

9-2015

## Les Dissonances Culturelles Liées à L'implémentation d'un ERP: Un cas Thaïlandais

Régis Meissonier

*IAE School of Management, Montpellier University, regis.meissonier@umontpellier.fr*

Emmanuel Houzé

*IAE School of Management, Montpellier University*

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/cais>

---

### Recommended Citation

Meissonier, Régis and Houzé, Emmanuel (2015) "Les Dissonances Culturelles Liées à L'implémentation d'un ERP: Un cas Thaïlandais," *Communications of the Association for Information Systems*: Vol. 37, Article 27.

Available at: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol37/iss1/27>

This material is brought to you by the Journals at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Communications of the Association for Information Systems by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact [elibrary@aisnet.org](mailto:elibrary@aisnet.org).



## Les Dissonances Culturelles Liées à L'implémentation d'un ERP: Un cas Thaïlandais

**Régis Meissonier**

IAE School of Management, Montpellier University,  
France

*regis.meissonier@umontpellier.fr*

**Emmanuel Houzé**

IAE School of Management, Montpellier University,  
France

### Abstract:

Une part dominante de la littérature portant sur l'implémentation des ERP (Enterprise Resource Planning) se fonde sur les théories de l'alignement (« fit ») des processus de l'entreprise aux prérequis de ces progiciels de gestion intégrés. Les spécificités culturelles de l'organisation peuvent être considérées comme les mis-alignements les plus manifestes car réfèrent aux valeurs des acteurs ainsi qu'à celles véhiculées les par Technologies de l'Information (TI) à implémenter. Pour autant, à ce jour, peu de travaux se sont penchés sur la manière de gérer les dissonances culturelles véhiculées par les projets ERP dans cette logique d'alignement de la gestion de l'entreprise à des standards internationaux. Cet article retranscrit la recherche qualitative conduite auprès d'une société thaïlandaise. Les interviews conduits auprès des responsables du projet ERP révèlent, entre autre, comment ces derniers se sont servis de principes inhérents à la culture bouddhiste dans laquelle baignent les employés pour faire accepter le changement induit aux employés.

**Keywords:** ERP, Culture, Système D'information, Gestion du Changement, Résistances.

This manuscript underwent a peer review. It was received 07/01/2014 and was with the authors 11 months for 3 revisions. Jean-Fabrice Lebraty served as Associate Editor.

## 1 Introduction

Encore aujourd'hui, même lorsque l'implémentation est conduite par des cabinets de consulting expérimentés et repose sur des modules censés être adaptés au secteur d'activité, le taux d'échec dépasse encore les 50 % (Hung, Yu, Chen, & Hsu, 2012). En effet, les ERP sont considérés comme les technologies de l'information les plus perturbatrices pour les organisations (Lee & Myers, 2004) car imposant des processus cross-fonctionnels basés sur les « meilleures pratiques » (best practices) observées auprès des leaders mondiaux du secteur d'activité ; bien souvent des sociétés américaines ou européennes... Dans la plupart des cas, les implémentations sont dites « vanilles », c'est à dire sans que des développements spécifique de l'ERP ne soit effectués, et ce pour des objectifs tant financiers que stratégiques liés à une standardisation des processus. Ce syndrome du « paradigme managérial unique » (Wagner & Newell, 2004) quant à la façon de gérer les approvisionnement, la production, les ventes et les clients, ou encore les ressources humaines et les projets de l'entreprise, implique plusieurs pré-requis (Strong and Volkoff, 2010). Certains concernent la disposition des utilisateurs à changer de système (Kwahk & Lee, 2008; Walczuch, Lemmink, Streukens, 2007), d'autres sur les nouvelles compétences requises à cet effet (Besson & Rowe, 2001; Newman & Westrup, 2005), les politiques managériales associées au projet (Lim, Shan Ling, & Chee Wee, 2005) , la gestion du changement organisationnel induit (Markus, Axline, Petrie, & Tanis, 2000; Mcafee, 2007; Robey, Ross, Boudreau, 2002), ou encore la redistribution du pouvoir (Hart & Saunders, 1997; Jasperson et al., 2002; Markus & Robey, 1983). Cependant, sans négliger l'importance de ces facteurs, lorsque les changements à opérer sur les processus métiers sont tels qu'ils interrogent les valeurs, les rites ou les coutumes sous-jacents, la compatibilité du projet SI avec la culture organisationnelle devient le point d'achoppement (Markus, 2004; Strong & Volkoff, 2010 ; Rivard, Lapointe, & Kappos, 2011). Cette problématique prend tout son sens dans les entreprises localisées dans des pays comme ceux de l'Asie où les pratiques managériales reposent sur des postulats fondamentaux (Schein, 1984) (relation au temps, au pouvoir hiérarchique, manière de prendre une décision, etc.) forts différents de ceux à l'aune desquels les ERP ont été conçus. Cet article illustre comment un projet ERP peut induire des changements organisationnels remettant indirectement en cause la culture partagée au sein de l'entreprise.

La partie théorique développe les principales approches par lesquelles la culture organisationnelle est étudiée en Sciences de Gestion et soutient que les conflits culturels que peut drainer un projet ERP (Soh, Kien, Siew, Joanne, & Siew, 2000; Strong & Volkoff, 2010) avec les valeurs et les normes de l'entreprise, ne doivent pas être considérés comme des barrières immuables. La partie empirique de l'article retranscrit l'étude de cas effectuée en Thaïlande, pays dont les valeurs bouddhistes sont reconnues comme influençant les pratiques managériales (Thanasankit, 2002). Les interviews semi-directifs conduits auprès des responsables du projet ERP, révèlent de quelle manière l'alignement aux processus standards a été mené à son terme bien que les changements opérés sur les processus métiers remettaient en cause certains postulats fondamentaux comme la relation au temps, aux individus ou encore à la hiérarchie. La partie résultat met en lumière le caractère bipolaire de la culture bouddhiste de l'entreprise qui portait en elle-même les germes de son propre dépassement. En d'autres termes, paradoxalement, les valeurs partagées au sein de l'entreprise ressortent comme déterminantes sur l'aboutissement du projet. La partie discussion argumente, entre autres, en faveur d'un détachement de la notion de « fit » pour appréhender les questions relatives aux différences culturelles liées aux technologies de l'information.

## 2 Analyse De La Litterature

Enormément de travaux et de définitions existent en Sciences de Gestion à propos de ce qu'est ou peut être la culture organisationnelle ainsi que sur les manières avec lesquelles elle a été étudiée dans le domaine des systèmes d'information. Qu'il s'agisse de la considérer comme un ensemble de valeurs portées au niveau d'une nation, ou bien de coutumes et d'usages appliqués au sein d'un groupe, un des premiers enjeux d'un article sur ce sujet abondant est d'en établir une caractérisation consensuelle.

La culture peut être vue comme une carte conceptuelle que partagent les individus. Celle-ci correspond aux codes que les personnes ont dans leur esprit et leur comportement, ainsi que le langage qu'ils utilisent pour interpréter l'environnement social (Hall, 1959). En Sciences de Gestion, la culture organisationnelle est principalement étudiée selon trois perspectives différentes: *l'approche intégrée*, *l'approche différenciée* et *l'approche fragmentée* (Martin, 2002). En système d'information, la plupart des recherches ont analysé, avec la première de ces approche l'effet de la culture organisationnelle sur des

sujets divers comme le développement de projets TIC (Robey & Markus, 1984; Dube, 1998; Ngwenyama & Nielsen, 2003), l'adoption (El Sawy, 1985; Jarvenpaa & Leidner, 1998; Hoffman, 2000; Karahanna, Evaristo, & Srite, 2005), la diffusion et l'acceptation (Straub, 1994; Straub, Keil, & Brenner, 1997), les usages (Kappos & Rivard, 2008; Vance, Elie-Dit-Cosaque, & Straub, 2008), ou encore les formes de performance résultantes (Weber & Pliskin, 1996; Gold, Malhotra, & Segars, 2001; Kanungo, Sadavarti, & Srinivas, 2001). Ces recherches visent à identifier les dimensions ou les caractéristiques de la culture en vigueur dans l'organisation pour en analyser le niveau d'adéquation avec les TIC escomptées ou adoptées.

Selon cette approche *intégrée*, la culture est vue comme un ensemble de valeurs, de postulats fondamentaux ou d'artefacts (Schein, 1984) qui structure un « programme collectif mental » (Hofstede, 1991). La culture représente ainsi un liant ou une « glu » (Meyerson & Martin, 1987) entre les membres d'un groupe, d'une organisation ou d'un pays, tout en marquant ses différences avec les autres. Hofstede va d'abord distinguer 4, puis 5 dimensions (Hofstede & Bond, 1988) afin d'appréhender ces différences culturelles. (la distance hiérarchique, l'individualisme versus le collectivisme dans les relations, la place conférée aux valeurs masculines versus féminines, le contrôle de l'incertitude, la relation au temps). Dans le domaine du management, ces dimensions ont servi de variables afin de comprendre comment les comportements et les décisions prises sont façonnées par la culture nationale. En ce sens, il serait possible de prévoir les pratiques managériales à partir d'une pré-identification des dimensions culturelles. Les recherches en management ou en théorie des organisations qui utilisent ce genre de prisme théorique ont ouvert les voies d'interprétations des échecs de projets internationaux (alliances stratégiques, joint ventures, exportations, etc.) du fait de perceptions différentes de concepts fondamentaux comme le temps, le pouvoir, le risque, le performance, etc. La métaphore la plus populaire pour exprimer ces considérations est le concept de « distance culturelle » qui, de par sa connotation géographique, implique une métrique de la différence entre deux entités supposées stables. Ceci confère donc un caractère statique aux différences culturelles (Shenkar, Luo, & Yeheskel, 2008).

A la différence d'une perspective intégrée qui tend à considérer la culture comme un « liant » qui rassemble les membres d'une organisation, *l'approche différenciée* s'intéresse au mix de sous-cultures des groupes qui la composent. En effet, dans les organisations, les différents corps de métiers représentent des « mondes culturels » (Sainsolieu, 1995) mus selon des logiques et des valeurs différentes pouvant alimenter des « mécanismes de clans » (Ouchi, 1978). Au même titre qu'une culture nationale inclut des différenciations (Corbitt, Peszynski, Inthanond, Hill, & Thanansakit, 2004), la culture d'une organisation n'est donc pas un tout homogène (Hofstede, 1991; Jermier, Slocum, Fry, & Gaines, 1991). Dans le domaine des systèmes d'information, une large part des recherches qui ont adopté l'approche différenciée portent sur le développement de systèmes d'information dans le cadre d'équipes projets réunissant, au sein de la même société, des membres de différentes nationalités ou de différents groupes sociaux (Walsham, 2002; Nicholson & Sahay, 2001). Selon *l'approche différenciée*, la cohabitation de ces sous-cultures, au sein d'une même organisation, tend à générer différentes interprétations d'un même objet (projet, événement, etc.), et les consensus ne peuvent dès lors qu'être interprétés au niveau de ces sous-groupes et non au niveau de l'organisation prise dans son ensemble (Martin, 2002). Shenkar et al. (2008) proposent d'utiliser le terme de « friction », à la place de celui de « distance » pour exprimer le fait que des asymétries culturelles sont également des configurations permettant aux individus de résister, de négocier, d'apprendre et donc de dépasser les barrières culturelles apparentes. Selon l'auteur, ces « frictions » ne sont pas des conflits négatifs entre les individus, mais l'ensemble des interactions leur permettant de construire du sens autour de leurs différences culturelles.

*L'approche fragmentée*, enfin, remet en question la délimitation des sous-cultures au sein desquelles les interprétations d'un même objet convergeraient. L'ambiguïté d'un projet, d'un événement, d'une décision, etc., réside dans le foisonnement des interprétations que chaque membre d'une même organisation peut avoir (Martin, 2002). Bien que des individus puissent partager les mêmes valeurs culturelles, les mêmes identités et les mêmes expériences professionnelles, ils pourront percevoir une situation donnée de manière différente et envisager un répertoire de solutions différent (Meyerson & Martin, 1987). Dès-lors, le consensus serait moins le fait d'une proximité culturelle que du partage d'affinités face à un événement donné dans un contexte donné (Kappos & Rivard, 2008). Dans le domaine des systèmes d'information, Walsham (2002) a, en mobilisant les théories structurationnistes, montré comment les TIC ont des propriétés à même de façonner dans le temps la culture organisationnelle. Ainsi représentée, la culture n'est pas simplement une propriété de l'organisation, mais représente un construit social dont les projets sont un des pivots.

Au-delà du niveau macro ou micro par lequel on peut l'analyser, la culture (et ses liens avec l'implantation des TI) est donc un phénomène social complexe dont les pourtours demeurent vagues et sujet à de multiples perspectives. Certains auteurs ont ainsi critiqué l'approche traditionnelle qui cherche à identifier les cultures et les différences culturelles par l'intermédiaire de variables prédéfinies qui permettraient d'en dessiner les délimitations géographiques ou sociales (Tuunanen & Kuo, 2014; Myers & Tan, 2002). Par exemple, Straub, Loch, and Evaristo (2002) ont mis en évidence que la culture des individus est façonnée par leurs différents groupes sociaux d'appartenance (nationaux, locaux, professionnel, etc.) et que leur influence respective dépend du contexte dans lequel se place l'individu. Les auteurs utilisent la métaphore de « l'oignon virtuel » dont le cœur représente les paramètres culturels fondamentaux à partir duquel les « couches culturelles » peuvent se développer et s'alterner.

Nous retenons donc dans cet article que les différences culturelles ne doivent pas être amalgamées à une dialectique de type « compatibilité – incompatibilité » que les théories relatives au « fit » postulent en prémisse. La culture est un pattern composé de systèmes de significations, de pouvoir et de normes. Elles contiennent, en elles-mêmes, les marques de leur propre réversibilité en ce sens que leurs caractéristiques ne sont pas de simples antécédents à l'acceptation ou au rejet d'un projet, mais se révèlent dans et par les activités. Ce caractère émergent, ou « énéacté » (Weick, 1988), incite à ne pas prédéterminer la capacité d'assimilation du changement selon les simples propriétés du projet envisagé et de leurs congruence avec la culture de l'organisation.

De nombreuses recherches dans le domaine du management ou des ressources humaines s'intéressent justement à la manière avec laquelle les acteurs développent des « compétences interculturelles » (Hofstede, 1994; Spitzberg & Changnon, 2009) à l'occasion, par exemples, d'expériences prolongées à l'étranger (Bartel-Radic, 2014) ou de travail au sein d'équipes cross-culturelles (Bartel-Radic & Lesca, 2011). Dans le domaine des systèmes d'information, les travaux de Gregory, Prifling, and Beck (2009) s'inscrivent dans cette approche en mettant en exergue comment, lors d'un projet d'offshoring, une société allemande et une société de service indienne ont adapté leurs pratiques et comportements respectifs. Leurs résultats dévoilent, par exemple, comment les deux équipes sont parvenues à trouver des compromis sur des éléments managériaux (justification des décisions et niveau de détail des documentations fournies, mode de communications, créneaux horaires des réunions téléphoniques, etc.) qui, bien que factuels, étaient rattachés à des différences culturelles qui ont pu être identifiées et comprises de part et d'autre. Moins de travaux ont appréhendé les « misfits culturels » (Soh et al., 2000; Strong & Volkoff, 2010) qui sont sous-jacents aux processus imposés par les technologies de l'information et surtout de quelle manière une entreprise peut, malgré tout, s'en accommoder. Le cas des ERP pousse l'intérêt de ce genre d'analyse à son paroxysme dans la mesure où ils sont, la plupart du temps: (1) imposés aux utilisateurs et (2) implantés dans leur version standard (« implantation vanille ») sans véritables développements spécifiques. Dès-lors, l'ERP implique l'adoption de processus métiers considérés comme « standards » au niveau international car reposant sur les « meilleures pratiques » observées dans les différents secteurs d'activité (Meissonier & Houzé, 2010). Ces dernières étant principalement le fait de firmes implantées aux USA ou en Europe, interroge sur les perturbations au sein d'entreprises moins coutumières des pratiques managériales à l'occidentale (Meissonier, Houzé, & Lapointe, 2014).

La partie empirique de cet article permet d'explorer cette question par l'étude de cas d'une entreprise qui, malgré les dissonances culturelles identifiées, est parvenu, à mener l'implémentation de l'ERP à son terme.

### 3 Etude De Cas

Notre volonté d'étudier le cas d'une entreprise dont la culture organisationnelle était attendue comme contrastée par rapport à l'artefact culturel que représente lui-même un ERP, nous a incité à conduire notre analyse dans un pays aux mœurs et coutumes sensiblement différentes de celles des pays occidentaux qui ont servi de berceaux au développement des ERP. Parmi les pays asiatiques envisagés la Thaïlande apparaissait comme une cible adaptée. Tout d'abord, l'expérience et la connaissance que les chercheurs ont de ce pays, via un partenariat académique établi depuis 2010 avec l'université de Burapha ; leur a permis de s'enquérir des spécificités culturelles du pays. Outre les enseignements qu'ils assurent chaque année sur place (une 60aine d'heures de cours) et le suivi de mémoires d'étudiants thaïlandais accueillis en France, le montage du partenariat, de même que les projets de recherches conduits avec les enseignants-chercheurs locaux ont permis une immersion dans les pratiques, coutumes, valeurs et traditions distillées dans la vie sociale et professionnelle. Au final, ces échanges académiques impliquent



pour les auteurs 4 à 8 déplacements en moyenne par an, soit l'équivalent deux mois sur place. Plusieurs autres raisons liées aux spécificités du pays ont motivé ce choix. Premièrement, contrairement aux autres pays industrialisés du continent (comme la Chine, le Vietnam ou le Japon), la Thaïlande est un des très rares à avoir une culture nationale homogène. Le bouddhisme représente 95 % de la population. Les religions musulmanes et les communautés catholiques ne concernent, respectivement, que 4,6 % et 0,5 % de la population. Le bouddhisme exerce une influence majeure sur les thaïlandais, dans leur vie quotidienne, leur façon de se comporter tous les jours et ce dans un contexte professionnel ou privé. Deuxièmement, sur le plan historique, la Thaïlande est le seul pays d'Asie du sud-est à n'avoir jamais été colonisé par l'Europe ou l'Amérique. Il a donc pas été moins influencé par les cultures occidentales comme ont pu l'être ses pays voisins par la présence de colons. Troisièmement, le bouddhisme représente une culture (ou une philosophie comme certains sociologues préfèrent le qualifier) contrastée par rapport aux cultures occidentales largement façonnées par les religions catholiques ou protestantes. Quatrièmement, depuis les années 1990, la culture Thaï, toutefois, évolue du fait de la mondialisation de l'économie. De nouvelles valeurs importées des pays occidentaux, comme la performance individuelle dans le management, la mise en avant de certains éléments matériels et factuels comme signes de succès, etc., se sont diffusées (Thomas, 2006). En conséquence, on observe une certaine avidité envers les technologies de l'information conférant un symbole de modernisme aux individus comme aux entreprises (Leidner & Kayworth, 2006; Niffenegger, Kulviwat, & Engchanil, 2006). Cette ouverture nous permet donc d'écarter l'hypothèse d'une forme « aversion culturelle » envers les ERP, ou les technologies de l'information équivalentes. Cinquièmement, la Thaïlande constitue une terre d'accueil pour de grandes multinationales américaines et européennes qui y implantent leurs filiales pour rayonner sur le marché asiatique (voir par exemple: Ford et BMW; Procter & Gamble et Nestlé; Coca-Cola et Heineken; Western Digital et Thomson; Dow Chemical et Rhodia in chemical sector, Weatherford et Total, etc.). La Thaïlande est donc un des éléments des stratégies de globalisation de ces grands groupes industriels qui cherchent actuellement à standardiser les processus métiers de l'ensemble de leurs filiales. Par exemple, Ford a standardisé son activité logistique dans ses établissements basés dans les pays en voie de développement via la solution QAD MFG/PRO. Depuis 1996, le constructeur a implanté un ERP dans ses sites en Inde, Russie, Philippines, Shangaï, Vient Nam et Thaïlande. A Bangkok, Ford Motor emploie plus de 100 utilisateurs de QAD pour assurer les opérations logistiques et le *reporting* financier auprès de la maison mère. Pour les éditeurs de PGI, la Thaïlande représente un marché en essor et pour les académiques un terrain de recherche fertile pour les études cross-culturelles. Toutefois, pour que notre question de recherche puisse être analysée le plus finement possible, nous souhaitons pouvoir analyser une entreprise de pure souche thaïlandaise plutôt que filiale d'un grand groupe sous l'influence économique et culturelle de la maison mère. C'est dans cette quête que nous avons pu mener notre investigation à Bangkok auprès de EastWater.

EastWater est la société qui, avec près de 300 employés hors filiales, s'occupe de la distribution d'eau dans le pays. A l'instar de Véolia, les différentes facettes de son métier s'étendent du traitement de l'eau, au développement et la maintenance de l'infrastructure, le tout étant orienté sur le développement durable et les énergies de renouvellement. Créée en 1992, EastWater appartenait pour 100 % de son capital au gouvernement thaïlandais (via les autorités provinciales des réseaux d'eaux). Même si, depuis, EastWater a ouvert son capital, l'entreprise reste un établissement public dans la mesure où différents services de l'Etat en demeurent les principaux actionnaires: Provincial Waterworks Authority, Industrial Estate Authority of Thailand, financial institutes in Thailand and overseas, Electricity Generating Public Company. Sur le plan social, la culture bouddhiste est imprégnée et affichée dans l'ensemble de l'entreprise à tel point que la société organise, sous la forme de cérémonies, des manifestations religieuses au même titre que les activités sportives de ses employés.

Au niveau national, EastWater développe son activité en développant les infrastructures de distribution d'eau au sein des régions les plus défavorisées. Pour cela, elle dispose de cinq filiales dont elle a fait l'acquisition au fil du temps. A l'étranger, elle participe également à des opérations de coopération avec ses homologues d'autres pays asiatiques. La création, en 2015, du marché commun asiatique (ASEAN) ne fait que stigmatiser la nouvelle donne économique que représente le continent (Gaudron & Mouline, 2011) et pose la question des nouvelles frontières économiques dans lesquelles l'entreprise cherche à assurer sa compétitivité. Dans cette perspective, disposer d'un système d'information interopérable avec les partenaires potentiels de ce territoire élargi représentait une des priorités stratégique de la société.

Jusqu'alors, comme cela est souvent le cas dans les entreprises, le système d'information d'EastWater reposait sur des solutions spécifiques développées à partir d'outils grand public comme Cristal Report ou Excel. Il en résultait un certain nombre de dysfonctionnements en termes de redondances, de manque de

fiabilité et de complétude des données. Le pilotage général de l'organisation souffrait d'un manque de base informationnelle intègre. D'autre part, l'activité grandissante de l'entreprise dans un périmètre dépassant celui de la Thaïlande motivait le comité des directeurs à implémenter un système d'information compatible avec ceux des partenaires étrangers visés dans cette perspective de développement avec les pays limitrophes. Après avoir effectué un appel d'offres et une étude comparative entre les propositions reçues, en particulier, par SAP, Oracle et Microsoft, EastWater a adopté la solution ERP du premier d'entre eux en janvier 2011.

Le projet d'intégration du système d'information d'EastWater a été scindé en deux phases correspondant chacune à l'intégration de modules SAP. La première phase s'est traduite par l'implantation, dans l'entreprise et ses 5 filiales, des modules comptabilité-finance (CO-FI), Facility Management (FM) et gestion de la logistique (MM). Installés sur trois différents serveurs de la société en janvier 2011, ces modules ont été mis en exploitation en remplacement des solutions logicielles existantes trois mois plus tard. Ils sont, depuis le mois de septembre de la même année, entrés en maintenance et évolution. La seconde phase, pour sa part, correspond à une extension (envisagée au moment de l'enquête) du périmètre fonctionnel par l'adoption des modules de management de projets (Project Portfolio Management), de gestion industrielle (Plant Maintenance), et surtout d'aide à la décision (Business Intelligence).

La première phase du projet aura duré en tout et pour tout, un an, avec un budget de 55,4 Mbaths, soit un peu moins de 1,4 M€<sup>1</sup>. A ce jour, l'entreprise compte, au niveau du siège et de ses filiales, plus de 300 utilisateurs de SAP via 27 licences d'utilisation de sites.

Compte tenu de la nature des phénomènes organisationnels que nous souhaitons analyser, la recherche a été conduite en utilisant les techniques standards de collecte de données relatives aux études de cas. Ce choix a été motivé par la cohérence des propriétés de notre terrain d'étude avec les critères proposés par Yin (1994) lorsqu'il s'agit de comprendre le pourquoi et le comment d'événements sur lesquels le chercheur n'a que peu de contrôle. Les données ont été collectées par 2 des 6 sources distinguées par l'auteur et qui sont les plus utilisées: interviews et analyse de documents. L'analyse des données de second ordre a précédé la conduite des entretiens de manière à identifier le contexte concurrentiel, économique et social de l'entreprise, sa structure hiérarchique ainsi que les projets stratégiques en cours. De même, pour « décoder » les déclarations faites par les personnes interviewés, nous avons procédé à une étude documentaire de la culture bouddhiste dans ses principes de la vie courante et des comportements des individus. Pour autant, afin de réduire nos propres biais culturels dans l'interprétation des propos des interlocuteurs, nous avons obtenu l'aide d'un intermédiaire, à la fois enseignant-chercheur de l'université de Burapha (située au sud de Bangkok) sur le management cross-culturel et consultant salarié de EastWater. Si le recours à un « tiers amical » est une pratique peu courante dans la conduite d'entretiens, nous en revendiquons ici la pertinence compte tenu du fait que les chercheurs étaient tous français et que, bien que sensibilisés aux spécificités culturelles de la Thaïlande et du Bouddhisme, ils ne pouvaient pas s'en prévaloir en être imprégnés comme l'est une personne native du pays. Cette personne-ressource a joué le rôle clé dans l'identification des liens entre les pratiques managériales de l'entreprise et la culture bouddhiste sous-jacente. Outre le fait d'avoir assisté en tant qu'observateurs-participants aux interviews avec les responsables de EastWater, cette personne a servi d'expert quant aux interprétations des communications verbales et non verbales des thaïlandais lorsque ceux-ci doivent s'exprimer sur certains sujets « sensibles » comme leur propre hiérarchie, le changement, ou leur capacité d'adaptation. 4 heures d'entretien avec cette personne ont été nécessaires pour conduire une analyse des discours des responsables du projet.

Nous avons menés, en janvier 2013, des entretiens semi-directifs sur le site de l'entreprise avec les personnages clés de la conduite du projet: le directeur Finance-Audit (niveau n-1, membre du comité des directeurs, qui joue la fonction de directeur de projet) et les deux chefs de projet. Les entretiens se sont déroulés en anglais, l'enseignant-chercheur thaïlandais servant parfois d'interprète à certaines phrases ou expressions. Afin d'assurer une certaine dynamique dans le fil des discussions les trois chercheurs se sont répartis les questions qui devaient être posées au regard du guide d'entretien préalablement construit (voir annexe). De plus, afin d'en saisir davantage de détails, tous les entretiens ont été enregistrés en audio afin de faciliter l'analyse des données ainsi obtenues. Chacun des chercheurs notait les points clés des communications verbales et non verbales des trois interlocuteurs. Afin de réduire les biais potentiels liés à

---

<sup>1</sup> Parité au 15/01/2013: 1 bath = 0.025 euros

de mauvaises interprétations, à l'issu des entretiens, les chercheurs ont comparé leurs notes respectives afin de donner, avec l'aide de l'enseignant-chercheur thaïlandais, un sens commun aux déclarations de nos interlocuteurs. Compte tenu de la nature exploratoire de la recherche ainsi conduite, nous avons préféré opérer un codage inductif des données collectées (Strauss & Corbin, 1998). Celle-ci s'est d'abord faite entre les chercheurs au regard de la nature des dysfonctionnements induits par l'ERP et des leviers utilisés en terme de gestion du changement (implication des utilisateurs clés, sponsoring, formation, etc.) ; puis, avec l'aide de l'enseignant-chercheur thaïlandais, les liens avec les valeurs bouddhistes dominantes dans l'entreprise (ici: la relation au temps, le « Kreng Jai » et le « Bun Khun » dont les fondements sont expliqués dans la partie résultats).

Suite à cette première collecte de données auprès des responsables du projet ERP, une seconde investigation a été intentée auprès des utilisateurs afin d'interpréter les usages effectifs dudit système d'information. Toutefois, nous nous sommes alors heurtés à une opposition dissimulée de la société. Comme le lecteur pourra le percevoir en filigrane dans la retranscription des résultats, il n'est pas habituel en Thaïlande que des employés soient autorisés à s'exprimer avec de tierces personnes (surtout lorsqu'elles sont des « farangs »<sup>2</sup>) au sujet de leur travail et de leurs éventuelles difficultés. Nos différentes sollicitations directes auprès de la direction pour obtenir des entretiens avec des utilisateurs de l'ERP se sont soldées par des mises en contact avec des responsables dont nous avons pu rapidement nous apercevoir qu'il s'agissait de managers ou de « middle-managers » qui n'étaient, en rien, des utilisateurs finaux. Fort du constat selon lequel ces « re-orientations » étaient une forme de refus à nous laisser interviewer des « Phu Noi »<sup>3</sup>, nous avons décidé de nous en remettre à notre « tiers amical ». L'enseignant-chercheur de Burapha a alors joué de son rôle de consultant employé de la compagnie pour s'entretenir avec les interlocuteurs qui nous faisaient défaut. Il fut alors à la fois surprenant, et révélateur du poids de la culture organisationnelle, de constater que même pour une personne faisant partie du « staff » de l'entreprise, interroger des employés n'ayant pas de responsabilité hiérarchique ne fait pas partie des démarches considérées comme « normales ». La demande écrite qu'il a du adresser, à cet effet, à la hiérarchie est restée sans réponse et c'est donc de manière informelle et non officielle qu'il a pu obtenir des interviews avec différents utilisateurs clés du module CO-FI de SAP. Ces données ont été utiles pour confirmer et abonder les difficultés d'appropriation de l'ERP et les changements organisationnels induits. En même temps, ils ont été révélateurs de l'aversion du personnel à témoigner de leurs difficultés et de l'absence de gestion du changement. En raison des écueils rencontrés lors de cette seconde phase de collecte de données, nous conservons l'anonymat des répondants.

## 4 Resultats

Notre analyse des données primaires et secondaires nous a d'abord permis d'identifier les principales zones d'achoppements que l'ERP a induit chez EastWater. Pour identifier celles qui étaient liées à la culture bouddhiste dans laquelle baigne cette entreprise thaïlandaise, nous nous sommes efforcés de décoder les propos des interviewés et de ne surtout pas nous limiter à une interprétation de premier niveau. Comme notre analyse culturelle va le révéler, les thaïlandais sont assez récalcitrants à parler de résistances et de conflits. Qui plus est, dès le début de l'entretien, nous nous sommes aperçus que nos interlocuteurs craignaient que l'on considère que la culture de l'entreprise puisse représenter un frein à son modernisme. Les échanges que nous avons conduits en annexe avec l'enseignant-chercheur de l'université de Burapha qui nous avait assisté lors des interviews, se sont révélés être particulièrement porteurs pour percevoir les conflits culturels sous-jacents aux problèmes qui étaient, aux premiers abords, d'ordre purement fonctionnel ou opérationnel. Nous ne prétendons pas ici couvrir toute les caractéristiques qui pourraient être prises en compte dans le cadre d'une analyse culturelle sur le cas de la Thaïlande. Certains travaux (Strauss & Corbin, 1998) ont, par ailleurs, déjà détaillé les conceptions historiques, philosophiques ou religieuses sous-jacentes. Ce faisant, nous avons concentré notre travail sur les propriétés culturelles qui, a priori, entraînent en conflit avec les valeurs symboliques véhiculées par un ERP. En nous fondant sur l'approche de Joungtrakul (Hofstede & Bond, 1988; Hofstede, 1991)] dans le management et de Thanasankit (2002), nous déclinons les résultats obtenus selon deux des principes majeurs du bouddhisme. Le premier, appelé « Bunkhun », expose les comportements sociaux attendus de l'être humain (dimension altruiste) ; le second, nommée « Kreng Jai » est centré sur l'individu en tant que tel (dimension hédoniste).

<sup>2</sup> Terme générique que les thaïlandais utilise pour désigner les européens ou plus généralement les occidentaux.

<sup>3</sup> Appellation bouddhiste que l'on peut traduire ici par « petits employés ».



Sur un plan fonctionnel, l'objectif majeur du projet, était le besoin pour le comité directorial de disposer d'un outil comptable et financier plus efficace en terme d'aide à la prise de décision. En cela le module CO-FI de SAP représentait la pierre angulaire de la première phase du projet ERP pour obtenir une base d'informations plus intègre et complète que les applications utilisées jusqu'alors permettaient d'avoir. Les états comptables et analytiques sont désormais intégrés au niveau de l'ensemble du groupe. Les résistances aux changements de type fonctionnel, correspondent aux premiers écueils que les responsables du projet ont reconnus:

*« Dans les 5 filiales, les utilisateurs étaient récalcitrants à utiliser SAP et préféraient s'en remettre à Excel du fait de la flexibilité d'utilisation offerte. Après avoir implanté le module CO-FI à l'ensemble du groupe, nous avons constaté qu'au bout de quelques semaines, les documents comptables continuaient à nous être livrés sous format Excel. Nous avons dû entreprendre un gros travail de migration des données que nous avons sous-estimé. Actuellement 80 % des données de l'ancien système ont pu être intégrées dans l'ERP. Celui-ci devient donc la base de données unique et incontournable que les utilisateurs sont contraints d'utiliser. » (un des deux chefs de projet)*

Un des utilisateurs qui a pu se confier sur le sujet déclarait: *« j'ai éprouvé de grandes difficultés à utiliser l'ERP. La saisie des données est très compliquée et le reporting qu'autorise le système ne correspond pas exactement à ce que demande les managers. En conséquence, j'ai tendance à exporter les données sur Excel pour les retraiter et les retranscrire différemment. » (un utilisateur).*

Une autre difficulté elle aussi apparemment purement opérationnelle porte sur une autre fonctionnalité du module: le contrôle budgétaire. SAP oblige qu'un budget financier détaillé soit établi avant qu'un projet d'activité puisse être lancé. Le responsable du projet déclare sur ce point que les employés, et ce qu'il s'agisse des middle managers comme des employés, en charge des projets n'étaient pas capables de le faire. Pour autant, ceci est moins lié à une négligence ou à un manque de rigueur de la part des employés qu'à un mode de travail jusqu'alors « normal » au sein de la société. Il peut être surprenant de démarrer, de nos jours, dans une entreprise un projet sans que des ressources afférentes ne soient calculées ne serait-ce qu'approximativement. Or notre analyse nous conduit à considérer que le problème est plus dans la manière dont culturellement la notion de projet est considérée. Dans la culture thaïlandaise, comme dans celle de beaucoup de pays d'Asie (Hofstede & Bond 1988; Hofstede 1991), la relation au temps s'inscrit dans une perspective plus long-termiste que dans les pays occidentaux. Par exemple, lancer un projet avec un fournisseur, ou un client ne signifie pas que des transactions professionnelles puissent démarrer à compter dudit projet. Etant donné que des relations se conçoivent sur le long-terme, une sorte de « période de confiance » précède toute transaction économique importante (Joungtrakul, 2004). Un projet peut ainsi être lancé avec un partenaire sans qu'il soit question, avant plusieurs semaines voire plusieurs mois, d'établir un budget fixant les ressources allouées. Cette période n'a rien à voir avec ce qui pourrait être apparenté à une étude de faisabilité. Il s'agit de moments où les individus se rencontrent physiquement et apprennent à se connaître et ce avec des discussions qui ne vont pas strictement porter sur le projet commun. En d'autres termes, ces échanges tendent à être détachés de calculs économiques et financiers. Ils sont nécessaires pour que les parties puissent établir la relation de supériorité et d'infériorité de l'un sur l'autre. En revanche, une fois que cette relation est établie la partie qui se considérera comme « inférieure » tendra à se conformer aux demandes de l'autre sans les discuter ou les négocier (Joungtrakul, 2004). Ainsi certaines recherches (Niffenegger et al., 2006; Vatanasakdagul, D'Ambra, & Ramburuth, 2010) dans le domaine des SI ont révélé que, malgré le niveau d'adoption actuel des TIC dans les organisations, des projets de commerce électronique en B2B se sont soldés par des échecs du fait de la contrainte de relations économiques devant être engagées avec des entreprises rencontrées en ligne.

Cette dissonance vis-à-vis du temps était également perceptible dans les entretiens en ce qui concerne les reporting d'activité. Ainsi, les tableaux de bord relatifs aux différentes activités de l'entreprise étaient fournies sans que la complétude de données nécessaires ne soient respectée. Ceci posait inévitablement des problèmes de fiabilité de ces instruments d'aide à la décision. En même temps, la direction de projet reconnaît que l'élément qui a été le plus perturbant pour les employés et les utilisateurs a été le fait que, désormais, le contexte de concurrence et de développement au-delà des frontières de la Thaïlande auquel aller s'exposer l'entreprise (du fait des états unis d'Asie), modifiait l'échelle temporelle à l'aune de laquelle les décisions devaient être prises.

*« Nous n'avons plus de temps à perdre dans les décisions que nous devons prendre. L'enjeu est d'avoir un accès immédiat et complet aux données nous permettant de prendre des décisions rapidement. » (le directeur de projet)*

Jusqu'à la mise en place de l'ERP, les employés du service comptable et financier n'étaient pas habitués à devoir ajuster leur travail de reporting selon des impératifs de la sorte. Jusqu'ici les pratiques en termes de prise de décision s'inscrivaient selon des contraintes temporelles moins court-termistes et il était fréquent que les décisions du comité de direction se fassent progressivement, chaque phase laissant le temps pour les administratifs de compléter les données nécessaires. Il était donc habituel d'étaler les opérations sur plusieurs comités de direction et ainsi que le processus de décision associé s'étende sur plusieurs mois.

*« Les employés avaient l'habitude d'établir des rapports et documents provisoires fondés sur des calculs approximatifs et incomplets. En Thaïlande, c'est comme cela que les choses fonctionnent. Maintenant, avec l'ERP, ils ne peuvent pas valider un processus si tout le détail des données requis n'est pas saisi. C'est tout ou rien ! Maintenant nous ne pouvons plus nous permettre de prendre des décisions de manière décalée. En tant que décideur, j'ai besoin d'avoir un accès immédiat aux informations décisives. » (le directeur de projet)*

Comme une des utilisatrices en charge de la consolidation des données comptable a pu l'attester *« l'ancien système était plus simple d'utilisation et plus flexible que l'ERP. J'ai dû apprendre la logique de SAP, repérer et faire remonter les erreurs générées afin qu'elles puissent être corrigées. Cela me prend plus de temps et d'efforts pour faire mon travail. Mais la direction ne comprend pas ce genre de difficulté. Avec 100 millions de Bahts investis dans l'ERP, ils demandent à ce que le reporting puisse être fait plus rapidement. Par exemple, ils veulent que je clôture les comptes et que j'établisse les états financiers dans les 12 jours qui suivent la fin de la période comptable... Mais c'est très difficile parce qu'il faut consolider données de toutes les filiales... » (une utilisatrice)*

La conduite du changement a été opérée directement par le directeur finance comptabilité de la société en relation avec son associé ainsi que le chef de projet. Une série de questions relatives à la manière par laquelle le SI avait été adapté aux besoins spécifiques de l'organisation a eu une réponse univoque de la part de notre interlocuteur: l'ERP de SAP a été implémenté en version standard malgré les préférences qu'avaient les utilisateurs envers une personnalisation des modules.

*« Le choix a été fait, dès le départ, d'adopter les solutions standards, telles qu'elles sont adoptées de partout dans le monde par les entreprises. C'est pour cette raison que la décision a été de retenir SAP du fait de sa position de leader sur le marché des ERP. Au début, je n'étais pas partant vu les tarifs affichés, mais si nous devons à moyen terme nous développer avec des partenaires, nous devons pouvoir afficher un mode de fonctionnement standard. Nous ne sommes pas là pour changer le monde à notre façon, mais au contraire pour nous y adapter. » (le directeur de projet)*

*« La direction voulait implanter les modules en version standards dans une logique d'alignement. Mais l'aspect financier était une autre motivation. Bien qu'étant une société importante cotée en bourse, EastWater n'a pas le poids financier d'un grand groupe ou d'une grande multinationale. Elle n'avait pas les budgets pour supporter les coûts d'une personnalisation des différents modules à implanter dans ses différentes filiales. SAP a coûté plus de 100 millions de Baths, des développements spécifiques auraient démultiplié le coût. » (le « tiers amical »)*

Un consultant a été engagé par EastWater pour gérer l'implémentation et paramétrer l'ERP sans qu'aucun développement spécifique ne soit donc fait. Celui-ci était en charge également de la correction des erreurs relevées par les utilisateurs et de la formation de ces derniers à l'utilisation du système. Les déclarations de notre « tiers amical » permettent de percevoir la radicalité du changement induit par le projet sur le plan organisationnel:

*« Il n'y a pas eu de gestion des résistances. Le système était imposé aux utilisateurs et c'est tout ! Ces derniers devaient simplement faire remonter les bugs du systèmes au consultant embauché à cet effet qui devait les corriger sous une semaine. Les utilisateurs ont même été forcés de signer un document par lequel ils déclaraient que l'ERP mis en place correspondait à leurs besoins... Mais cela ne veut pas dire pour autant qu'il n'y a pas eu de résistance des utilisateurs, notamment par ceux qui ont été embauchés par la suite et qui n'étaient donc pas*

*signataires de ce document... Malgré tout, dans la culture thaïlandaise, résister et se plaindre ne veut pas dire pour autant que l'on s'oppose. Les utilisateurs ont demandé plus de formations et, tant bien que mal, ils se sont adaptés. »*

Lors des entretiens avec la direction du projet, nous avons demandé de quelle manière les utilisateurs avaient réagi lorsque le projet ERP leur avait été annoncé. Le directeur financier a alors étayé ses réponses avec une communication non verbale qui fut, pour le moins, révélatrice de la distance hiérarchique en vigueur dans l'entreprise...

*« Nous avons choisi les utilisateurs clés uniquement parmi les middle-managers. Nous n'avons pris en compte que les demandes qui émanaient d'eux. Les employés des niveaux inférieurs n'ont pas les capacités pour comprendre l'enjeu ! On se doit simplement de leur expliquer que la société met à leur disposition un outil de travail qui coûte plus d'un million d'euros. Ce n'est donc pas pour rien ! Nous sommes les « gros » et eux les « petits » (ndlr: il dessine avec les mains la forme d'une pyramide), et nous devons le leur rappeler. Ils ont dit. (NDRL: il regarde vers le ciel et imite l'employé qui poserait une question à son supérieur). Pourquoi devons nous travailler maintenant avec ce nouvel outil ? » (NDLR: il regarde vers le bas comme s'il s'adressait à quelqu'un sous lui) Eh, maintenant tu dois travailler avec SAP car c'est le standard international et c'est nous les managers qui te disons que c'est la bonne façon de faire. » (le directeur de projet)*

Si cette communication verbale et non verbale pouvait être choquante pour des occidentaux ayant des référentiels culturels différents, celle-ci méritait d'être décodée. Tout d'abord, lorsque ce manager déclare que les employés du bas de l'échelle sont « incapables » d'être impliqués dans le projet, ce ne peut être considéré, en l'état, comme une forme de dédain ou de dénigrement envers les membres d'une classe sociale inférieure à la sienne. Il fait surtout allusion au fait que culturellement un, « Phu Noi » (que l'on pourra traduire par « petit employé »), a une forte aversion au risque. Une étude de cas conduite en Thaïlande dans une société d'ingénierie (Niffenegger et al., 2006 ; Vatanasakdagul et al., 2010) révèle que cette distance hiérarchique tendait à inhiber l'autonomie de décision dont disposait les membre de l'équipe projet SI étudiée. Les auteurs témoignent d'une « délégation vers le haut » avec laquelle ces derniers tendaient à remettre à leurs supérieurs hiérarchiques toute décision comportant une prise de risque. A niveau hiérarchique égal, il est délicat pour un utilisateur clé de décider de la convenance d'un système au nom de l'ensemble des utilisateurs même s'il a, pour cela, consulté ses semblables.

La gestion du changement a pris la forme d'un management autoritaire qui donnerait l'impression du maintien d'une dualité de type « cols blancs – cols bleus ». Il est indéniable que la distance hiérarchique inhérente à la culture bouddhiste a constitué un rôle majeur pour qu'un ERP, implanté dans sa version standard (implantation dite « vanille » dans le jargon professionnel), devienne, en moins d'un an, l'outil de travail principal de plus de 300 utilisateurs. Pour autant, notre analyse de la culture bouddhiste nous conduit à ne pas faire ici un amalgame avec une forme d'asservissement des employés qui, sous crainte de sanctions, se soumettraient au changement malgré leur desiderata. Au-delà des insatisfactions ressenties à titre personnel, l'acceptation du changement relève plus de la légitimité conférée à la hiérarchie. Ce point fait référence à un des principes majeurs de la culture bouddhiste. Le « Bunkhun » (ou « Katanyu »), souvent traduit par « gratitude », correspond au respect et à la reconnaissance que les bouddhistes doivent avoir envers ceux qui leur fournissent de l'aide. Les membres de la famille, les professeurs, les moines, mais aussi les anciens, représentent les « pièces maîtresses de l'ordre moral » (Joungtrakul, 2004)]. Une des différences avec la culture occidentale, est que ces marques de respect prennent la forme de rituels qui jalonnent la vie courante. Par exemple, chaque année, les écoles organisent le « Wai Khru », une cérémonie dédiée aux enseignants. Un bouddhiste ouvre la cérémonie par des prières, les écoliers offrent ensuite aux professeurs des chants, des récitations des fleurs et des bougies en signe de reconnaissance envers ceux qui transmettent leur savoir. Ce même rituel se retrouve également dans les écoles de boxe thaï (« Whai khru ram muai ») par une exhibition mixant des danses et des démonstrations de combats. Dans la vie quotidienne, le Bunkhun détermine les attitudes et expressions que les bouddhistes doivent s'efforcer d'endosser selon les personnes auxquelles ils s'adressent. Par exemple, quand quelqu'un est remercié pour son aide, il adopte un visage fermé (« Phuu mee phrakun ») qui vise à exprimer qu'il ne considère pas l'autre comme redevable. En fait, les relations individuelles sont structurées selon le niveau de catégorie sociale: les adultes envers les enfants, les professeurs envers les étudiants, les âgés envers les jeunes, les militaires envers les civils, les patrons envers les employés, etc. Selon leur âge, leur rang, leur pouvoir, leur niveau d'instruction, etc. les personnes sont distingués en « big people » (« Phu Yai ») ou « little people » (« Phu Noi »). La première

fois qu'un bouddhiste rencontre quelqu'un d'autre, il doit ainsi lui poser différentes questions pour évaluer à quelle catégorie il appartient et ainsi de quelle manière il doit se comporter envers lui.

Les relations professionnelles sont également gouvernées selon ces règles symboliques. En tant que représentation du pouvoir et de l'expérience professionnelle, les supérieurs hiérarchiques sont considérés comme des « Phu Yai » et sont donc dignes de marques de gratitude similaires par les employés. Pour autant, il ne faut pas ici faire d'amalgame avec une forme de dualité dans la société où les « big people » seraient des supérieurs asservissant les « little people ». Le style de management en Thaïlande est ce que l'on pourrait qualifier de type familial, et ce dans les grandes comme les petites entreprises. Les supérieurs hiérarchiques doivent se considérer comme représentant une forme de paternité attentive envers les ouvriers et les employés (Niffenegger et al., 2006) . Ce statut social ne correspond donc pas à une distance hiérarchique similaire à celle que Hofstede avait pu les observer dans les pays occidentaux. En effet, une obligation morale entre les deux catégories nuance le caractère asymétrique que l'on pourrait percevoir de la relation. Les « Phu Yai » doivent apporter leur assistance et leur soutien aux « Phu Noi » en contrepartie de la marque de respect de ces derniers. La légitimité d'un « Phu Yai », en tant que tel, est fonction de ce rôle social tout autant que de sa position hiérarchique.

Les échanges en face-à-face jouent un rôle important dans la construction et le maintien social de la légitimité des supérieurs hiérarchiques. Les expressions faciales sont utilisées pour que la personne puisse comprendre le sentiment éventuellement négatif de son interlocuteur sans que celui-ci ne soit contraint de l'expliquer. Les spécialistes de la culture thaïlandaise ont ainsi répertorié pas moins de 13 types de sourires codifiés exprimant chacun une humeur précise allant de la joie à la tristesse en passant par la contrariété, la gêne, ou encore la divergence d'avis (Joungtrakul, 2004; Holmes & Tangtongtavy, 2000) Ce recours à la communication non verbale pour exprimer de manière toujours positive ses sentiments (bons ou mauvais) est relié au « Kreng Jai ». Cet autre principe bouddhiste est considéré comme la caractéristique culturelle la plus influente des comportements chez les Thaïlandais (Joungtrakul, 2004 ; Holmes & Tangtongtavy, 2000). Souvent traduit par « le cœur respectueux », le Kreng Jai implique la politesse et le respect dans les relations, et ce sans exception. Une personne qui se laisserait aller à exprimer ouvertement une colère ou une dispute serait elle-même déshonorée. A la différence de la culture occidentale, les Thaïlandais ne font pas de différence réelle entre les idées défendues par une personne et la personne elle-même. En d'autres termes, critiquer de manière ouverte et explicite la position, ou le choix d'une personne reviendrait à porter un jugement de valeur sur cette même personne. Un des enjeux pour les Thaïlandais lorsqu'une opposition ou un conflit apparaît (que ce soit avec une personne d'un rang social inférieur ou supérieur à lui) est de toujours « sauver la face ». Les différentes formes de sourires utilisés dans les échanges en face-à-face font en cela partie des informations que les interlocuteurs décodent pour percevoir les éventuels assentiments. Chez EastWater, sur ce point, l'intégration du SI et des processus de communication fait ressortir un problème de confiance envers les communications ainsi médiatisées.

En effet, l'automatisation des processus induite par l'ERP réduit les interactions en face-à-face que les employés avaient avec leurs supérieurs hiérarchiques et les prive de ces communications non verbales codifiées. De plus, les résultats fournis via le système ne sont plus remis par une personne à un supérieur clairement identifié, mais deviennent le fruit d'un processus transverse à plusieurs services ou entités dont les auteurs restent en arrière plan. Le manager interviewé sur les points d'achoppement de l'ERP a évoqué ce problème de légitimité perçu par les employés en terme d'outil de communication avec les supérieurs hiérarchiques.

*« Il y a un problème de confiance des utilisateurs envers l'ERP. Bien qu'on leur ait montré que SAP représente un système plus perfectionné que le système qu'ils utilisaient, ils demeurent méfiants sur le fait que les données à saisir sur les formulaires électroniques soient effectivement communiquées auprès de leurs supérieurs hiérarchiques comme ils le faisaient jusque-là directement. »* (le directeur de projet)

En résumé, nous pouvons dire que l'ERP a été implanté et accepté malgré les incompatibilités culturelles apparentes dans la mesure où la hiérarchie avait la légitimité pour faire porter les principes et pratiques managériales que l'entreprise se devait d'adopter. Pour le comité de direction, la légitimité de l'outil résidait dans le caractère « standard » des processus métiers. Pour les employés la légitimité du projet se résumait à celle de la hiérarchie qui le portait. On notera d'ailleurs sur ce point que le projet a été porté, en personne, par un des directeurs de niveau n-1 de la société et qu'il n'a pas été fait appel à une société de consulting extérieure dont la légitimité aurait pu être perçue comme moindre.



## 5 Discussion

L'objectif de cet article était d'analyser les conflits culturels sous-jacents aux changements organisationnels imposés par les ERP. Pour cela, nous avons choisi d'étudier le cas d'une société thaïlandaise dont les valeurs bouddhistes distillent des pratiques managériales contrastées par rapport à celles requises par l'ERP. Comme toute recherche, ce travail présente des limites qui constituent autant d'objectifs d'investigations additionnelles auprès de EastWater et d'autres compagnies thaïlandaises. Une bonne partie de ces limites porte sur la méthodologie qualitative suivie et aux entretiens limités aux responsables du projets. Si nos résultats permettent de comprendre comment la société a pu adopter et implémenter un ERP, ils ne couvrent pas les processus d'appropriation de l'outil par les utilisateurs ainsi que les éventuels usages déviants. Une piste de recherche serait de pouvoir observer sur une plus longue période, de quelle manière une « nouvelle culture » managériale imposée par un ERP émerge et de quelle façon des pratiques managériales occidentales peuvent cohabiter ou se combiner avec la culture locale de l'entreprise. Toutefois, dès à présent, notre recherche présente plusieurs apports sur le plan managérial et théorique.

Sur un plan managérial, l'analyse empirique permet d'appréhender les dissonances culturelles perçues par les employés vis-à-vis de l'ERP. Concernant les modules ERP qui ont été implantés chez EastWater, les insatisfactions qui nous ont été relayées étaient aux premiers abords fonctionnelles: changements des habitudes de travail, contraintes de l'ERP en terme de transversalité des processus de travail, manque de flexibilité quant aux données à saisir pour lancer un projet, établir un état, etc. Ces critiques convergent avec les critiques généralement adressées aux progiciels de gestion intégrés quant à la nouvelle définition des tâches (Komin, 1990). Toutefois, les entretiens laissent transparaître que ces insatisfactions étaient catalysées par la culture de l'entreprise. Celles-ci puisent leurs sources dans les valeurs bouddhistes relatives (1) à la relation au temps et (2) aux modes de communication entre les individus. Ces observations rejoignent, en partie, les travaux ayant mis en exergue les contradictions que peuvent induire les ERP dans les organisations entre les valeurs idéologiques des groupes d'acteurs et la stratégie portée par l'entreprise (Markus, Tanis, & van Fenema, 2000; Newman & Westrup, 2005; Besson & Rowe, 2001). Une différence est que, dans le cas de EastWater, ces résistances semblent moins rattachées aux sous-cultures propres des groupes d'employés (approche différenciée) qu'aux valeurs philosophiques ou religieuses de la culture bouddhiste prises dans leur ensemble (approche intégrée). Ceci interpelle quant au caractère potentiellement réducteur de chercher à solutionner les insatisfactions des utilisateurs d'une technologie de l'information à la simple lumière des usages ou non usages qu'en font ces derniers. Au-delà, de leurs aspects purement pratiques ou fonctionnels, ces usages peuvent être les traductions visibles (artefacts au sens de Schein) de valeurs culturelles sous-jacentes et avoir donc un caractère symbolique fort. En d'autres termes, nous pensons que la gestion d'un projets ERP gagne à être appréhendée comme un management cross-culturel où le système à implémenter serait considéré comme un « tiers étranger » dont il conviendrait de comprendre les coutumes pour pouvoir en assimiler les comportements (approche fragmentée). Qui plus est, notre cas illustre que ces dissonances culturelles ne favorisent pas l'expression ouverte d'un conflit qui se traduirait par une forme de déshonneur pour celui qui en serait le porteur. Les praticiens (DSI, managers de projets, consultants, etc.) doivent donc être attentifs aux résistances exprimées envers les TI qui peuvent masquer des conflits socio-culturels. Evoquer le fait qu'un système technique soit mal adapté à la gestion d'un processus donné peut en effet une stratégie de résistance moins impliquante que celle revenant à remettre en cause les principes ou postulats quant à la manière dont ce processus est lui-même géré (Kohli & Kettinger, 2004; Bhattacharjee & Hikmet, 2007; Bhattacharjee, Davis, Hikmet, & Kayhan, 2008).

Sur un plan théorique, cet article offre plusieurs contributions sur le management de projet ERP. Le résultat le plus saillant réside dans le fait d'avoir mobilisé les valeurs mêmes de la culture existante pour favoriser son propre dépassement. La direction du projet s'est, en effet, fondée sur un des principes bouddhiste du Bunkhun pour forcer l'acceptation de l'ERP. La culture thaï ressort donc, sur ce point, comme à double tranchant et la gestion du changement opérée repose sur la gestion de ce paradoxe. D'un côté les valeurs bouddhistes sont dissonantes de celles sous-jacentes aux pratiques managériales induites par l'ERP. D'un autre côté, le respect envers la hiérarchie favorise l'acceptation de ce même artefact culturel étranger si la hiérarchie le considère malgré tout comme légitime. La structure de légitimation que représentait l'équipe de direction a dominé sur les insatisfactions des utilisateurs qui, dans un autre contexte culturel, auraient nécessité la personnalisation de l'ERP à leurs besoins et préférences. En ce sens, nous nous écartons d'autres études empiriques qui, sur des territoires différents, ont vu la culture organisationnelle comme un « principe supérieur de coopération » (Karjalainen, 2010, p.



111) dans lequel des « traducteurs » ou des « négociateurs » jouaient ce rôle clé de légitimation. En conséquence, si la culture nationale joue un rôle dans l'adoption des ERP, nos résultats rejoignent ceux qui n'ont pas trouvé pour autant d'impact significatif sur les freins à leur implémentation (Krumbholz, Galliers, Coulianos, & Maiden, 2000). Ceci nous amène à nous éloigner des approches qui ont abordé la question des conflits culturels liés aux projets TIC sous l'angle des théories du « fit » (Kappos & Rivard, 2008; Soh et al., 2000; Hong & Kim, 2002). Nos résultats étendent au périmètre culturel, les observations d'auteurs comme Brown, Massey, Montoya-Weiss, and Burkman (2002), Robey et al. (2002), ou encore Strong and Volkoff (2010) selon lesquels l'absence de congruence entre les caractéristiques de l'organisation et le système d'information imposé par la direction ne se révélait pas être au final un obstacle déterminant quant à leur acceptation par les utilisateurs. Les résistances gagnent donc à ne pas être considérées comme le contraire de l'acceptation des TIC (Van Offenbeek, Boonstra, & Seo, 2012), ni systématiquement comme une source conflictuelle de dysfonctionnements. Elles gagnent à être davantage vues comme des appels aux managers à opérer des ajustements comme (cas ici) rétablir la confiance ou la légitimité du projet.

## 6 Conclusion

Nos observations remettent en question les principes mêmes d'une culture organisationnelle dont les propriétés sont perçues comme autant de marques de son propre déterminisme et de sa propre clôture. Une première forme « d'intelligence culturelle » (Earley & Ang, 2002) passe par la capacité d'une organisation de se parfaire de pratiques managériales qui lui sont jusqu'alors étrangères sans induire chez les acteurs, le sentiment de devoir renoncer à leurs valeurs existantes. Par rapport à l'ensemble des travaux et théories relatives aux résistances et aux changements, cet article interpelle sur le fait que la mise en place des ERP tient peut-être davantage à la capacité à gérer le changement, en se servant justement des valeurs culturelles de l'organisation, qu'à la capacité à assurer une congruence de l'outil aux besoins et préférences des utilisateurs.

## References

- Bartel-Radic, A. (2014). La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale? *Management International*, 18, 194-211.
- Bartel-Radic, A. & Lesca, N. (2011). Do intercultural teams need "requisite variety" to be effective? *Management International*, 15(3), 89-118.
- Besson, P., & Rowe, F. (2001). ERP project dynamics and enacted dialogue: Perceived understanding, perceived leeway, and the nature of task-related conflicts. *Database for Advances in Information Systems*, 32(4), 47-66.
- Bhattacharjee, A., Davis, C. J., Hikmet, N., & Kayhan, V. (2008). User reactions to information technology: Evidence from the healthcare sector. In *Proceedings of the International Conference on Information Systems*
- Bhattacharjee, A., & Hikmet, N. (2007). Physicians' resistance toward healthcare information technology: A theoretical model and empirical test. *European Journal of Information Systems*, 16(6), 725-737.
- Brown, S. A., Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M., & Burkman, J. R. (2002). Do I really have to? User acceptance of mandated technology. *European Journal of Information Systems*, 11(4), 283-295.
- Corbitt, B., Peszynski, K., Inthanond, S., Hill, B., & Thanansakit, T. (2004). Cultural differences, information and code systems. *Journal of Global Information Management*, 12(3), 65-85.
- Dube, L. (1998). Teams in packaged software development: The software corp. experience. *Information Technology and People*, 11(1), 36-61.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2002). *Cultural intelligence—individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43, 26-49.
- El Sawy, O. A. (1985). Personal information systems for strategic scanning in turbulent environments: Can the CEO go on-line? *MIS Quarterly*, 9(1), 53-59.
- Gaudron, P., & Mouline, A. (2011). La Nouvelle donne économique et Management International: L'économie numérique et l'émergence de l'Asie. *Management International*, 15(4), 123-127.
- Gold A. H., Malhotra A., & Segars A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Gregory, R. P. M. B. R., Prifling, M., & Beck, R. (2009). The role of cultural intelligence for the emergence of negotiated culture in IT offshore outsourcing projects. *Information Technology and People*, 22(3), 223-241.
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. Garden City, NY: Doubleday.
- Hart, P., & Saunders, C. (1997). Power and trust: Critical factors in the adoption and use of electronic data interchange. *Organization Science*, 8(1), 23-42.
- Hoffman, N. (2000). Assimilating new technologies. *Information Systems Management*, 17(3), 36-42.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde interculturel*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Holmes, H., & Tangtongtavy, S. (2000). *Working with the Thais: A guide to managing in Thailand*. Bangkok: White Lotus Co.
- Hong, K.-K., & Kim, Y.-G. (2002). The critical success factors for ERP implementation: An organizational fit perspective. *Information and Management*, 40(1), 25-40.
- Hung, S.-Y., Yu, W.-J., Chen, C., & Hsu, J.-C. (2012). Managing ERP success by enhancing key project management and organizational fit factors.

- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1998). An information company in Mexico: Extending the resource-based view of the firm to a developing country. *Information Systems Research*, 9(4), 342-361.
- Jaspersen, J. S., Carte, T. A., Saunders, C. S., Butler, B. S., Croes, H. J. P., & Zheng, W. (2002). Review: Power and information technology research: A metatriangulation review. *MIS Quarterly*, 26(4), 397-459.
- Jermier, J. M., Slocum, J. W., Fry, L. W., & Gaines, J. (1991). Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and façade of an official culture. *Organization Science*, 2(2), 170-194.
- Joungtrakul, J. (2009). *Industrial democracy and best practice in Thailand*. Germany: LAP Lambert Academic Publishing.
- Joungtrakul, J. (2004). *The cultural dimensions of business management in Thailand*. Bangkok
- Kanungo, S., Sadavarti, S., & Srinivas, Y. (2001). Relating IT strategy and organizational culture: An empirical study of public sector units in India. *The Journal of Strategic Information Systems*, 10(1), 29-57.
- Kappos, A., & Rivard, S. (2008). A three-perspective model of culture, information systems, and their development and use. *MIS Quarterly*, 32(3), 601-634.
- Karahanna, E., Evaristo, J. R., & Srite, M. (2005). Levels of culture and individual behavior: An integrative perspective. *Journal of Global Information Management*, 13(2), 1-20.
- Karjalainen, H. (2010). Can multicultural human resources management problems be solved by an organisational culture? *Management International*, 14(4), 99-114.
- Kohli, R., & Kettinger, W. J. (2004). Informating the clan: Controlling physicians' costs and outcomes. *MIS Quarterly*, 28(3), 363-394.
- Komin, S. (1990). *The psychology of the Thai people: Values and behavioral patterns*. Bangkok: NIDA.
- Krumbholz, M., Galliers, J., Coulianos, N., & Maiden, N. A. M. (2000). Implementing enterprise resource planning packages in different corporate and national cultures. *Journal of Information Technology*, 15(4), 267-280.
- Kwahk, K.-Y., & Lee, J.-N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information and Management*, 45(7), 474-481.
- Lee, J. C., & Myers, M. D. (2004). Dominant actors, political agendas, and strategic shifts over time: A critical ethnography of an enterprise systems implementation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(4), 355-374.
- Leidner, D. E., & Kayworth, T. (2006). Review: A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly*, 30(2), 357-399.
- Lim, E. T. K., Shan Ling, P., & Chee Wee, T. (2005). Managing user acceptance towards enterprise resource planning (ERP) systems—understanding the dissonance between user expectations and managerial policies. *European Journal of Information Systems*, 14(2), 135-149.
- 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*, 15(4), 245-265.
- Markus, M. L. (2004). Technochange management: Using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology*, 19(1), 4-20.
- Markus, M. L., & Robey D. (1983). The organizational validity of management information systems. *Human Relations*, 36(3), 203-226.
- Markus, M. L., Tanis, C., & van Fenema, P. C. (2000). Multisite ERP implementations. *Communications of the ACM*, 43(4), 42-46.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mcafee, A. (2007). Mastering the three worlds of information technology. *Harvard Business Review*, 84(11), 141-149.

- Meissonier, R., & Houzé E. (2010). Toward an "IT conflict-resistance theory": Action research during IT pre-implementation. *European Journal of Information Systems*, 19(5), 540-561.
- Meissonier R., Houzé E., & Lapointe L. (2014). Cultural Intelligence during ERP Implementation: Insights from a Thai Corporation. *International Business Research*, 7(12), 14-28.
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *The Journal of Management Studies*, 24(6), 623-647.
- Myers, M. D., & Tan, F. B. (2002). Beyond models of national culture in information systems research. *Journal of Global Information Management*, 10(1), 24-32.
- Newman, M., & Westrup, C. (2005). Making ERPs work: Accountants and the introduction of ERP systems. *European Journal of Information Systems*, 14(3), 258-272.
- Ngwenyama, O. K., & Nielsen, P. A. (2003). Competing values in software process improvement: An assumption analysis of CMM from an organizational culture perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(1), 101-111.
- Nicholson, B., & Sahay, S. (2001). Some political and cultural issues in the globalisation of software development: case experience from Britain and India. *Information and Organization*, 11(1), 25-43.
- Niffenegger, P., Kulviwat, S., & Engchanil, N. (2006). Conflicting cultural imperatives in modern Thailand: Global perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 12(4), 403-420.
- Ouchi, W. G. (1978). Hierarchies, clans and theory Z: A new perspective on organization development. *Administrative Science Quarterly*, 7, 25-44.
- Rivard, S., Lapointe, L., & Kappos, A. (2011). An organizational culture-based theory of clinical information systems implementation in hospitals. *Journal of the Association for Information Systems*, 12(2).
- Robey, D., & Markus, M. L. (1984). Rituals in information system design. *MIS Quarterly*, 8(1), 5-15.
- 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*, 19(1), 17-46.
- Sainsolieu, R. (1995). *Sociologie de l'entreprise: Organisation, culture et développement*. Paris: Dalloz.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Shenkar, O., Luo, Y., & Yeheskel, O. (2008). From "distance" to "friction": Substituting metaphors and redirecting intercultural research. *Academy of Management Review*, 33(4), 905-923.
- Soh, C., Kien, S., Siew, T.-Y., Joanne, S., & Siew K. (2000). Cultural fits and misfits: Is ERP a universal solution? *Communications of the ACM*, 43(4), 47-51.
- Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. In D. K. Deardorff (Ed.), *Handbook of intercultural competence*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Straub, D. W. (1994). The effect of culture on it diffusion—e-mail and fax in Japan and the United-States. *Information Systems Research*, 5(1), 23-47.
- Straub, D. W., Keil, M., & Brenner, W. (1997). Testing the technology acceptance model across cultures: A three country study. *Information and Management*, 33(1), 1-11.
- Straub, D. W., Loch, K. D., & Evaristo, J. R. (2002). Toward a theory-based measurement of culture. *Journal of Global Information Management*, 10(1), 13-23.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strong, D. M., & Volkoff, O. (2010). Understanding organization-enterprise system fit: A path to theorizing the information technology artifact. *MIS Quarterly*, 34(4), 731-756.
- Thanasankit, T. (2002). Requirement engineering—exploring the influence of power and Thai values. *European Journal of Information Systems*, 11(2), 128-141.

- Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group and Organization Management*, 31(1), 78-99.
- Tuunanen, T., & Kuo I.-T. (2014). The effect of culture on requirements: A value-based view of prioritization. *European Journal of Information Systems*, 24(3), 295-313.
- Vance, A., Elie-Dit-Cosaque, C., & Straub, D. W. (2008). Examining trust in information technology artifacts: The effects of system quality and culture. *Journal of Management Information Systems*, 24(4), 73-100.
- Vatanasakdagul, S., D'Ambra, J., & Ramburuth, P. (2010). IT doesn't fit! The influence of culture on B2B in Thailand. *Journal of Global Information Technology Management*, 13(3), 10-38.
- Walczuch, R., Lemmink, J., Streukens, S. (2007). The effect of service employees' technology readiness on technology acceptance. *Information and Management*, 44(2), 206-215.
- Walsham, G. (2002). Cross-cultural software production and use: A structural analysis. *MIS Quarterly*, 26(4), 359-380.
- Weber, Y., Pliskin, N. (1996). The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness. *Information and Management*, 30(2), 81-90.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills: Sage.



## Appendix A: Interview Grid

### About the project

1. What were the motivations? Who decided to implement the ERP?
2. Which modules implemented? Which Editor?
3. Initial and revised budget
4. Which consulting agency carried out the implementation?
5. Number of users and departments
6. Initial duration, delays, on-going development
7. Expected benefits and realized benefits
8. What were the main issues?
9. What are on-going strategic projects?

### Post-implementation phase

1. How the ERP project has been perceived by users and employees?
2. Unexpected problems, ongoing obstacles, resistance and impediments to ERP
3. Give examples of how new processes change their daily work? Ex: administrative processes, human management, production, project management, finance
4. What processes have been implemented as initially intended
5. What sort of processes have been revised? Why? How have they been modified?

## About the Authors

**Régis Meissonier**, PhD, is Professor of Management at the IAE School of Management, Montpellier University, France. He is the Editor-in-Chief of *Systèmes d'Information and Management* review and Associate Editor of *European Journal of Information Systems*. He published several books and articles about adoption and resistance toward IT implementation

**Emmanuel Houzé**, PhD, is Professor of Information Systems. He is the Co-Dean of the IAE School of Management, Montpellier University, France. His research is focused on IS implementation.

Copyright © 2015 by the Association for Information Systems. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and full citation on the first page. Copyright for components of this work owned by others than the Association for Information Systems must be honored. Abstracting with credit is permitted. To copy otherwise, to republish, to post on servers, or to redistribute to lists requires prior specific permission and/or fee. Request permission to publish from: AIS Administrative Office, P.O. Box 2712 Atlanta, GA, 30301-2712 Attn: Reprints or via e-mail from [publications@aisnet.org](mailto:publications@aisnet.org).