

L'évolution de la résistance des acteurs dans un projet d'implantation de technologies de l'information : cas d'une étude longitudinale auprès d'une PME high-tech

Régis Meissonier, Emmanuel Houzé, Nassim Belbaly, Stéphanie Missonier

Groupe Sup de Co Montpellier
CEROM
2300, avenue des Moulins
34185 Montpellier Cedex 4, France

CREGO
IAE - Université Montpellier II
Place Eugène Bataillon
34095 MONTPELLIER cedex 5, France

Université de Nice Sophia Antipolis
Laboratoire GREDEG CNRS, France

rmeissonier@supco-montpellier.fr, houze@iae.univ-montp2.fr, nbelbaly@supco-montpellier.fr, stephanie.missonier@idefi.cnrs.fr

Résumé : En référence aux théories sur la résistance des utilisateurs dans les projets d'implantation de TI, l'objectif de cet article est d'illustrer les effets d'un management passif par la hiérarchie d'une situation conflictuelle. Cet article fait suite au travail présenté lors de la 10^{ème} conférence de l'AIM au cours duquel nous avons présenté les premiers résultats de la recherche-action conduite auprès de la société Nétia (PME du secteur high-tech). L'analyse du cas qui est aujourd'hui décrite 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 al.* [BH01].

Abstract: With reference to existing theories on user resistance toward IT implementation, the objective of this article is to depict the effects induced by a "passive management style" of conflict situations. This article is the continuation of research presented at the 10th AIM conference which analysed the first result of a research action conducted at Netia corp. (an high-tech SME). The case study presented now puts forward the way the project has been evolving and the reactions of the employee categories. This longitudinal research has been processed by the analyse of two "key moments" [Gi95] by which the situation switched from an inter-group conflict situation to straightforward individual resistances. By this way, the article shows that our observations are opposed, in some aspects, to the ones of Barki *et al.* [BH01].

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.

La recherche-action conduite depuis maintenant 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. Cet article fait, à ce titre, suite au travail que nous avons présenté lors de la 10^{ème} conférence de l'AIM au cours duquel nous avons pu mettre en exergue le fait que la culture de l'entreprise orienté TI avait jusqu'alors jouée en défaveur du projet d'adoption d'un ERP [MHP05].

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 al* [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 al.* [BH01].

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 de 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

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.

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] 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 al.* [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-hoc*ratie 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

Différentes raisons nous ont incitées à adopter une méthodologie de type "recherche-action" :

- ✓ De nombreux projets ayant précédemment échoué, la société ressentait un besoin important en termes de recommandations sur le management de projet.
- ✓ Dans tous les cas, la PME avait un budget réduit concernant ce projet et ne pouvait pas s'offrir les services d'une société de consulting.
- ✓ Dans les recherches en systèmes d'information, la "recherche-action" est une méthodologie de plus en plus mobilisée et reconnue [BM04]

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 des systèmes 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'au connu la société. Pour cela, nous avons mené pendant quatre mois une série de huit interviews semi-directifs.

Dans ce travail de recherche, nous n'avons pas considéré la culture de l'entreprise comme un tout homogène, en raison des fortes spécificités de certaines catégories d'employés. Il s'était avéré plus pertinent d'identifier les différentes sous cultures et d'examiner en quoi leur coexistence avait conduit à une situation de conflit sur le projet et à son avortement. Les interviews ont été menées auprès d'employés représentatifs des différentes professions de la société (voir le tableau 2).

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

La grille d'interview utilisée a été conçue à partir travaux sur les facteurs de risques de Markus *et al.* [MAPT00], Akkermans & Van Helden [2002], Besson [Be99]. Pour éviter certaines réticences et hésitations, les interviews ont été menées en face à face individuel et avec un anonymat des réponses. Durant la première partie des entretiens, 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 les invitons à 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 d'en moyenne d'une heure et demie.

La seconde étape d'analyse s'est conduite 10 mois après lors d'une réunion de présentation d'une solution logicielle par une société éditrice. Notre action a alors pris la forme d'une recherche intervention lors de ladite réunion. Il s'agissait, en outre, d'observer les attitudes des différents groupes d'acteurs présents dans la salle et d'analyser l'évolution des résistances par rapport à l'étape précédente.

Tableau 2 : 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

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).

5 Résultats et 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 3 : 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-proprétaires ».

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 al.* [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 de 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-action 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. Comme 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 nécessaires : 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 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 au travers des 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 été plus qu'évoquée, à plusieurs reprises, sous forme de plaisanteries par les autres employés.

Au-delà de la recevabilité générale envers l'outil présenté, certaines résistances sont apparues de la part cette fois du personnel administratif. Celles-ci étaient, de manière classique pour un projet de SI, liées à la remise en cause des processus organisationnels existants demandée par le logiciel escompté. Pour autant, un certain nombre d'entre elles ont révélé un point singulier. A plusieurs reprises, les remises en causes exprimées quant à la convenance de certaines fonctions n'étaient en fait pas expliquées par l'effort nécessaire pour s'adapter au nouveau processus induit, mais à la façon par laquelle les acteurs de l'entreprise avaient eux-mêmes définis les tâches en question. Parmi ces exemples, deux d'entre eux sont ici données à titre d'illustration.

Ainsi, le responsable clientèle de l'Asie a évoqué des problèmes liés à sa mobilité et que le nouveau système informatique ne permettait visiblement pas de satisfaire. Par exemple, suite à la saisie d'un devis adressé à un client, la personne a l'habitude de stocker dans ses dossiers un fichier textuel explicatif mis en partage sur le serveur de la société de manière à ce que les autres intervenants sur le projet puissent s'enquérir de quelques précisions techniques et commerciales concernant le client. Le nouveau système ne prévoyant pas, en revanche, une mise en partage de fichiers ainsi joints dans la saisie d'un devis, une première réaction de non appropriation de l'outil au besoin de l'entreprise a pu d'abord

être observée. Les échanges se sont ensuite orientés sur des pratiques et règles d'usages à convenir pour contourner cette contrainte. Celles-ci ont conduits finalement, après plus d'un quart d'heure de discussion à la façon par laquelle la notion « d'affaire » avec un client pouvait être définie ou plutôt redéfinie et quelles étaient les pré-requis à l'aune desquels un dossier client devait être effectivement créé sur le logiciel ou bien traité de manière informelle en local sur l'ordinateur portable dudit responsable commercial.

Dans un autre registre, le même genre d'ambiguïté a été remarqué au niveau de la gestion de la trésorerie. Lorsque la fonction du logiciel permettant de traiter cette activité a été présentée, la Directrice Administrative et Financière a fait valoir le fait que la fonction ne permettait pas de couvrir la globalité de la trésorerie de l'entreprise. Une longue discussion autour des pratiques comptables dans son service a finalement mis en lumière que la notion de trésorerie chez Nétia incluait les factures adressées aux clients et non encore payées. En effet, du fait du taux de recouvrement des créances clients quasiment égal à 100%, une facture adressée pouvait être considérée comme de la trésorerie. Or, si ce type d'opération n'était pas inclus dans le module de gestion de trésorerie de l'application informatique, celui-ci était traité dans la fonction « en-cours » alors que cette notion était elle-même associée dans l'esprit des comptables de la société à d'autres types d'écritures (notamment les clients prospects en phase d'accepter un devis). Cette ambiguïté dans les terminologies employées de part et d'autre a induit une situation de résistances liée à une perception non fondée de la non adaptation du dispositif.

Pour tous ces exemples la mise en place du logiciel ne demande pas aux acteurs de nouveaux processus de gestion, mais essentiellement de nommer les choses différemment. On peut donc relever ici une forme de résistance liée à la sémantique des mots. Dans le cas ici présenté celle-ci ne s'est pas relevée bloquante comme l'a eu la situation de conflit en étape 1. La solution proposée présentait, en effet, pour l'entreprise plusieurs avantages (dont l'argument financier) qui ont poussé les participants à faire l'effort de prendre le temps suffisant (pendant près de 3 heures) de poser à plat le problème pour voir comment celui-ci pouvait être contourné. L'hypothèse pourrait être faite que les ambiguïtés ici évoquées auraient pu demeurer et conduire au rejet du logiciel si l'entreprise avait eu à choisir au sein d'une offre plus abondante.

6 Conclusion

La recherche présentée dans cet article est associée aux limites inhérentes à une étude empirique de ce type. La méthodologie de recherche-action conduite de manière longitudinale 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 cela nos résultats infirment les observations faites par Barki *et al.* [BH01], selon lesquels un style de management de type « avoiding » était associé à des situations de blocages invitant à préférer un rôle plus participatif de la part de la direction générale. Ces observations rejoignent donc les théories ayant mis en exergue le potentiel que représente un mode organisationnel *ad-hocratique* pour le cheminement de l'entreprise [Mi79 ; Ma83b ; Av87].

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 et équivocités par lesquels un même concept de gestion peut être définie ou interprétés selon les personnes. En cela, selon nous, des pistes de recherche sont possibles autour des théories relatives à la sémantique et à l'étude de l'ontologie des termes employés. En termes de management, peut-être qu'une première façon de limiter les écueils des participants à un projet est, de manière consensuelle, à définir les tâches avant même de chercher à les redéfinir.

7 Références

- [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.
- [Av97] Avenier M.-J. (1997), *La stratégie « chemin faisant »*, Economica.
- [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.
- [BM04] Baskerville R., Myers M. D. (2004), "Special issue on action research in information systems: Making IS research relevant to practice – foreword", *MIS Quarterly*, vol. 28, n°3.
- [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.
- [CM63] Cyert R., March J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliff.
- [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.
- [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.
- [Jo91] Joshi K. (1991), "A Model of Users' Perspective on Change: The Case of Information Systems Technology Implementation", *MIS Quarterly*, vol. 15, n°2.
- [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.
- [Ma83b] Martinet A. C. (1983), *Stratégie*, Vuibert.
- [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.
- [MHP05] Meissonier R., Houzé E., Perotin P. (2005), "Influence de la culture métier dans la non adoption d'un PGI : cas d'une PME high tech", *Actes du 10ème colloque de l'AIM*.
- [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.

- [Ve95] Venkatraman N. (1995), « Reconfigurations d'entreprises provoques par les technologies de l'information », dans M. S. Scott-Morton, *L'entreprise compétitive au futur*, Les Editions d'Organisation.
- [Wa96] Wacheux F. (1996), *Méthode Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica.