

La non gestion des conflits dans le cadre de l'implantation des technologies de l'information : un cas de résolution autonome

**Régis Meissonier
Groupe Sup de Co Montpellier**

**Emmanuel Houzé
IAE, Université de Montpellier II**

**Congrès de l'Association francophone de
Gestion des Ressources Humaines, Dakar, 9-12 novembre 2008**

Résumé : Les projets d'implantation des TIC dans les organisations sont souvent l'occasion de l'émergence de résistances des utilisateurs. L'objectif de cet article est d'illustrer les effets d'un management passif de ses résistances humaines par la hiérarchie d'une situation conflictuelle. La recherche conduite durant plus d'une année auprès de la société Nétia illustre dans quelles mesures un projet d'implantation des TIC a évolué ainsi que les attitudes des différentes catégories d'employés. Cette étude longitudinale est traitée par la retranscription de deux « moments forts » [Gi95] à l'aune desquels les tensions ont basculé d'une situation de conflit intergroupes à de simples résistances individuelles ayant débouchées à une résolution de conflit sans intervention de la hiérarchie.

Mots clés : conflits, résistances, TIC, PME, ERP

1 Introduction

Les facteurs de résistance quant à l'adoption des technologies de l'information ont donné lieu à de nombreux courants scientifiques et à un foisonnement de travaux éprouvés dans de multiples contextes. Pour autant, la plupart de ces recherches se sont concentrées sur les attitudes et les réactions des utilisateurs après que le système d'information étudié ait été implanté [LR05]. Les modèles scientifiques issus offrent donc une moindre visibilité des facteurs de résistance antérieurs à la décision d'adoption ou non des technologies de l'information visées. Parallèlement, si l'on considère que la tendance actuelle de la gestion des ressources humaines à se focaliser sur la performance financière de l'entreprise pose le risque d'une négligence du capital humain [HFT05], alors la question se pose de l'attention des managers à gérer, voire anticiper, ces résistances.

La recherche conduite pendant plus d'un an auprès de la société Nétia (PME high-tech leader dans le secteur du *broadcasting*) nous permet justement d'étudier l'évolution des résistances des acteurs dans cette phase préalable au choix d'implémenter un système d'information. L'analyse de la littérature conduite identifie les différents types de résistances d'individus ou de groupes d'individus ainsi que les modes de gestion de ces tensions. En mobilisant le modèle théorique de Barki et Hartwick [BH01], l'objectif de cet article est d'illustrer les effets d'un management passif de la résistance des individus quant à l'implantation d'un système d'information.

L'analyse du cas qui est aujourd'hui présentée montre dans quelles mesures le projet a évolué ainsi que les attitudes des différentes catégories d'employés. Cette étude longitudinale est traitée par la retranscription de deux « moments forts » [Gi95] à l'aune desquels les tensions ont basculé d'une situation de conflit intergroupes à des résistances individuelles. A ce titre, nous montrons comment nos observations s'opposent quelque peu à celles de Barki et Hartwick. [BH01] et rejoignent davantage des travaux ayant montré comment les êtres humains, peuvent de par leur autonomie, jouer un rôle curatif et moteur dans la gestion des conflits [DV97] pour lesquels les TI ne sont parfois que des prétextes à leur émergence.

Une autre observation faite dans le cas ici étudié est que la résistance des utilisateurs peut dépasser le cadre des menaces perçues liées aux remises en question des processus existant et concerner la façon par laquelle les employés définissent les activités mêmes de management. En conclusion, l'article propose une piste de recherche concernant l'étude de la sémantique des jargons professionnels dans le cadre de l'analyse des résistances des utilisateurs quant à l'adoption de TI.

2 Analyse de la littérature

Dans une logique scientifique de production de connaissances actionnables, les recherches relatives à l'implantation des technologies de l'information au sein des organisations ont, entre autres, conduit le développement de théories relatives aux déterminants de l'adaptation ou de l'adoption de ces systèmes par leurs utilisateurs¹. Pour autant, si ces théories essaient d'identifier les « facteurs de succès » d'acceptation d'un système d'information par ses utilisateurs, les résistances ayant pu apparaître avant même que la décision d'implanter ledit système n'ait été prise, ne sont la plupart du temps traitées qu'*a posteriori* [LR05]. Or, les changements induits par la mise en œuvre d'un système d'information demandent à l'organisation d'accorder une attention particulière aux réactions des individus dès les premières phases du projet [MAPT00]. Les théories relatives à la résistance des utilisateurs se présentent, à ce titre, en corollaire à celles de l'acceptation et de l'adoption.

Pour Besson [Be99], ces résistances peuvent d'abord être déclenchées de manière interne par la confrontation de modes de traitement différents d'une même tâche par plusieurs acteurs de l'entreprise. Il est, en effet, fréquent que différents services fassent un même type de tâche sans forcément le savoir. L'implantation d'un système d'information est en cela un vecteur permettant de mettre à plat ce genre d'incohérences et donc éveiller les susceptibilités correspondantes à un changement organisationnel. Ces conflits peuvent également apparaître de manière externe de par une comparaison des pratiques de l'entreprise avec celles plus ou moins exigées par le nouvel outil. L'implantation de modules standards d'ERP dans les organisations est certainement un des meilleurs catalyseurs de conflits liés à un nouveau référentiel de métier imposé aux utilisateurs au regard de « best practices » considérées pour le secteur d'activité de l'entreprise [Da98 ; GL04].

Markus [Ma83], pour sa part, aborde ces résistances sous l'angle des conflits sociopolitiques inhérents à de telles remises en cause de l'activité des acteurs au sein de leur organisation. Pour l'auteur, les acteurs développeront une forme de résistance s'ils perçoivent le projet comme un vecteur susceptible de réduire le pouvoir dont ils disposent au sein de l'entreprise. En s'intéressant davantage aux résistances individuelles, Joshi [Jo91] développe un modèle selon lequel la résistance d'un individu se déclenche lorsque celui-ci perçoit les changements induits par le projet comme injuste vis-à-vis de son travail personnel ou bien de celui du groupe auquel il appartient. Ce faisant la notion de résistance est associée à toute la subjectivité des perceptions des individus et groupes d'individus [JKN94]. Celle-ci est considérée moins forte lorsqu'elle se situe au niveau global de l'organisation ou au niveau des individus que lorsqu'elle est le fait de groupes [LR05]. En d'autres termes, le groupe d'individus (selon leur corps de métier, leur fonction, leur âge, leur sexe, etc.) représente l'unité d'analyse la plus à même d'induire des formes de résistance importantes. Si la résistance au niveau d'un groupe est généralement d'ordre politique, elle est d'ordre psychologique au niveau des individus [Ma83 ; LR05] et les facteurs de déclenchement peuvent être différenciés (voir Tableau 1).

Tableau 1 : Les formes de résistance

| Au niveau des groupes | Au niveau des individus |
|-------------------------|--------------------------------|
| Perte de pouvoir [Ma83] | Sentiment de non équité [Jo91] |

¹ Nous renvoyons le lecteur aux travaux de Venkatresh et al. (2003) qui identifie pas moins de 8 courants théoriques différents ainsi qu'à l'ouvrage de Kéfi & Kalika (2004) qui présente également d'autres études empiriques poursuivant les mêmes fins.

| | |
|--|--|
| | Stress, anxiété [MH96] Efforts relatifs aux nouveaux processus induits par le système [MH96 ; NW05] |
|--|--|

La résistance pourra se traduire de plusieurs façons selon les individus, leurs marges de manœuvre, les contextes : par une résistance active (protestation) ou de manière passive (désintéressement vis-à-vis du projet, remises en cause détournées, faible implication, absence de participation, etc.). Ces formes de résistance peuvent donc être introverties (ou en d'autres termes les tensions sont tacites) ou extraverties et donc affecter les relations interpersonnelles entre les partisans et les détracteurs du projet.

In fine, ces résistances peuvent s'illustrer par une multitude de facteurs exogènes et endogènes susceptibles de compromettre les différentes étapes du projet [RRB02]. Une phase de « perturbation » durant laquelle l'entreprise doit se concentrer sur la gestion de ces bouleversements organisationnels est même préconisée dans certains modèles de gestion de projet (voir l'étape « shakedown » de Markus [MAPT00]).

Le management des conflits peut donc être considéré comme un des facteurs clés de l'implantation d'un système d'information. Barki et Hartwick [BH01] distinguent plusieurs modes de gestion possibles de ce genre de situations :

- ✓ la résolution de problèmes : les managers cherchent à identifier les causes du problème et à y apporter les solutions appropriées ;
- ✓ l'atteinte de compromis : le problème n'est pas soluble en soit et les managers essaient de trouver des solutions satisfaisantes pour les personnes concernées ;
- ✓ l'affirmation : des décisions autoritaires sont imposées aux utilisateurs ;
- ✓ l'accommodation : la direction de l'entreprise sacrifie ses désirs et préférences au profit de ceux revendiqués par les utilisateurs.
- ✓ l'évitement : les managers n'interviennent pas dans le conflit et laisse la situation évoluer d'elle-même.

Nombre de travaux ont tendance à recommander une participation active de la direction générale dans la gestion des résistances [MAPT00] et observent des résultats médiocres de la stratégie consistant à éviter la gestion des conflits [BH01].

Pour autant il semble intéressant de s'interroger sur la confirmation de ces résultats selon les contextes d'études dans lesquels on se place. En effet, des pans entiers de la littérature stratégique ont depuis longtemps argumenté en faveur du célèbre mode *ad-hocratique* cher à Mintzberg [Mi79]. Cette autonomie conférée aux acteurs dans le management de leur activité pourra être plus ou moins importante selon une diversité de caractéristiques : la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, le style de management, la culture organisationnelle, etc., si bien que la limite au-delà de laquelle une situation appelle nécessairement un mode de management formel par la hiérarchie n'est pas clairement établie. Nous pouvons donc nous demander dans quelles mesures un mode *ad-hocratique* peut se révéler être un mécanisme salvateur des conflits relatifs à un projet d'adoption d'un SI. Cette question semble d'autant plus pertinente que notre terrain d'étude est une PME du secteur high-tech qui présente plus les propriétés requises d'une *ad-hocratie* fonctionnelle que celles d'un mode organisationnel normatif et formel.

3 Terrain d'étude

NETIA, éditeur de logiciels destinés aux professionnels de la radio et de la télévision est leader dans le domaine du *broadcasting*. Il s'agit avant tout d'une société de services en charge de projets d'implantations de solutions numérisées de données audio et vidéo. Outre le développement, son activité est composée de la mise en œuvre de ces logiciels auprès des entreprises (conseil, déploiement formation, SAV). Les produits fabriqués par NETIA sont donc destinés aux médias de l'information. Les clients sont les chaînes de télévision (France 3, Canal+, TF1, Arte, LCI, M6, Fun TV, i Télévision, etc.) et les radios généralistes (RTL, France Inter, France Info, Radio France, RFI, RFO, Radio Canada, BBC, etc.). Créée en 1993, l'entreprise possède aujourd'hui 70 salariés répartis sur deux sites en France (un à Paris, l'autre dans l'Hérault) avec une présence à l'international (via ses antennes à Amsterdam, Liège, Rome et New York) qui exportent vers plus de 40

pays. Son chiffre d'affaires proche de 7 millions d'euros en 2004 est réparti pour une majorité dans le secteur Radio (85%), pour une minorité en forte croissance pour la TV / Vidéo (10%) et pour une faible part, en déclin, dans les développements spécifiques liés à Internet (5%).

Conformément au modèle théorique de Venkatraman [Ve95], le système d'information de Nétia s'est construit progressivement au gré d'initiatives et de besoins isolés parfois hétéroclites. Ces développements parcellaires et indépendants laissent aujourd'hui clairement apparaître un manque de cohérence des données ainsi qu'une trop importante démultiplication des applications permettant de les traiter. En conséquence, une importante partie des tâches des employés est consommée en ressaisies multiples pour alimenter tous les systèmes parallèles mis en place pour répondre à des besoins locaux. Ce manque d'intégration du SI s'illustre, entre autres, par des problèmes d'accessibilité aux données. Ainsi, un chef de projet ne peut connaître l'état des approvisionnements relatifs à la commande client en cours autrement qu'en téléphonant directement au service logistique qui doit consulter alors le logiciel SAGE. L'historique des transactions étant dispersé dans plusieurs applications de gestion non reliées, la traçabilité des achats (dans le cas d'un retour client ou d'une garantie activée) est très difficile à reconstituer. La facturation du client n'est pas déclenchée automatiquement par la livraison. Le service logistique doit saisir des informations dans un fichier Excel partagé avec le service comptabilité pour amorcer ce processus, etc.

C'est ainsi que l'ensemble du personnel administratif a été demandeur de l'implantation, à l'origine, d'un ERP permettant d'assurer une gestion d'activité plus cohérente et efficiente. Nous pouvons ici souligner l'originalité de ce cas, où le projet n'est pas demandé par la direction mais directement par les utilisateurs alors que ceux-ci sont souvent décrits dans la littérature sur les ERP comme des vecteurs de résistance potentiels.

4 Méthodologie

L'étude de l'évolution des conflits dans le temps au sein des organisations invite à adopter des approches longitudinales au lieu de méthodologies concentrées sur l'analyse d'un phénomène à un moment précis [JM01]. Souvent utilisée dans les études sur l'implémentation des technologies de l'information [MHB06] cette méthodologie est également recommandée pour l'analyse des PME [Ch96]. Le cas de l'entreprise Nétia recouvrant ces deux caractéristiques, nous avons donc effectué une recherche longitudinale depuis début 2005 jusqu'à fin 2006.

La première étape de notre travail de recherche a commencé le premier semestre 2005 et avait pour objectif d'identifier les raisons explicites et tacites qui avaient conduit aux échecs d'implantation de différentes solutions d'intégration du système d'information. Le cas d'un ERP avait en particulier été analysé, celui-ci représentant la tentative la plus avancée d'intégration du SI qu'ait connue la société. Pour cela, nous avons mené, sur quatre mois, une série de huit interviews semi-directifs. Dans ce travail, en raison des fortes spécificités de certaines catégories professionnelles, nous n'avons pas considéré la culture de l'entreprise comme un tout homogène. Il s'était avéré plus pertinent de raisonner en termes de groupes d'individus et d'examiner en quoi leur coexistence avait conduit à une situation de conflit sur le projet et à son avortement. Afin d'assurer une représentativité satisfaisante, nous avons conduit des interviews auprès de chacun des services de l'entreprise (voir Tableau 2). Le choix des personnes s'est fait en fonction de leur niveau de responsabilité au sein du service et de leur implication dans ledit projet de technologies de l'information. Comme le lecteur pourra s'en rendre compte dans la partie suivante, le service contrôle de gestion et le service informatique ont représenté des pierres angulaires de l'analyse. C'est la raison pour laquelle nous avons préféré mener les entretiens auprès d'au moins deux personnes différentes afin de conforter les données ainsi collectées. La période de quatre mois sur laquelle nous avons préféré prendre le temps d'étaler les entretiens permettait de contourner le problème de disponibilité de ces interlocuteurs.

Tableau 2 : Interviews réalisées en étape 1

| Initiales | Service | Fonction |
|-----------|----------------------|-------------------------------------|
| VB | Contrôle de Gestion | Contrôleur de Gestion |
| AG | Service Informatique | Responsable du service informatique |
| PV | Service Informatique | Développeur |
| SR | Contrôle de Gestion | Facturation fournisseurs |
| SB | Contrôle de Gestion | Facturation clients, salaires |
| OC | Operations | Directeur de Projets |
| PD | Logistique | Responsable de la logistique |
| XZ | Ventes | Responsable des ventes |

L'ensemble de ces entretiens a permis de collecter des informations mettant, en particulier, en lumière :

- ✓ les difficultés actuellement rencontrées par les utilisateurs avec les logiciels de gestion en place dans l'entreprise ;
- ✓ les causes des deux tentatives « avortées » d'implantation d'un système d'information intégré. Pour cela nous avons utilisé une grille des facteurs de risques (voir Erreur : source de la référence non trouvée en annexe) sur laquelle nous avons laissés les interviewés sélectionner les éléments qu'ils jugeaient comme déterminants.

La grille d'interview utilisée a été conçue à partir des travaux sur les facteurs de risques de Markus *et al.* (2000), Akkermans & Van Helden (2002), Besson *et al.* (1999). Les entretiens ainsi menés en face à face individuel ont été enregistrés sur dictaphone avec anonymat des réponses afin d'éviter certaines réticences et hésitations. Durant la première partie des interviews, nous demandions aux employés de sélectionner dans la grille les facteurs qui étaient, selon eux, les causes des échecs des projets d'intégration. Dans une seconde partie, nous leur demandions d'expliquer ce qui s'était passé et de préciser leur perception des divergences d'opinions et des tensions entre employés lors du projet d'adoption d'un ERP. La durée de chaque interview était, en moyenne, une heure et demie ; nous arrêtons l'entretien quand le "point de saturation" était atteint et que nous avions le sentiment que d'autres questions posées n'augmenteraient plus notre compréhension du phénomène (Glaser & Strauss, 1967). Les données ont été ensuite codées en fonction de leur rapport aux différents items déclinés dans l'analyse de littérature : style de conflit identifié (*conflit sur la définition et l'exécution des tâches ; conflit sur les nouvelles compétences métiers ; conflit de valeurs ; conflit relatifs à la perte de pouvoir*) et mode de gestion du conflit retenu par la hiérarchie (*résolution de problèmes ; atteinte de compromis ; affirmation ; accommodation, évitement*). Le traitement a consisté à un tri, dans lequel nous avons extrait de chaque interview les déclarations représentant un poids sémantique suffisamment fort en faveur ou en défaveur des items ainsi établis. Nous avons pu alors éliminer ceux qui n'étaient pas ou peu impactés dans le cas ici étudié. Ces déclarations sont retranscrites dans la partie « résultats ».

La principale limite de cette étape est de ne pas avoir pu obtenir une interview autrement qu'informelle avec la direction générale qui était à l'époque indisponible pour cette durée d'entretien. Ceci ne nous a pas permis d'avoir un cadre d'entretien identique à celui des autres personnes interrogées ; ce pourquoi nous n'avons pas fait apparaître l'entretien dans le tableau précédent. Pour autant, les déclarations ainsi collectées n'ont apporté aucune dissonance par rapports aux dits des employés. D'autre part, la non participation de la direction générale aux deux étapes clés du projet d'implantation du SI peut

également être interprétée comme une confirmation de son mode de management passif de la situation conflictuelle.

Notre recherche s'est traduite ensuite par plusieurs réunions formelles et informelles avec nos interlocuteurs de l'entreprise quant au type de système d'information pouvant être raisonnablement visé par l'entreprise. *La seconde étape* d'analyse que nous présentons ici, s'est conduite 10 mois après lors d'une réunion de présentation d'une solution logicielle par une société éditrice. Notre recherche a alors adopté une technique d'observation lors de notre assistance à ladite réunion. Il s'agissait alors d'étudier les attitudes des différents groupes d'acteurs présents dans la salle et d'analyser l'évolution des résistances par rapport à l'étape précédente (nous avons interviewé la quasi-totalité d'entre eux). La réunion a duré environ 3 heures et s'est opérée par une démonstration directe par vidéoprojecteur de l'ensemble des fonctions du logiciel. Les questions – réponses ont de ce fait jalonné toute la durée de ladite présentation, les futurs utilisateurs pouvant immédiatement réagir à la vue des manipulations qu'ils auraient à effectuer quant à la gestion de leurs tâches respectives. Durant toute la durée de cette séance, notre attitude a essentiellement été de noter les comportements des participants (verbaux et non verbaux) avec les mêmes règles de codages qu'à l'étape 1 de manière à pouvoir ensuite faire des comparaisons et déduire de quelle façon la situation avait évolué.

Tableau 3 : Personnes présentes lors de la réunion

| | |
|-------------------------------------|--|
| Société Genesys | 1 ingénieur d'affaire 1 ingénieur technique |
| Service contrôle de gestion | 2 personnes |
| Direction Administration et Finance | 2 personnes |
| Personnel informatique | 2 personnes |
| Service client | 2 personnes |

5 Discussion

Etape 1

Notre première étape d'analyse avait, entre autres, révélé des conflits de valeurs et de pouvoir entre le personnel administratif (demandeur à l'origine d'un projet d'implantation d'un ERP) et le personnel informatique (*a priori* opposé à ce qu'un dispositif de ce type soit implanté dans l'entreprise).

Tableau 4 : Exemples de déclarations relevées lors de l'étape 1

| | |
|--------------------------------------|---|
| Déclaré par un chef de projet : | « Mon analyse sur le peu d'évolution et d'intégration du SI est la suivante : les informaticiens ont trop de connaissances en terme d'outils informatiques. Alors ils développent les outils qui leur plaisent, sans aucun souci de cohérence. Donc on n'arrive pas à imposer des outils communs, malgré de nombreuses réunions ! » |
| Déclaré par un contrôleur de gestion | « En découvrant, l'interface et les fonctions du logiciel ils disaient systématiquement (NDLR : |

| | |
|------------------------------|---|
| | les programmeurs) des choses du style : j'aurais fait mieux que ça, pour moi c'est pas terrible ! » |
| Déclaré par un informaticien | « Je préfère les outils non-propriétaires ». |

Le personnel informaticien représente un atout de compétence déterminant pour l'activité de l'entreprise. En effet, les logiciels qu'implante l'entreprise ne sont en aucune manière des applications classiques qui pourraient être commandées auprès d'une quelconque SSII. Solutions souvent facturées à plusieurs centaines de K€, ces logiciels assurent, le stockage, la gestion et la diffusion d'émissions radio et TV. Ils mobilisent donc des compétences très pointues dans le traitement du son, de l'image, du stockage (sur des serveurs de plusieurs Tera-octets), de la diffusion par satellites, etc. Les informaticiens de l'entreprise représentent donc une main d'œuvre assez rare sur le marché qui leur confère une forme de pouvoir vis-à-vis de leur hiérarchie. Ceux-ci ont ainsi accumulé, au fil du temps, une assez forte autonomie dans la réalisation de leurs tâches. « *Les objectifs je me les assigne tout seul !* » déclarait un responsable informatique interrogé. Un responsable administratif confiait, quant à lui, l'exemple caractéristique de la gestion des congés : « *Les informaticiens ont été habitués à organiser librement leur travail en fonction des tâches et des missions à réaliser. Ils ne respectent que très peu les procédures en vigueur concernant les demandes de congés. Les congés sont pris sans avoir été posés. Plutôt que de remplir les formulaires en question et de les soumettre pour validation par la hiérarchie, les demandes (lorsqu'elles ont lieu) se résument souvent à une conversation informelle* ». Or, la mise en place d'un ERP implique une formalisation des processus s'accommodant mal de ce genre de fonctionnements ad-hocratiques. Vu alors comme un outil de contrôle, le système d'information convoité représente pour les informaticiens et les développeurs une menace à leur propre autonomie acquise.

Cette situation conflictuelle entre le personnel informatique et le personnel administratif rejoint les conclusions des travaux de Robey *et al.* [RFF89], Barki et Hartwick [BH01] et témoignent de différences culturelles pouvant conduire à des perceptions contrastées d'une même technologie.

De son côté, dès l'apparition de ce conflit, la direction générale s'est caractérisée par son attitude détachée qui témoigne de la tendance des managers à éviter en premier lieu les situations de risques [CM63]. La direction semble peu sensibilisée à la nécessaire modernisation du SI et octroie, d'une manière générale, peu d'investissements aux fonctions « supports » qui n'entrent pas directement dans la création de la valeur ajoutée du service proposé au client. Le fait que, jusqu'alors, il n'y ait pas eu de préjudice majeur et tangible dû à une défaillance ou un manque de fiabilité du SI n'incite pas non plus les décideurs au changement. Matériels et logiciels constitutifs du SI sont largement « amortis », du point de vue comptable aussi bien qu'organisationnel. Leur conservation, même si elle entraîne des pertes de productivité, est jugée moins risquée que de se lancer dans un projet qui ne serait pas fédérateur mais bien au contraire générateur de risques supplémentaires (non atteinte de l'objectif d'intégration, dégradation du climat social, diminution de la flexibilité de l'organisation, etc.).

Pour autant ce management des situations conflictuelles de type « évitement » ne s'est pas traduit par une situation de blocage et à l'abandon du projet. Le mode *ad-hocratique* de l'organisation semble au contraire avoir été un vecteur de révélation de tensions latentes et de réflexion commune quant à l'atteinte d'une solution satisfaisante.

Etape 2

Notre recherche s'est traduite ensuite par plusieurs réunions formelles et informelles avec nos interlocuteurs de l'entreprise quant au type de système d'information pouvant être raisonnablement visé par l'entreprise. Comte tenu (1) de l'opposition du personnel informatique envers l'idée d'adopter un ERP du fait du niveau de formalisme induit par le système et (2) de l'attitude passive de la hiérarchie vis-à-vis de cette situation, le responsable « de fait » du projet s'est mis à la quête d'un logiciel moins impactant sur le plan organisationnel. Le projet n'a donc pas été stoppé et s'est orienté au contraire vers une application ayant recueilli plus de suffrages des différentes parties prenantes au projet.

L'analyse du marché menée a orienté le choix vers un logiciel de gestion des affaires qui sans demander une intégration du système d'information de l'entreprise permettait de

gérer la plupart des tâches nécessitées : les clients potentiels, les devis, les prestations clients, les tableaux de bord, les appels en *hot-line*, le personnel, etc. Le logiciel retenu présentait techniquement le gros avantage de s'interfacer avec la base de données comptable SAGE en place dans l'entreprise et donc de ne pas nécessiter tout le travail de migration et de recodage des données.

Notre participation en tant qu'observateur à la réunion de l'étape 2, au cours de laquelle la société éditrice du logiciel a fait une démonstration de sa solution aux représentants des différents services de Nétia, nous a permis d'observer dans les comportements des personnes un effacement de la situation conflictuelle relevée au cours de l'étape 1. Les deux représentants du service informatique ont déclaré, en effet, considérer la solution comme satisfaisante au regard des besoins, les allusions à l'ancienne attitude récalcitrante des informaticiens envers l'option d'acquisition d'un ERP n'ayant plus été qu'évoquées, à plusieurs reprises, sous forme de plaisanteries par les autres employés. De plus (et surtout) ce logiciel ne devait alors qu'être implanté et utilisé au sein du service contrôle de gestion. Pour les développeurs, il n'impliquait donc plus la formalisation de certains processus perçue initialement comme un vecteur de remise en cause de l'autonomie acquise de fait (cas notamment de la gestion des absences)...

6 Conclusion

La recherche présentée dans cet article est associée aux limites inhérentes à une étude empirique de ce type. La méthodologie longitudinale utilisée nous a amenée à observer des faits dont l'évolution a été influencée par notre propre rôle participatif au sein de la société [Wa96]. D'autres techniques d'observations et d'autres contextes culturels et professionnels auraient peut-être conduit à des résultats d'analyse différents. Les faits relevés sur lesquels nous avons bâtis nos conclusions sont également limités à un seul cas d'entreprise et gagneraient, pour des recherches futures, à être confrontés à d'autres types d'entreprises tout en mobilisant des modèles théoriques complémentaires à ceux que nous avons utilisés.

Pour autant, l'entreprise étudiée nous a permis d'illustrer comment une situation de conflit quant à l'adoption d'un SI avait été dépassée par les acteurs de l'entreprise alors que la hiérarchie avait décidé de ne pas gérer lesdits conflits. En références aux théories en Gestion des Ressources Humaines, nos résultats confirment des observations comme celles de Alper *et al.* [Al00] qui mettaient en exergue comment les équipes gagnent à être autonome dans une gestion productive des conflits (p. 637). Là est peut-être une échappatoire à l'ambiguïté de la GRH qui doit à la fois être à l'écoute des attentes de ses employés, et gérer le changement en restant alignée sur la stratégie de l'entreprise [U97]. Dans les études centrées sur l'implantation des technologies de l'information, nos observations infirment les conclusions de Barki et Hartwick [BH01], selon lesquels un style de management de type « avoiding » est associable à des situations de blocages invitant systématiquement à préférer un rôle plus participatif de la part de la direction générale.

L'article met également en avant, que la réticence des utilisateurs vis-à-vis de l'adoption d'une TI n'est parfois pas limitée « simplement » aux changements processuels impliqués par le nouveau système, mais peuvent être liées aux ambiguïtés par lesquels un même concept de gestion peut être définie ou interprétés selon les personnes ou groupes sociaux. En cela, des pistes de recherche sont possibles autour des théories de Callon & Latour relatives à la notion de « traduction » [Ca86 ; La05]. En termes de management, ceci reviendrait à considérer d'abord un projet d'implantation de TIC non pas comme un objectif déterminé en soit, mais comme un « artefact » représentant « *différentes choses pour différents acteurs* » (Law & Callon, 1992).

7 Références

- [Al00] Alper S, Tjosvold D., Law K. S. (2000), "Conflict management, efficacy and performance in organizational teams", *Personal Psychology*, vo. 53, n°3.
- [Am96] Amason, A. C. (1996), "Distinguishing the Effects of Functional and

Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°1.

- [Be99] Besson P. (1999), "Les ERP à l'épreuve de l'organisation", *Systèmes d'Information et Management*, vol. 4, n°4.
- [BH01] Barki H., Hartwick J. (2001), "Interpersonal Conflicts and Its Management in Information System Development", *MIS Quarterly*, vol. 25, n°2.
- [BRA04] Bernard J.-G., Rivard S., Aubert B. A. (2004), « L'exposition au risque d'implantation d'ERP : éléments de mesure et d'atténuation », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 9, n°2.
- [Ca86] Callon M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », dans *L'Année sociologique*, n°36.
- [Ch96] Chetty S. (1996), "The case study method for research in small and medium-sized enterprises", *International Small Business Journal*, vol. 15, n°1, pp. 73-86.
- [CM63] Cyert R., March J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliff.
- [DV97] De Dreu C., Van de Vliert E. (1997), *Using conflict in organizations*, Berverly Hills, CA: Sage.
- [Da98] Davenport T.H. (1998), "Putting the Enterprise into the Enterprise System", *Harvard Business Review*, July – August.
- [Gi95] Giordano Y. (1995), « Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 13/14, décembre – janvier.
- [GL04] Gilbert P., Leclair P. (2004), « Les systèmes de gestion intégrés. Une modernité en trompe l'œil ? », *Sciences de la société*, n° 61.
- [HFT05] Hailey, Fardale, Truss (2005) « The HR department's role in organisational performance », *Human Resource Management Journal*, vol. 15, n°3, pp. 49-66.
- [JKN94] Jermier J., Knights D., Nord W. (1994), "Resistance and Power in Organizations: Agency, Subjectivity and the Labor Process," in J. Jermier, D. Knights and W. Nord, *Resistance and Power in Organizations*, Routledge, London.
- [JM01] Jehn K. A., Mannix E. A. (2001), "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance". *Academy of Management Journal*, vol 44, n°2, pp. 238–251
- [Jo91] Joshi K. (1991), "A Model of Users' Perspective on Change: The Case of Information Systems Technology Implementation", *MIS Quarterly*, vol. 15, n°2.
- [La05] Latour B. (2005), *Reassembling the Social- An Introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford University Press.
- [LR05] Lapointe L. & Rivard S. (2005), "A Multilevel Model of Resistance to Information Technology Implementation", *MIS Quarterly*, vol. 29, n°3.
- [Ma83] Markus L. (1983), "Power, Politics, and MIS Implementation", *Communications of the ACM*, vol. 26, n°6.
- [MAPT00] Markus M. L., Axline S., Petrie D., Tanis C. (2000), "Learning from adopters' experiences with ERP: problems encountered and success achieved", *Journal of Information Technology*, vol. 15.
- [MH96] Marakas G. M., Hornik S. (1996), "Passive Resistance Misuse: Overt Support and Covert Recalcitrance in IS Implementation", *European Journal of Information Systems*, vol. 5, n°3.
- [MHB06] Molla A., Heeks R., Balcells I. (2006), "Adding clicks to bricks: a case study of e-commerce adoption by a Catalan small retailer". *European Journal of Information Systems*, vol. 15, pp. 424-438.

- [Mi79] Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall.
- [NW05] Newman M., Westrup C. (2005), "Making ERPs work: accountants and the introduction of ERP systems", *European Journal of Information Systems*, vol. 14, n°3.
- [RFF89] Robey D. L., Farrow D., Franz C. R. (1989), "Group Process and Conflict in System Development", *Management Science*, vol. 35, n°10.
- [RRB02] Robey D., Ross J. W., Boudreau M.-C. (2002), "Learning to Implement Enterprise Systems: An Exploratory Study of the Dialectics of Change", *Journal of Management Information Systems*, vol. 19, n° 1.
- [Tj98] Tjosvold D. (1998), « The cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges », *Applied Psychology*, vol. 47.
- [Ul97] Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions*, Boston, MA: Harvard University Press
- [Ve95] Venkatraman N. (1995), « Reconfigurations d'entreprises provoquées par les technologies de l'information », dans M. S. Scott-Morton, *L'entreprise compétitive au futur*, Les Editions d'Organisation.