tu me donner un exemple de tâche qui est devenue plus fluide, et un exemple de tâche qui te semble plus lourde qu'avant ? »

B) Approche contingente (Contexte réel, adaptation, contournements)

Contexte au moment du déploiement

« Au moment où tu as commencé à utiliser Ivalua, comment était ton contexte de travail (charge, autres projets, pression clients ou fournisseur, etc)? »

Relances :

« Comment l'arrivée d'Ivalua s'est ajoutée à tout ça, dans ton ressenti ? »

Adéquation avec la réalité de ton métier

« Aujourd'hui, dans quelle mesure tu trouves qu'Ivalua colle à la réalité de ton travail (types d'achats, urgences, contraintes qualité/finance/légal, etc.) ? »

Relance :

« Peux-tu me raconter une situation où l'outil t'a vraiment aidé, et une autre où tu as eu l'impression qu'il compliquait les choses ? »

Tâches gardées hors Ivalua (contournements)

« Peux-tu détailler des tâches que tu continues à faire hors Ivalua, alors qu'en théorie elles devraient passer par l'outil ? »

Relances :

« Par exemple : RFQ, suivi, validations, échanges avec fournisseurs... »

« Pour chacune, qu'est-ce qui t'amène à la faire en dehors (habitudes, manque de temps, manque de clarté, lenteur, intégration SAP, notifications, autre chose) ? »

Ce qui ferait revenir ces tâches dans Ivalua

« Si on voulait que ces tâches soient vraiment faites dans Ivalua, qu'est-ce qu'il faudrait changer pour que ce soit acceptable et utile pour toi ? »

Relance :

« Tu penses plutôt à des choses comme plus de formation, une interface plus simple, une meilleure intégration avec SAP, plus de transparence sur qui fait quoi, des notifications plus claires... ou autre chose encore ? »

Articulation avec SAP, Excel et les autres outils

« Concrètement, comment tu t'y prends pour jongler entre Ivalua, SAP, Excel, mails, etc. quand tu gères tes tâches ? »

Relances :

« Y a-t-il des allers-retours qui te semblent logiques, et d'autres qui te semblent redondants ? »

C) Approche politique (Qui pèse, qui soutient, qui freine (vu du terrain))

Acteurs qui comptent vraiment pour toi

« Quand tu penses à Ivalua, quelles personnes ou équipes ont le plus d'impact sur ta manière de l'utiliser au quotidien ? »

Relance :

« Qui t'aide le plus quand tu bloques ? Qui influence ta façon d'utiliser l'outil ? (ou te freine à l'utiliser) »

Jeux d'intérêts et équilibres entre services

« Dans ton expérience, comment Ivalua a-t-il modifié les relations entre ton service et d'autres (qualité, finance, légal, IT, production...) ? »

Considération des avis

« Quand toi ou tes collègues faites des remarques ou des propositions sur Ivalua, comment ces retours sont pris en compte selon toi ? »

Relances :

« Peux-tu me donner un exemple où un retour du terrain a vraiment conduit à un changement ? »

« Et un exemple où un sujet revient souvent, mais sans évolution ? »

D) Approche incrémentaliste (Petits pas, ajustements, apprentissage)

Évolution dans le temps

« Si tu regardes l'histoire d'Ivalua depuis que tu l'utilises, comment tu décrirais les grandes étapes ou tournants que tu as vécus ? »

Relance :

« Tu peux citer un moment où tu t'es dit : "ok, là, ça va un peu mieux" ou au contraire "là, ça se complique" ? »

Petites victoires et améliorations visibles

« Y a-t-il des petites améliorations dans Ivalua qui ont vraiment changé ton quotidien, même un peu ? »

Relances :

« Comment tu as entendu parler de ces changements ? »

« Qu'est-ce qui, à ton avis, a permis que ces améliorations soient faites ? »

Gestion des problèmes et apprentissage

« Peux-tu me raconter une situation où quelque chose s'est mal passé avec Ivalua (blocage, erreur, incompréhension) et ce qui s'est passé ensuite ? »

Relance :

« Qu'est-ce que tu penses que l'organisation en a retiré, ou pas, comme apprentissage ? »

Boucles de retour

« Aujourd'hui, quels sont les canaux qui te servent vraiment à remonter des problèmes ou idées d'amélioration (tickets, réunions, échanges informels, mails, etc.) ? »

Relance :

« Si tu pouvais améliorer une chose dans ces boucles de retour, ce serait quoi ? »

E) Approche interprétativiste (Sens, climat, valeurs)

Sens d'Ivalua pour toi

« Avec tes mots, Ivalua, ça représente quoi pour toi aujourd'hui dans ton travail ? »

Relances :

« Si tu devais finir la phrase “Ivalua, c’est surtout...”, comment tu la finirais ? »

Climat et discours autour de l’outil

« Quand tu entends parler d’Ivalua autour de toi, quels types de phrases ou de réactions reviennent le plus souvent ? »

Relances :

« Peux-tu me donner un ou deux exemples de phrases qui résument bien le ressenti de certains collègues ? »

Résistances

« Quand tu observes des collègues qui contournent Ivalua, s’agacent ou hésitent à l’utiliser, que penses-tu de ces réactions ? »

Projection dans 2-3 ans

« Si on se projette dans 2-3 ans, à quoi ressemblerait une situation “acceptable” ou “idéale” pour toi avec Ivalua ? »

Relances :

« Quelles sont, pour toi, les deux ou trois priorités à traiter pour aller vers cette situation (sur l’outil, sur les règles, sur la formation, sur le support, sur la façon d’en parler) ? »

Extraits anonymisés

Cette annexe regroupe une sélection de verbatims issus des 11 entretiens semi-directifs conduits dans le cadre de ce mémoire. Les extraits sont organisés selon les axes thématiques qui structurent l’analyse empirique du Chapitre 4, correspondant aux dimensions du cadre UTAUT et aux codes émergents identifiés lors de l’analyse thématique. Pour chaque extrait, le profil de l’interviewé est indiqué sous forme anonymisée (numéro d’entretien + fonction), conformément aux engagements éthiques définis en section 3.6.

Thème analytique	Profil (anonymisé)	Extrait de verbatim
Axe 1 - Utilité perçue : une valeur réelle mais fragmentée		
<i>Valeur perçue - centralisation documentaire</i>	Int. 11 - CPO / Direction Achats	« On voulait que les informations ne restent pas dans des Excel, des mails ou dans la tête des acheteurs, mais qu’elles soient partagées entre entités. »
<i>Valeur perçue - modules APQP / plans d’action</i>	Int. 7 - Ingénieur qualité fournisseur	« Pour action plan, ça correspond aux attentes et je trouve que ça remplit les objectifs initiaux. [...] Il y a quelques années, je passais je ne sais pas combien d’heures par mois à faire les Score Cards qualité pour tout le monde. On vient de loin. »

Thème analytique	Profil (anonymisé)	Extrait de verbatim
Valeur perçue - absente ou floue sur certains modules	Int. 1 - Sponsor / Initiateur	« On a des profils d'acheteurs qui sont très différents et qui sont plus ou moins à l'aise avec cette digitalisation. [...] Dès qu'on va venir changer quelque chose dans le mode de fonctionnement, en général ce n'est pas très bien perçu. C'est une charge de travail additionnelle. »
Axe 2 - Effort perçu : une interface insuffisamment intuitive		
Effort perçu - lourdeur du module RFQ	Int. 3 - Acheteur indirect	« D'une manière générale, je pense que les RFQ, je crois que quasi personne n'utilise ça et ça embête un peu tout le monde. »
Effort perçu - indicateurs visuels manquants	Int. 7 - Ingénieur qualité fournisseur	« La grosse tâche que je garde en dehors d'Ivalua, c'est le pilotage du statut de mes FAI [...]. Aujourd'hui, Ivalua ne me le permet pas comme je le voudrais [...]. Je garde un fichier Excel de suivi. »
Axe 3 - Influence sociale et normes d'équipe		
Influence sociale - rôle du CPO comme déclencheur	Int. 11 - CPO / Direction Achats	« À un moment donné, j'ai dû intervenir directement pour qu'on l'utilise. Ce n'est pas le signal qu'on veut envoyer, mais ça a produit un coup d'accélérateur réel. »
Facteur générationnel - relativisation	Int. 11 - CPO / Direction Achats	« Même des acheteurs jeunes, de la génération numérique, n'adhèrent pas spontanément à 100 % à l'outil. Ce n'est pas une question d'âge, c'est une question de tâches et de clarté du rôle. »
Cloisonnement inter-départements	Int. 2 - Finance / Validation bancaire	« Au niveau communication, les départements sont assez fermés, enfin ça c'est quelque chose que j'ai remarqué depuis que je suis chez Sonaca. [...] C'est la communication qui pose problème. »
Axe 4 - Conditions facilitantes : formation, support et gouvernance		
Formation - insuffisance perçue	Int. 9 - Chef de projet outillage	« La formation était en grand groupe, on n'avait pas le temps de pratiquer soi-même. Je suis sorti de là sans savoir vraiment ce que je devais faire dans l'outil. »
Support de proximité - modèle efficace	Int. 7 - Ingénieur qualité fournisseur	« J'ai mis en place une demi-heure par semaine avec mon équipe pour résoudre les problèmes du moment. Les gens savent que s'ils ont un souci, lundi à 10h30 ils ont le créneau. Ça évite les mails. »
Onboarding Finance - rôle non clarifié	Int. 2 - Finance / Validation bancaire	« À chaque fois, Ivalua va écraser des informations dans SAP. Vu qu'il est devenu maître sur SAP, ça prend le dessus. [...] Parfois, il y a des ajustements à faire au niveau des droits et des accès dans Ivalua. »

Thème analytique	Profil (anonymisé)	Extrait de verbatim
Axe 5 - Articulation Ivalua / SAP : irritants persistants		
Synchronisation Ivalua ↔ SAP - ruptures ponctuelles	Int. 3 - Acheteur indirect	« J'ai quelquefois des cas spécifiques où je crée un fournisseur ou je vais faire une modification et ça ne s'envoie pas dans SAP [...]. Donc le fournisseur au final, il n'est pas payé, moi j'ai quand même perdu du temps et surtout, on n'a personne qui ne sait comment on fait parce que c'est des cas spécifiques. »
Complexité multi-interfaces	Int. 10 - Responsable Master Data / Key User SAP	« Plus il y a d'interfaces entre systèmes (Ivalua - SAP - autres outils comme SupplyOn), plus il y a un risque d'erreurs. [...] C'est vraiment une source de complexité. »
Déploiement NA - pensé pour la Belgique	Int. 8 - Acheteur Sonaca North America	« Beaucoup de choses ont été pensées en priorité pour la Belgique. Ensuite, on nous a dit en Amérique du Nord : 'voilà comment ça marche pour la Belgique, maintenant faites en sorte que ça fonctionne chez vous'. »
Axe 6 - Contournements : des signaux à diagnostiquer		
Contournement - module RFQ	Int. 3 - Acheteur indirect	« D'une manière générale, je pense que les RFQ, je crois que quasi personne n'utilise ça et ça embête un peu tout le monde. »
Contournement - pilotage FAI hors Ivalua	Int. 7 - Ingénieur qualité fournisseur	« La grosse tâche que je garde en dehors d'Ivalua, c'est le pilotage du statut de mes FAI [...]. Je garde un fichier Excel de suivi. »
Contournement - création fournisseur en urgence dans SAP	Int. 5 - Acheteur direct	« Aujourd'hui, parfois c'est tellement urgent et les bons contacts pour valider ne sont pas là, qu'on revient à la méthode de création dans SAP pour débloquer la commande. [...] On ne parle pas de travailler sans règles ou sans qualité, mais on contourne le processus Ivalua pour ne pas mettre en danger les livraisons. »
Axe 7 - Communication et conduite du changement		
Communication - logique descendante non différenciée	Int. 5 - Acheteur direct	« [Le projet] a été conçu dans la stratosphère du top management. Les acheteurs n'ont pas été impliqués dans la définition des règles. On nous a dit comment ça allait marcher. »
Communication - absence de sens opérationnel	Int. 9 - Chef de projet outillage	« Je n'ai pas compris pourquoi moi je devais valider des offres dans Ivalua. Ce rôle ne m'a jamais été expliqué concrètement. »
Communication - facteur culturel sous-estimé	Int. 1 - Sponsor / Initiateur	« L'environnement culturel, quand on va faire du changement, c'est vraiment un truc à ne pas sous-estimer. Et que nous on a probablement sous-estimé dans le projet. [...] Aux États-Unis, c'est très cloisonné et très respectueux de la hiérarchie [...]. En Europe, on a un petit peu ajusté. »

Thème analytique	Profil (anonymisé)	Extrait de verbatim
Axe 8 - Effets tangibles sur la performance achats		
<i>Bénéfice confirmé - centralisation et traçabilité</i>	Int. 11 - CPO / Direction Achats	<i>« On voulait que les informations ne restent pas dans des Excel, des mails ou dans la tête des acheteurs, mais qu'elles soient partagées entre entités. »</i>
<i>Bénéfice confirmé - gain qualité et plans d'action</i>	Int. 7 - Ingénieur qualité fournisseur	<i>« Avant, je passais des heures à faire les Score Cards manuellement. Maintenant tout est au même endroit. Si ça termine comme c'est parti, au niveau performance on va être tout à fait objectif. »</i>
<i>Bénéfice conditionnel - performance fournisseur non encore activée</i>	Int. 7 - Ingénieur qualité fournisseur	<i>« La data est bonne mais je veux dire il n'y avait pas cette automatisation dans la communication vers le fournisseur. [...] L'info est disponible mais tu dois vraiment bidouiller pour l'envoyer. »</i>

Bibliographie / webographie (APA 7)

1. Sources institutionnelles

Airbus. (2024). *Global Market Forecast 2024-2043*. Airbus.

Boeing Commercial Airplanes. (2024). *Commercial Market Outlook 2024-2043*. Boeing.

Kronos Group. (2025). *Ivalua user survey - August & September 2025*. Rapport interne non publié, Sonaca.

PwC. (2013). *Supplier relationship management: How key suppliers drive your organization's success*. PwC.
<https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-supplier-relationship-management.pdf>

Sonaca. (2025). *Locations & contact*. Consulté à l'adresse <https://www.sonaca.com/>

Sonaca. (2025). Sonaca acquires 51% stake in Aciturri Aerostructures [Communiqué de presse]. Consulté à l'adresse <https://www.sonaca.com/>

2. Sources spécialisées et professionnelles

Ivalua. (s.d.). *Qu'est-ce que la gestion de la relation fournisseur ?* Consulté à l'adresse
<https://fr.ivalua.com/glossary/gestion-de-la-relation-fournisseurs/>

Larousse. (s.d.-a). *Aéronautique*. Dictionnaire de français Larousse. Consulté à l'adresse
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/aéronautique/1331>

Larousse. (s.d.-b). *Fournisseur*. Dictionnaire de français Larousse. Consulté à l'adresse
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fournisseur/34866>

Larousse. (s.d.-c). *Rivet*. Dictionnaire de français Larousse. Consulté à l'adresse
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/rivet/69599>

SAP France. (s.d.). *Qu'est-ce que la gestion de la relation fournisseurs (SRM) ?* Consulté à l'adresse
<https://www.sap.com/france/products/spend-management/supplier-relationship-management-srm.html>

Salesforce. (s.d.). *Qu'est-ce qu'un ERP (Enterprise Resource Planning) : définition*. Consulté à l'adresse
<https://www.salesforce.com/fr/resources/definition/enterprise-resource-planning/>

Sylob. (2026, mars). *APQP : définition, outils clés et avantages pour l'industrie*. Consulté à l'adresse
<https://www.sylob.com/fr/apqp-industrie>

Vitasek, K., & Amling, A. (2023, 5 octobre). A remedy for the supplier onboarding problem. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/10/a-remedy-for-the-supplier-onboarding-problem>

Wikipédia. (2026). *APQP*. Consulté à l'adresse <https://fr.wikipedia.org/wiki/APQP>

3. Sources académiques

- Amoako-Gyampah, K., Boakye, K. G., Adaku, E., & Famiyeh, S. (2019). Supplier relationship management and firm performance in developing economies: A moderated mediation analysis of flexibility capability and ownership structure. *International Journal of Production Economics*, 208, 160-170.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.11.021>
- Amoako-Gyampah, K., & Salam, A. (2004). An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment. *Information & Management*, 41(6), 731-745.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2003.08.010>
- Brandon-Jones, A., & Carey, A. (2011). The impact of user-perceived e-procurement quality on system and contract compliance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(3), 274-296.
<https://doi.org/10.1108/01443571111111928>
- Cieslak, V., & Valor, C. (2025). Moving beyond conventional resistance and resistors: An integrative review of employee resistance to digital transformation. *Cogent Business & Management*, 12(1), Article 2442550.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442550>
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(14), 1111-1132. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1992.tb00945.x>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Endrejat, P. C., Klonek, F. E., Müller-Frommeyer, L. C., & Kauffeld, S. (2021). Turning change resistance into readiness: How change agents' communication shapes recipient reactions. *European Management Journal*, 39(5), 595-604. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.11.004>
- Fui-Hoon Nah, F., Lee-Shang Lau, J., & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*, 7(3), 285-296.
<https://doi.org/10.1108/14637150110392782>
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci Learning Center Publications.
- Karttunen, E., Lintukangas, K., & Hallikas, J. (2023). Digital transformation of the purchasing and supply management process. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 53(5-6), 685-706. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2022-0199>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (éd. révisée). Harvard Business Review Press.

- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803-824. <https://doi.org/10.1108/03090560610670007>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Orlikowski, W. J., & Hofman, J. D. (1997). An improvisational model for change management: The case of groupware technologies. *Sloan Management Review*, 38(2), 11-21.
- Pichault, F., Castro, J.-L., & Chevalier, F. (2021). *Gestion du changement : Vers un management polyphonique*. De Boeck Supérieur.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Valtonen, A., & Holopainen, M. (2025). Mitigating employee resistance and achieving well-being in digital transformation. *Information Technology & People*, 38(8), 42-72. <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2024-0701>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Warrick, D. D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*, 66(4), 433-441. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001>
- Wieland, D. A. C., & Ivens, B. S. (2025). Not quite alike: Supplier relationship management in B2B marketing and supply chain literature. *Industrial Marketing Management*, 126, 30-43. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.02.004>
- Yoo, S. J., Han, S. H., & Huang, W.-H. (2012). The roles of intrinsic motivators and extrinsic motivators in promoting e-learning in the workplace: A case from South Korea. *Computers in Human Behavior*, 28(3), 942-950. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.12.015>

EXECUTIVE SUMMARY (FR)

Dans un contexte de transformation digitale de la fonction achats, ce mémoire explore l'adoption d'une solution de *Supplier Relationship Management* (SRM) au sein de Sonaca, groupe aéronautique belge de rang 1. Plus d'un an après le go-live d'Ivalua, les usages demeurent hétérogènes : certains modules sont pleinement intégrés aux pratiques quotidiennes, d'autres durablement contournés. Ce décalage entre l'ambition du projet et la réalité des pratiques conditionne la valeur que l'entreprise peut effectivement capter de son investissement en digitalisation.

La question de recherche : « *Quels sont les facteurs qui freinent l'adoption d'une solution SRM dans un environnement industriel et comment mettre en place une démarche de changement adaptée pour en garantir l'appropriation par les utilisateurs ?* » est traitée selon un design mixte à dominante qualitative. La collecte combine une enquête interne menée par l'intégrateur Kronos auprès de 36 collaborateurs (été 2025) et onze entretiens semi-directifs conduits entre novembre 2025 et février 2026 auprès de profils variés : comité de pilotage du projet, acheteurs directs et indirects, qualitiens, supply chain, finance, gestionnaire de master data, direction achats et une perspective internationale via Sonaca North America. L'analyse mobilise le modèle UTAUT (Venkatesh et al., 2003) pour diagnostiquer les configurations d'adoption par profil et l'approche polyphonique du changement (Pichault et al., 2021) pour lire les logiques organisationnelles.

Trois résultats structurants émergent. **Premièrement**, l'adoption n'est pas homogène mais segmentée en trois profils d'usage : actifs intégrés, documentaires sélectifs, périphériques contraints, dépendant davantage de la nature des tâches et de la clarté du rôle dans l'outil que de l'âge ou de l'ancienneté. **Deuxièmement**, la dimension externe de l'adoption (fournisseurs et partenaires) a été structurellement sous-estimée, générant des contournements internes et externes. **Troisièmement**, la charge symbolique négative accumulée autour du nom « Ivalua » ne peut être traitée par les leviers classiques (formation, gouvernance, simplification) et requiert un geste symbolique de rupture visible.

Les recommandations s'articulent autour d'une logique de simplification puis d'enrichissement, déclinée en un plan d'action à trois horizons (0-3 mois, 3-12 mois, 12-24 mois) et structurée par cinq leviers : rationalisation du périmètre fonctionnel, traitement des irritants ergonomiques, formation et support différenciés par profil, gouvernance d'adoption et enfin repositionnement symbolique de l'initiative. Un tableau de bord d'adoption en quatre blocs (usage, qualité, perception, adoption externe) ancre les décisions d'extension dans des données objectives.

L'apport principal de ce travail réside dans l'**articulation opérationnelle de deux cadres habituellement mobilisés séparément** : UTAUT pour le diagnostic individuel et polyphonie pour le pilotage organisationnel, appliquée à un contexte SRM multi-métiers peu étudié. Au-delà du cas Sonaca, il propose un cadre transférable à d'autres transformations digitales industrielles où la valeur de l'outil est intrinsèquement collective.

MOTS-CLÉS : Supplier Relationship Management / Adoption / Conduite du changement / UTAUT / Management polyphonique / Digitalisation des achats / Industrie aéronautique

NOMBRE DE MOTS : 24900

EXECUTIVE SUMMARY (EN)

Within the broader context of digital transformation in the procurement function, this thesis examines the adoption of a Supplier Relationship Management (SRM) solution at Sonaca, a Belgian Tier 1 aerospace group. More than a year after the go-live of Ivalua, usage patterns remain heterogeneous: some modules are fully embedded in daily practices, while others are persistently bypassed. This gap between project ambition and operational reality directly shapes the value the company can actually capture from its digitalization investment.

The research question : "*What factors hinder the adoption of an SRM solution in an industrial environment, and how can an appropriate change management approach be designed to ensure user ownership?*" is addressed through a mixed-methods design with a qualitative emphasis. Data collection combines an internal survey conducted by the integrator Kronos among 36 employees (summer 2025) and eleven semi-structured interviews carried out between November 2025 and February 2026 with a diverse range of profiles: project steering committee, direct and indirect buyers, quality specialists, supply chain, finance, master data manager, procurement leadership, and an international perspective through Sonaca North America. The analysis draws on the UTAUT model (Venkatesh et al., 2003) to diagnose adoption configurations by profile, and on the polyphonic approach to change (Pichault et al., 2021) to interpret organizational dynamics.

Three key findings emerge. First, adoption is not uniform but segmented into three usage profiles : *integrated active users*, *selective documentary users*, and *constrained peripheral users* : driven more by the nature of tasks and role clarity within the tool than by age or seniority. Second, the external dimension of adoption (suppliers and partners) was structurally underestimated, generating both internal and external workarounds. Third, the accumulated negative symbolic weight surrounding the "Ivalua" name cannot be addressed through conventional levers (training, governance, simplification) and calls for a visible symbolic act of rupture.

The recommendations follow a logic of stabilization followed by enrichment, structured as a three-horizon action plan (0-3 months, 3-12 months, 12-24 months) and organized around five levers: rationalization of the functional scope, resolution of ergonomic friction points, profile-differentiated training and support, adoption governance, and symbolic repositioning of the initiative. A four-block adoption dashboard (usage, quality, perception, external adoption) grounds extension decisions in objective data.

The main contribution of this work lies in the operational articulation of two frameworks usually mobilized separately : UTAUT for individual-level diagnosis and polyphony for organizational steering : applied to a multi-functional SRM context that has received limited scholarly attention. Beyond the Sonaca case, it offers a transferable framework for other industrial digital transformations where the tool's value is inherently collective.

KEYWORDS: Supplier Relationship Management / Adoption / Change Management / UTAUT / Polyphonic Management / Procurement Digitalisation / Aerospace Industry

WORD COUNT : 24900