



**HAL**  
open science

# Alignement stratégique des usages du système ERP : Emergence d'une hypothèse culturaliste

Nesrine Chtourou

► **To cite this version:**

Nesrine Chtourou. Alignement stratégique des usages du système ERP : Emergence d'une hypothèse culturaliste. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2012. Français. NNT : 2012CNAM0807 . tel-00730511

**HAL Id: tel-00730511**

**<https://theses.hal.science/tel-00730511v1>**

Submitted on 10 Sep 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



le **cnam**

**Faculté des Sciences Economiques  
et de Gestion de Sfax**

**Conservatoire National des Arts  
et Métiers (CNAM)**

**ÉCOLE DOCTORALE “Abbé Grégoire”**

**Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l’Action (LIRSA)  
EA 4603**

# **THÈSE**

présentée par :

**Nesrine CHTOUROU**

soutenue le : **02 Juillet 2012**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline / Spécialité : **Sciences de Gestion**

## **ALIGNEMENT STRATEGIQUE DES USAGES DU SYSTEME ERP : EMERGENCE D’UNE HYPOTHESE CULTURALISTE**

**THÈSE co-dirigée par :**

**Eric FIMBEL  
Mohamed TRIKI**

Professeur à Reims Management School, HDR  
Professeur à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
de Sfax

**RAPPORTEURS :**

**Marc BIDAN  
Richard SOPARNOT**

Professeur, Président de l’AIM, Université de Nantes  
Professeur au Groupe ESCM, HDR

**Suffragants :**

**Jean-Jacques CAMPS**

Président de l’AUFO, Direction des Systèmes d’Information, Société  
Air Liquide

**Gilles GAREL**

Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, Directeur  
du LIRSA

**Yvon PESQUEUX**

Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers

*Les contenus du présent document n'engagent que leur auteur et en aucun cas le CNAM*

*A mon doux chérubin « ANAS »*

## Remerciements

Dieu merci de m'avoir aidé à franchir les différentes étapes oh ! combien délicates de ce modeste travail, qui n'aurait pu voir le jour n'eût été la précieuse contribution des personnes que je tiens ici à remercier bien vivement.

Je me dois d'exprimer d'abord ma totale gratitude à mon Professeur Eric FIMBEL qui s'est investi à me prodiguer ses valeureux conseils et superviser mon travail en mettant en œuvre toute sa compétence et son savoir faire. Je ne saurais non plus passer sous silence la sollicitude dont il m'a entouré et la disponibilité de tous les instants qu'il m'a consentie. Son assurance continue m'a véritablement rassuré en m'injectant un surcroît de confiance.

Mes sincères remerciements s'adressent également au Professeur Yvon PESQUEUX qui est à l'origine du premier contact avec mon Directeur de thèse, pour le soutien qu'il m'a procuré afin de parvenir à l'accomplissement de ce travail et pour le privilège qu'il me fait d'être membre de jury de soutenance.

Je ne saurais non plus oublier de formuler mes remerciements au Professeur Mohamed TRIKI de m'avoir facilité les pistes administratives relatives à la cotutelle internationale.

Mes remerciements vont aussi aux Professeurs Marc BIDAN et Richard SOPARNOT d'avoir accepté la lourde tâche de rapporteurs de cette thèse.

Je tiens à remercier également le Professeur Gille GAREL et Monsieur Jean-Jacques CAMPS pour l'intérêt qu'ils ont porté à mon travail et pour l'honneur qu'ils me procurent de prendre part au jury de soutenance.

Mes remerciements vont aussi à tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont fourni contribution et assistance dans l'élaboration de cette thèse : Monsieur Ahmad Foued HASSAIRI qui m'a transféré sa passion de la recherche ; Monsieur Tahar Lazhar AYAD qui a bien voulu m'orienter dans l'analyse statistique et l'interprétation des données ; et les membres du « *Comité FIMBEL* » pour les discussions constructives et fructueuses, les idées innovantes et les échanges amicaux susceptibles de booster le capital moral de notre collectif.

Mon affection et mon attachement, je les dédie aussi à mes proches qui, sans leur amour, rien dans la vie n'aurait véritablement de sens. Je remercie donc affectueusement papa Habib pour ses souhaits et ses prières ; maman Hayet pour son dévouement et son abnégation ; mon beau père Taoufik pour sa vigilance bienveillante et son suivi sans relâche ; ma belle mère Wided pour ses veilles nocturnes et sa ténacité sans bornes ; mes chères sœurs Hajer et Emna pour leurs affectueux soutiens ; ma plaisante et badine belle sœur Olfa pour son constant rehaussement du moral ; ma charmante et astucieuse belle sœur Narjes pour les efforts qu'elle a consentis à déployer durant la phase empirique de la thèse ; mon cher frère Yassin pour son souci de me voir enfin réussir, mes beaux frères Mohamed, Mahmoud et Fakher pour leurs aimables souhaits de succès ; et mes neveux Omar et Nour pour leurs sourires de bon augure.

Enfin, je ne me permettrai pas de terminer ces remerciements sans exprimer ma profonde et sincère reconnaissance pour celui avec qui je mène une heureuse vie en partage depuis voilà deux ans : curieux hasard du timing de la soutenance qui coïncide réellement avec le deuxième anniversaire de notre mariage. Sans son soutien apaisant et incessant, je n'aurais probablement pu achever ma thèse. Lui, plus que tout autre, réalise ce que signifie le vrai sens de cette étape cruciale de ma vie. Merci mon âme soeur ***DHIA BEN AMAR***.

## Résumé

Cette thèse se donne pour objet d'explorer la place de la dimension culturelle vis-à-vis du phénomène d'alignement stratégique du SI- subtilité insuffisamment analysée- voire de comprendre en profondeur l'impact que peut exercer la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des usages du système ERP, notamment lors de la phase du post-basculement.

Pour la stratégie de recherche qui est la nôtre, une exploration théorique, pertinente en regard de notre questionnement scientifique, nous a paru comme préalable indispensable pour constituer à la fois le fondement et la justification de la modélisation proposée. Laquelle a été mise à l'épreuve de la réalité professionnelle auprès d'une sélection d'entreprises opérant en Tunisie et se trouvant dans la phase du post-basculement de leurs systèmes ERP. Ce faisant, il nous a semblé plus constructif d'adopter la complémentarité des deux approches qualitative/quantitative au niveau de notre démarche empirique, et ce dans le cadre d'une triangulation méthodologique. Notre investigation s'est donc déroulée en deux phases. Durant la première, 5 études de cas ont été menées à partir de 16 entretiens semi-directifs auprès des DG, DM et DSI impliqués dans l'alignement stratégique des usages du système ERP. En s'adossant aux résultats de l'analyse de contenu de ces entretiens, un questionnaire d'enquête a été administré dans la seconde phase auprès de 55 DM en fonction dans 22 entreprises.

La diversité des résultats obtenus, confirmant à la fois la faisabilité et la validation de la modélisation de recherche, tend à démontrer la singularité de notre travail de recherche dont la contribution principale réside dans l'émergence d'une hypothèse culturaliste novatrice. Laquelle postule la nécessaire prise en considération de la culture organisationnelle comme stimulateur potentiel de l'alignement stratégique des usages du système ERP, répondant de la sorte au besoin managérial relatif à la maîtrise de l'alignement stratégique des usages lors de la phase du post-basculement.

## Mots clés

Alignement stratégique du SI, usage du SI, alignement stratégique des usages, culture organisationnelle, dynamisme relationnel, post-basculement du système ERP, parties prenantes, style cognitif.

## Abstract

The purpose of this thesis is to investigate the squares scope of the cultural dimension towards the phenomenon of strategic alignment of IS- subtly insufficiently analyzed- even to include in depth the impact that can practice the organizational culture on the strategic alignment of ERP system usages, in particular during the *post go-live* step.

A theoretical exploration, relevant to our scientific questioning, appeared to us as indispensable prerequisite to constitute at the same time the foundation and the justification of the proposed modeling. Which was probation of the professional reality with a selection of companies operating in Tunisia and being in the phase of the *post go-live* of their ERP systems. Making it, it seemed to us more constructive to adopt the qualitative/quantitative complementarity of both approaches at the level of our empirical approach, and it within the framework of a methodological triangulation. Our investigation took place in two waves. During the first one, 5 case studies were led from 16 semi-directive interviews with General Manager, Operational/Functional Director and IS Director involved in the strategic alignment of ERP system usages. Based on the results of the analysis conducted by the contents of the interviews, a survey by questionnaire was administered in the second phase with 55 Operational/Functional Director recovering from 22 companies.

The diversity of the obtained results confirming at the same time the feasibility and the validation of the modeling research and tends to demonstrate the peculiarity of our reflection in which the main contribution lies in the emergence of an innovative culturalist hypothesis. Which applies the importance of taking into consideration of the organizational culture as stimulating potential of the strategic alignment of ERP system usages, the referee so at the managerial need concerning the control of the strategic alignment of the uses during the *post go-live* step.

## Key words

Strategic alignment of IS, usage of IS, strategic alignment of usages, organizational culture, relational dynamism, the *post go-live* step of ERP system, stakeholders, cognitive style

# Table des matières

Remerciements.....	4
Résumé .....	5
Abstract.....	6
Table des matières .....	7
Liste des tableaux .....	11
Liste des figures .....	13
Liste des annexes.....	15
Liste des abréviations .....	16
Introduction.....	17
1. Formulation de la question fédératrice de la thèse.....	18
2. Objectifs de la thèse .....	22
3. Déroulement de la thèse .....	25
Première partie La Culture Organisationnelle : Une Dimension Constitutive de l'Alignement Stratégique des Usages du Système ERP .....	26
Introduction de la partie.1 .....	27
Chapitre.1. L'Alignement Stratégique des Usages : une nouvelle perspective de l'alignement centrée sur les usages du Système d'Information .....	29
1. Alignement Stratégique du Système d'Information : une revue panoramique de la littérature.....	30
1.1. La construction théorique portant sur l'alignement stratégique du SI.....	30
1.2. Vers de nouvelles perspectives de l'alignement stratégique .....	42
Conclusion de la section.1 .....	55
2. Les Usages au centre de la problématique de l'alignement stratégique du Système d'Information .....	56
2.1. Le fondement théorique de la notion d'usage du SI .....	56
2.2. Alignement stratégique des usages du SI : une nouvelle perspective de l'alignement stratégique.....	70
Conclusion de la section.2 .....	85
Conclusion du Chapitre.1 .....	86
Chapitre.2. La Culture Organisationnelle : émergence d'une hypothèse culturaliste pour l'étude de l'alignement stratégique du Système d'Information.....	87



1. Quelles dimensions culturelles pour l’alignement stratégique du Système d’Information ?.....	88
1.1. Place de la culture dans la recherche en alignement stratégique .....	88
1.2. Emergence d’une hypothèse culturaliste pour la problématique de l’alignement stratégique .....	96
Conclusion de la section.1 .....	107
2. La Culture Organisationnelle : un état de l’art .....	110
2.1. Fondement théorique de la notion de culture .....	110
2.2. La Culture Organisationnelle : définition, dimensions et mesure.....	117
Conclusion de la section.2 .....	129
Conclusion du Chapitre.2 .....	130
Chapitre.3. Alignement Stratégique des Usages du Système d’Information et Culture Organisationnelle : pourquoi mobiliser une lecture culturaliste ? .....	131
1. Le Dynamisme Relationnel au cœur de la problématique de l’alignement stratégique des usages.....	132
1.1. L’alignement stratégique des usages : une responsabilité partagée entre les parties prenantes managériales (DG, DSI et DM).....	132
1.2. Vers la mobilisation de la Théorie des Parties Prenantes.....	146
1.3. L’Aspect cognitif du dynamisme relationnel autour de l’alignement stratégique des usages du SI.....	154
Conclusion de la section.1 .....	161
2. La Culture organisationnelle face au dynamisme relationnel autour de l’alignement stratégique des usages du SI.....	162
2.1. Le caractère conflictuel du dynamisme relationnel entre les trois parties prenantes de l’alignement stratégique des usages du SI.....	162
2.2. Des dimensions culturelles pour acclimater le dynamisme relationnel autour de l’alignement stratégique des usages du SI .....	169
Conclusion de la section.2 .....	182
Conclusion du Chapitre.3 .....	183
Chapitre.4. Les Systèmes d’Information construits autour des Systèmes ERP : la phase du post-basculement comme cadre d’analyse.....	184
1. Les Systèmes d’Information construits autour des systèmes ERP .....	185
1.1. Le Système d’Information et la transition vers les systèmes ERP.....	185
1.2. Qu’est ce qu’un système ERP ?.....	191

Conclusion de la section.1 .....	196
2. La phase du Post-Basculement du système ERP : le cadre d'analyse .....	197
2.1. La phase du post-basculement du système ERP : de quoi s'agit-il ? .....	197
2.2. Pourquoi choisir le post-basculement du système ERP comme phase d'analyse ?	208
Conclusion de la section.2 .....	218
Conclusion du Chapitre.4 .....	219
Conclusion de la partie.1 .....	220
Deuxième partie L'Hypothèse Culturaliste de l'Alignement Stratégique des Usages du	
Système ERP Face à la Réalité Professionnelle.....	222
Introduction de la partie.2.....	223
Chapitre.5. Le Design de la Recherche : hypothèses, cadre épistémologique et	
methodologique.....	225
1. Construction et justification des hypothèses de recherche.....	226
1.1. Enoncé des questions de recherche et définition du cadre conceptuel.....	226
1.2. Mise en perspective des hypothèses de recherche .....	242
Conclusion de la section.1 .....	255
2. Posture épistémologique et choix méthodologiques.....	256
2.1. Explicitation de l'assise épistémologique de la thèse .....	256
2.2. Démarche exploratoire servie par une approche méthodologique combinée	
« Qualitative/Quantitative » .....	264
Conclusion de la section.2 .....	280
Conclusion du Chapitre.5 .....	281
Chapitre.6. L'Investigation Empirique : mobilisation d'un dispositif méthodologique dual	
« Qualitatif/Quantitatif ».....	284
1. Phase qualitative de l'enquête : recueil des données et méthodes d'analyse de contenu	
285	
1.1. Stratégie d'accès au terrain basée sur deux vagues d'entretiens individuels .....	285
1.2. Le cadre des techniques et méthodes d'analyse de contenu.....	301
Conclusion de la section.1 .....	315
2. Phase quantitative de l'enquête : recueil des données et méthodes d'analyse statistique	
316	
2.1. Stratégie d'accès au terrain basée sur un questionnaire d'enquête .....	316
2.2. Le cadre des techniques et méthodes d'analyse statistique des données .....	331

Conclusion de la section.2 .....	345
Conclusion du Chapitre.6 .....	346
Chapitre.7. Discussion des Résultats : mise en perspective des clefs de compréhension de l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP.....	347
1. Résultats des tests de la faisabilité de l'hypothèse culturaliste : apports de l'étude qualitative.....	348
1.1. Est-il faisable d'analyser l'impact du profil culturel sur l'alignement stratégique des usages du système ERP dans la phase du post-basculement ?.....	349
1.2. Quelle place pour l'interaction face à l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP ? .....	366
1.3. ...Et l'aspect cognitif de l'alignement stratégique des usages ?.....	380
Conclusion de la section.1 .....	394
2. Résultats des tests de la validation de l'hypothèse culturaliste : apports de l'étude quantitative.....	399
2.1. Analyse descriptive des résultats .....	399
2.2. Analyse explicative des hypothèses de recherche.....	407
2.3. En quoi la culture organisationnelle peut-elle impacter l'alignement stratégique des usages du système ERP dans la phase du post-basculement ? : Discussion des résultats de l'analyse canonique .....	432
Conclusion de la section.2 .....	439
Conclusion du Chapitre.7 .....	440
Conclusion de la partie.2 .....	443
Conclusion .....	445
1. Bien-fondé de la thèse .....	446
2. Démarche suivie.....	447
3. Synthèse des résultats.....	448
4. Contributions de la thèse .....	452
5. Limites et prolongements possibles .....	457
Bibliographie.....	464
Annexes .....	489

# Liste des tableaux

TABLEAU.1 : L'ALIGNEMENT STRATEGIQUE SELON LES AUTEURS ANGLO-SAXONS.....	33
TABLEAU.2 : INTERACTIONS HOMME/SI ET CULTURE (WALSH ET KEFI, 2008) .....	91
TABLEAU.3: LISTE DES FACTEURS STIMULATEURS/INHIBITEURS (LUFTMAN ET AL., 1999).....	101
TABLEAU.4: LISTE DES DIMENSIONS CULTURELLES DE L'ALIGNEMENT STRATEGIQUE DU SI.....	108
TABLEAU.5 : LES DIMENSIONS DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE .....	126
TABLEAU.6 : EXEMPLES DE BENEFICES ATTENDUS D'UN ERP (TOMAS, 2002).....	195
TABLEAU.7 : REPERAGE DE LA PHASE DU POST-BASCULEMENT AUPRES DES ENTREPRISES EXPLORÉES .....	203
TABLEAU.8 : RAPPROCHEMENT DE L'INSTRUMENT MBTI AVEC LE "BIG FIVE THEORY" (ADAPTE DE HARVEY, MURRY ET MARKHAM, 1995).....	241
TABLEAU.9 : LES QUATRE TYPES D'ENTRETIEN (ADAPTE DE WACHEUX, 1996 ET CAUMONT, 1998) .....	276
TABLEAU.10 : LE DESIGN DE LA RECHERCHE : HYPOTHESES, POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUES .....	282
TABLEAU.11 : DETAILS DES ENTRETIENS NON-DIRECTIFS .....	288
TABLEAU.12 : LES CRITERES D'ECHANTILLONNAGE THEORIQUE (HLADY RISPAL, 2002) .....	296
TABLEAU.13 : LES STRATEGIES D'INTERVENTIONS (BLANCHET ET GOTMAN, 2001) .....	300
TABLEAU.14 : LES DIFFERENTES TECHNIQUES D'ANALYSE (ADAPTE DE CAUMONT, 1998) .....	302
TABLEAU.15 : PRECAUTIONS PRISES POUR S'ASSURER DES CRITERES DE VALIDITE ET DE FIABILITE .....	314
TABLEAU.16 : ITEMS ET ECHELLE UTILISES POUR MESURER LA VARIABLE « PC ».....	318
TABLEAU.17 : ITEMS ET ECHELLES UTILISES POUR MESURER LA VARIABLE « IN ».....	320
TABLEAU.18 : ITEMS ET ECHELLE UTILISES POUR MESURER LA VARIABLE « PS».....	321
TABLEAU.19 : ITEMS ET ECHELLE UTILISES POUR MESURER LA VARIABLE « PM » .....	322
TABLEAU.20 : ITEMS ET ECHELLES UTILISES POUR MESURER LA VARIABLE « UR ».....	322
TABLEAU.21 : ITEMS ET ECHELLE UTILISES POUR MESURER LA VARIABLE « AU ».....	323
TABLEAU.22 : DETAIL DU PRE-TEST.....	325
TABLEAU.23 : RESULTATS DESCRIPTIFS DES PRIORITES STRATEGIQUES ET METIERS.....	400
TABLEAU.24 : RESULTATS DESCRIPTIFS DES USAGES REELS DU SYSTEME ERP.....	401
TABLEAU.25 : RESULTATS DESCRIPTIFS DE L'ALIGNEMENT DES USAGES DU SYSTEME ERP .....	402
TABLEAU.26 : RESULTATS DESCRIPTIFS DE L'INTERACTION AUTOUR DE L'ALIGNEMENT DES USAGES DU SYSTEME ERP.....	404
TABLEAU.27 : RESULTATS DESCRIPTIFS DU PROFIL CULTUREL DES ENTREPRISES ENQUETEES.....	405
TABLEAU.28 : RESULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE DE LA VARIABLE PRIORITES STRATEGIQUES .....	408
TABLEAU.29 : RESULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE DE LA VARIABLE PRIORITES METIERS.....	408
TABLEAU.30 : RESULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE DE LA VARIABLE USAGES REELS ERP .....	409
TABLEAU.31 : RESULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE DE LA VARIABLE ALIGNEMENT USAGES ERP SUR LES PRIORITES STRETIQUES .....	409
TABLEAU.32 : RESULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE DE LA VARIABLE ALIGNEMENT USAGES ERP SUR LES PRIORITES METIERS.....	410
TABLEAU.33 : RESULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE DE LA VARIABLE INTERACTION.....	411
TABLEAU.34 : RESULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE DE LA VARIABLE PROFIL CULTUREL.....	412
TABLEAU.35 : VALIDITE ET FIABILITE DES ECHELLES DE MESURE .....	413

TABLEAU.36 : CORRELATION BETWEEN SET-1 AND SET-2 [HG] .....	416
TABLEAU.37 : MULTIVARIATE TESTS OF SIGNIFICANCE [HG] .....	417
TABLEAU.38 : EIGENVALUES AND CANONICAL CORRELATIONS [HG] .....	418
TABLEAU.39: DIMENSION REDUCTION ANALYSIS [HG].....	418
TABLEAU.40 : EFFECT WITHIN CELLS REGRESSION (POURCENTAGE D'EXPLICATION DE CHAQUE FACTEUR DEPENDANT) [HG] .....	419
TABLEAU.41: STANDARDIZED CANONICAL COEFFICIENTS FOR DEPENDENT AND INDEPENDENT VARIABLES [HG] .....	420
TABLEAU.42: REGRESSION ANALYSIS FOR WITHIN CELLS ERROR TERM [HG] .....	421
TABLEAU.43 : CORRELATION BETWEEN SET-1 AND SET-3 [H2] .....	423
TABLEAU.44 : MULTIVARIATE TESTS OF SIGNIFICANCE [H2] .....	423
TABLEAU.45 : EIGENVALUES AND CANONICAL CORRELATIONS [H2] .....	423
TABLEAU.46: DIMENSION REDUCTION ANALYSIS [H2] .....	424
TABLEAU.47: STANDARDIZED CANONICAL COEFFICIENTS FOR DEPENDENT AND INDEPENDENT VARIABLES [H2] .....	424
TABLEAU.48: REGRESSION ANALYSIS FOR WITHIN CELLS ERROR TERM [H2] .....	426
TABLEAU.49 : CORRELATION BETWEEN SET-3 AND SET-2 [H3] .....	427
TABLEAU.50 : MULTIVARIATE TESTS OF SIGNIFICANCE [H3] .....	428
TABLEAU.51 : EIGENVALUES AND CANONICAL CORRELATIONS [H3] .....	428
TABLEAU.52: DIMENSION REDUCTION ANALYSIS [H3] .....	429
TABLEAU.53 : EFFECT WITHIN CELLS REGRESSION (POURCENTAGE D'EXPLICATION DE CHAQUE FACTEUR DEPENDANT) [H3].....	429
TABLEAU.54: STANDARDIZED CANONICAL COEFFICIENTS FOR DEPENDENT AND INDEPENDENT VARIABLES [H3] .....	430
TABLEAU.55: REGRESSION ANALYSIS FOR WITHIN CELLS ERROR TERM [H3] .....	431
TABLEAU.56: SYNTHESE DES TESTS D'HYPOTHESES .....	433
TABLEAU.57: SYNTHESE DES RESULTATS DE LA THESE.....	441

# Liste des figures

FIGURE.1 : L'ARCHITECTURE DE LA PREMIERE PARTIE .....	28
FIGURE.2 : L'ARCHITECTURE DU CHAPITRE.1 .....	29
FIGURE.3 : LA STRUCTURE D'UN PROJET- OPERATION SI : LE CONTINUUM (FIMBEL, 2007) .....	52
FIGURE.4 : LES DIMENSIONS D'ALIGNEMENT STRATEGIQUE (TALLON ET KRAEMER, 2003) .....	53
FIGURE.5 : LES HUIT PROCESSUS DE L'ALIGNEMENT D'UN PROJET-OPERATION SI (FIMBEL, 2007) .....	55
FIGURE.6 : LA TROISIEME VISION CENTREE SUR LES USAGES ET APPROPRIATIONS (FIMBEL, 2007) .....	71
FIGURE.7 : L'ARCHITECTURE DU CHAPITRE.2 .....	87
FIGURE.8 : SCHEMA RECAPITULATIF DU POSITIONNEMENT DES RECHERCHES EN "SI/CULTURE" (LEIDNER ET KAYWORTH, 2006) ....	90
FIGURE.9 : UNE VUE TRIPTYQUE DU CONFLIT "SI/CULTURE" (LEIDNER ET KAYWORTH, 2006) .....	90
FIGURE.10: THE SPINNING TOP MODEL (WALSH ET KEFI, 2008).....	92
FIGURE.11: LES TROIS COMPOSANTES DE L'ALIGNEMENT D'UN SI SELON CHAN (2002) .....	97
FIGURE.12: LE MODELE THEORIQUE DE WATTS (2005) .....	99
FIGURE.13 : DIFFERENCES CULTURELLES : NIVEAU NATIONAL, OCCUPATIONNEL ET ORGANISATIONNEL (HOFSTEDE ET AL., 1990) ..	114
FIGURE.14 : LES MANIFESTATIONS DE LA CULTURE (HOFSTEDE ET AL., 1990) .....	123
FIGURE.15 : COMPETING VALUES FRAMEWORK (ADAPTE DE QUIN ET ROHRBAUGH, 1983) .....	125
FIGURE.16 : L'ARCHITECTURE DU CHAPITRE.3 .....	131
FIGURE.17 : TROIS MODELES DE RELATIONS EN FONCTION DU CONTEXTE ET DES PRIORITES DE L'ENTREPRISE (CIGREF ET MCKINSEY, 2004).....	133
FIGURE.18 : TROIS DEGRES DE "MATURITE" DE LA RELATION ENTRE DSI ET DG/DM (CIGREF ET MCKINSEY, 2008) .....	135
FIGURE.19 : CARTOGRAPHIE CONTEXTUELLE GENERALE DES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES (FIMBEL, 2007).....	137
FIGURE.20 : LE RESEAU DES PARTIES PRENANTES : PRISE EN COMPTE DE LA BIDIRECTIONNALITE NECESSAIRE DES INTERRELATIONS (FIMBEL, 2007).....	138
FIGURE.21 : SCHEMATISATION DES INTERACTIONS ENTRE DG, DM ET DSI AUTOUR DE L'ALIGNEMENT STRATEGIQUE DES USAGES DU SI .....	144
FIGURE.22 : L'ARCHITECTURE DU CHAPITRE.4 .....	184
FIGURE.23 : APPROCHES CONTEMPORAINES DES SI : LE SI EST UN CHAMP MULTIDISCIPLINAIRE (LAUDON ET LAUDON, 2006).....	187
FIGURE.24 : EVOLUTION DE L'ERP (RASHID, HOSSAIN ET PATRICK, 2002).....	190
FIGURE.25 : REPERAGE DE LA PHASE DU POST-BASCULEMENT DU SYSTEME ERP : LE CADRE D'ANALYSE CHOISI.....	201
FIGURE.26 : LES ACTIVITES MAJEURES CARACTERISANT LA PHASE DU POST-ERP (CALDWELL, 1998) .....	202
FIGURE.27 : L'ARCHITECTURE DE LA DEUXIEME PARTIE.....	224
FIGURE.28 : L'ARCHITECTURE DU CHAPITRE.5 .....	225
FIGURE.29 : CONCEPTION SIMPLIFIEE DE LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE .....	227
FIGURE.30 : CADRE CONCEPTUEL DE L'HYPOTHESE CULTURALISTE DE L'ALIGNEMENT STRATEGIQUE DES USAGES DU SYSTEME ERP .	230
FIGURE.31 : SCHEMA CONCEPTUEL OPERATIONNEL DE L'HYPOTHESE CULTURALISTE DE L'ALIGNEMENT STRATEGIQUE DES USAGES DU SYSTEME ERP.....	244
FIGURE.32 : L'ARCHITECTURE DU CHAPITRE.6 .....	284

FIGURE.33 : PROCEDURE DE DEVELOPPEMENT D'INSTRUMENT DE MESURE (ADAPTE DE CHURCHILL, 1979) .....	335
FIGURE.34 : FONCTION CANONIQUE ET CONTRIBUTIONS CANONIQUES ( <i>CANONICAL LOADING</i> ) DES VARIABLES DANS LES VARIABLES CANONIQUES (HAIR, ANDERSON ET TATHAM, 2010) .....	342
FIGURE.35 : PROPOSITION D'UNE AIDE VISUELLE DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE SUIVIE .....	346
FIGURE.36 : L'ARCHITECTURE DU CHAPITRE.7 .....	348
FIGURE.37 : REPARTITION DES ONZE FACTEURS DES VARIABLES DU MODELE .....	414
FIGURE.38 : RESULTATS DE L'ANALYSE CANONIQUE RELATIFS A [HG] .....	422
FIGURE.39 : RESULTATS DE L'ANALYSE CANONIQUE RELATIFS A [H2] .....	426
FIGURE.40 : RESULTATS DE L'ANALYSE CANONIQUE RELATIFS A [H3] .....	432

# Liste des annexes

ANNEXE 1 : MODELES D'ALIGNEMENT STRATEGIQUE DU SI .....	490
ANNEXE 2 : INTERSECTION DE LA THEORIE DE LA CULTURE AVEC LA THEORIE D'ORGANISATION (SMIRCICH, 1983).....	492
ANNEXE 3 : LES EVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES MAJEURES SUPPORTANT LE SI.....	493
ANNEXE 4 : ARCHITECTURE APPLICATIVE DU SYSTEME ERP (DAVENPORT, 1998) .....	494
ANNEXE 5 : MODELES D'IMPLEMENTATION DES SYSTEMES ERP .....	495
ANNEXE 6 : SPECIFICITES DE LA PHASE DU POST-BASCULEMENT DU SYSTEME ERP .....	496
ANNEXE 7 : SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ANALYSE THEMATIQUE DES DONNEES COLLECTEES A PARTIR DE 16 ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS AU SUJET DES PRIORITES STRATEGIQUES ET METIERS.....	498
ANNEXE 8 : LES ELEMENTS STRUCTURANTS DES DEUX PARADIGMES POSITIVISTE ET CONSTRUCTIVISTE (ADAPTE DE GIROD-SEVILLE ET PERRET, 1999 ET ALLARD-POESI ET MARECHAL, 1999) .....	500
ANNEXE 9 : CARACTERISTIQUES DISTINCTIVES DES DEUX APPROCHES QUALITATIVE ET QUANTITATIVE (ADAPTE DE BAUMARD ET IBERT, 1999 ET ALLIX-DESFAUTAUX, 1995) .....	501
ANNEXE 10 : FICHE DE SYNTHESE D'ENTRETIEN NON-DIRECTIF (EXEMPLE ENTRETIEN N°2.DG.1).....	502
ANNEXE 11 : GUIDE D'ENTRETIEN .....	503
ANNEXE 12 : DETAIL DE 16 ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS EFFECTUES DANS LE CADRE DU TEST DE FAISABILITE DES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	504
ANNEXE 13 : FICHE DE SYNTHESE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF (EXEMPLE ENTRETIEN N°4.DM.3).....	505
ANNEXE 14 : DICTIONNAIRE DES THEMES .....	506
ANNEXE 15 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE.....	509
ANNEXE 16 : LETTRE ELECTRONIQUE DE RELANCE .....	515
ANNEXE 17 : TABLEAU DE CODAGE CONDENSE DE FORMAT SPSS.18 .....	516
ANNEXE 18 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON OBTENU A PARTIR DU QUESTIONNAIRE D'ENQUETE .....	517
ANNEXE 19 : SYNTHESE DES TESTS PSYCHOMETRIQUES DE L'INSTRUMENT DE MESURE .....	519
ANNEXE 20 : MATRICE THEMATIQUE ORDONNEE PAR VISION (CAS. A) .....	520
ANNEXE 21 : MATRICE THEMATIQUE ORDONNEE PAR VISION (CAS. C).....	523
ANNEXE 22 : MATRICE THEMATIQUE ORDONNEE PAR VISION (CAS. U) .....	531
ANNEXE 23 : MATRICE THEMATIQUE ORDONNEE PAR VISION (CAS. T).....	541
ANNEXE 24 : MATRICE THEMATIQUE ORDONNEE PAR VISION (CAS. I).....	555
ANNEXE 25 : RESULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE (OUTPUTS SPSS.18).....	565
ANNEXE 26 : PASW SPSS.18 STATISTICS SYNTAX EDITOR.....	590
ANNEXE 27 : RESULTATS DE L'ANALYSE CANONIQUE (OUTPUTS SPSS.18) .....	591



## Liste des abréviations

<b>SI :</b>	SYSTEMES D'INFORMATION
<b>TI :</b>	TECHNOLOGIES D'INFORMATION
<b>TIC :</b>	TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION
<b>ERP :</b>	ENTERPRISE RESOURCE PLANNING
<b>SAM :</b>	STRATEGIC ALIGNMENT MODEL
<b>DyGAM :</b>	THE DYNAMIC GLOBAL ALIGNMENT MODEL
<b>DSI :</b>	AMBIVALENCE POUVANT DESIGNER LA <i>DIRECTION</i> OU LE <i>DIRECTEUR SI</i>
<b>DM :</b>	AMBIVALENCE POUVANT DESIGNER LA <i>DIRECTION</i> OU LE <i>DIRECTEUR METIER</i>
<b>DG :</b>	AMBIVALENCE POUVANT DESIGNER LA <i>DIRECTION</i> OU LE <i>DIRECTEUR GENERAL</i>
<b>CEO :</b>	CHIEF EXECUTIVE OFFICER
<b>CIO :</b>	CHIEF INFORMATION OFFICER
<b>MOA :</b>	MAITRISE D'OUVRAGE
<b>MOE :</b>	MAITRISE D'OEUVRE
<b>MAU :</b>	MAITRISE DE L'ALIGNEMENT DES USAGES
<b>FCS :</b>	FACTEURS CLES DE SUCCES

# Introduction

## 1. Formulation de la question fédératrice de la thèse

### 1.1. Point de départ de la réflexion : une nouvelle perspective d'alignement stratégique du SI orientée « usage »

Depuis la publication de l'article inédit de Porter et Millar en 1985, intitulé « *How Information gives you competitive advantage* », la communauté scientifique considère que les SI ne peuvent être confinés au rôle secondaire d'auxiliaires du fonctionnement de l'organisation mais doivent, désormais, être admis comme éléments moteurs des choix stratégiques (Reix, 2005).

Dans la lignée de cette vision, qui propose de mobiliser les approches classiques du management stratégique au domaine du SI, les recherches de Henderson et Venkatraman (1991, 1993) ont le mérite de projeter la lumière sur la question d'intérêt du "comment exploiter les SI dans le cadre du management stratégique?". C'est ainsi que leur travail de réflexion autour du modèle « *the Strategic Alignment Model* » (SAM) a révélé la nécessité d'intégrer le management des SI aux objectifs stratégiques de l'organisation et soulevé, de ce fait, une nouvelle perspective de recherche en SI dite de « l'alignement stratégique » avec la mise en évidence du concept « fit ». Solidement ancré dans la perspective de contingence la plus classique de Lawrence et Lorsch (1967), le « fit » constitue, selon Venkatraman et Camillus (1984), l'assise théorique fondamentale du management stratégique. C'est dans ce sens que Henderson et Venkatraman (1993) défendent l'idée selon laquelle, le fit entre le contexte stratégique de l'entreprise et son infrastructure informatique contribue à accroître l'efficacité et l'efficacite de la firme (De Vaujany, 2005).

Située au point de croisement de deux domaines de recherche en sciences de gestion à savoir le Management Stratégique et le Système d'Information, l'alignement stratégique du SI est alors un sujet captivant et les travaux des communautés académiques et praticiennes ont été majoritairement menés à partir des premières conceptualisations du concept « fit ». En dépit du nombre croissant et même ahurissant des recherches investiguant ledit thème, il n'était pas exempt de critiques. Lesquelles ne remettent sans doute pas en cause sa réelle importance, mais au contraire incitent les chercheurs à creuser davantage en ce domaine et proposer de nouvelles perspectives de recherche contribuant à faire progresser l'état de la connaissance en la matière.

C'est bien le cas de Fimbel (2007) qui, outre sa valorisation de la contribution humaine à l'alignement stratégique, il soulève la question des usages du SI par rapport à la problématique d'alignement. Selon Fimbel (2007), placer les usages au centre de la problématique d'alignement stratégique consiste à porter un intérêt particulier à la phase d'exploitation opérationnelle du SI par les différents utilisateurs ; cela signifie que les intentions d'alignement ne produiront leurs effets que dans la pertinence et l'intensité des usages du SI. Toutefois, si la nécessité d'un tel centrage est admise par la communauté professionnelle (Fimbel, 2007), elle reste néanmoins minorée par la communauté scientifique au sens de Bounfour et Epinette (2006).

Une telle perspective est si séduisante qu'elle nous invite à parcourir le canevas théorique traitant des usages du SI, de déceler ses principaux postulats et d'évoluer par la suite vers la possibilité de leur mobilisation à la problématique d'alignement stratégique du SI. Il s'agit donc de s'interroger, plus précisément, si la théorie de structuration (De Sanctis et Poole, 1994 ; Orlikowski, 1992 ; 2000) peut conduire le thème d'alignement stratégique du SI au-delà des limites de la théorie de contingence classique, plaidant pour le déterminisme technologique, vers la modélisation d'une nouvelle perspective d'alignement axées davantage sur les usages et dont la raison d'être s'exprime bien dans une vision dynamique.

## 1.2. Emergence de l'hypothèse culturaliste

« *There are two reasons why a strong culture is valuable: the fit of culture and strategy, and the increased commitment by employees to the firm. For a strategy to be successfully implemented, it requires an appropriate culture. When firms change strategies, and often structures, they sometimes fail because the underlying shared values do not support the new approach* » (O'Reilly, 1989, pp.16). A ce propos, nous devons à la vérité de reconnaître que cette citation nous a inspiré la réflexion originelle de la thèse en adoptant le raisonnement par analogie suivant : si O'Reilly insistait sur l'alignement de la culture avec la stratégie de l'entreprise et que l'alignement des usages du SI, traduisant la nouvelle perspective d'alignement stratégique évoquée ci-dessus, consiste à faire aligner les usages du SI avec la stratégie, il s'en suit la mise en évidence du lien étroit entre la culture organisationnelle et l'alignement stratégique des usages.

A partir de ce point, une consultation transversale de la littérature inhérente au domaine de l'alignement stratégique du SI suffit pour se rendre compte que la majorité des recherches de

référence insistent surtout sur l'importance de deux dimensions de l'alignement stratégique qui sont : « la dimension structurelle » et « la dimension stratégique ». Ceci a conduit Chan (2002) à s'interroger, dans son article ayant pour titre : « *Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure* », sur la place d'une troisième dimension qu'il baptise « structure informelle ». Investiguant le problème de « *misalignment* » du SI avec les objectifs de l'entreprise, Chan (2002) montre que l'alignement d'un SI est un ensemble de dimensions synchrones : « *that bring together an organization's Structure, Strategy and Culture at multiple levels, with all their inherent demands* » (pp. 99). L'auteur déduit que la structure organisationnelle informelle, mettant en valeur le réseau d'acteurs internes, peut être envisagée comme une tierce dimension déterminante de l'alignement du SI et complémentaire aux deux autres dimensions, et que la culture organisationnelle, considérée comme un indicateur de la structure informelle, est susceptible d'affecter l'alignement du SI.

Outre les idées de Chan (2002) qui ne peuvent qu'étayer notre projet de recherche, ayant pour principale ambition d'étudier l'alignement stratégique des usages du SI sous une lecture culturaliste, un constat est mis en évidence, plus au moins explicitement, par Leidner et Kayworth (2006) et dont la conclusion naturelle réside dans un déficit d'intérêt portant sur l'étude de la relation entre la culture, qu'elle soit de type nationale ou organisationnelle, et l'achèvement de l'alignement stratégique des TI. C'est ce qu'ils avancent lorsqu'ils écrivent : « *While there is a wealth of research on strategies IT planning and IT alignment, there is very little research devoted to examining the role of national or organizational culture in the process of IT planning, in achieving IT alignment, or in the result of IT planning* » (pp.369).

S'adossant à une telle observation, notre exploration étendue du canevas théorique relevant de l'alignement stratégique des SI vient montrer que l'affirmation de Leidner et Kayworth (2006) n'est pas un constat isolé puisque elle nous a amené également à constater que bien que maintes tentatives ont été faites pour identifier les FCS ou encore les antécédents pouvant jouer en faveur ou, au contraire, à l'encontre de l'alignement stratégique du SI, le fait de mobiliser une approche culturaliste n'a pas été traité en tant que telle (Chtourou, 2008).

C'est d'ailleurs dans cette dialectique que s'inscrit le questionnement scientifique initial de notre thèse au sujet de la mobilisation d'une hypothèse culturaliste à la problématique d'alignement stratégique des usages du SI.

**L'enjeu de la présente thèse est donc d'opérer un lien entre ces deux axes de recherches, à notre connaissance jusqu'à présent non articulés dans des travaux antérieurs, dans un même travail de réflexion ayant pour principale préoccupation de fournir un cadre d'analyse original pour étudier l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des usages du SI.**

### 1.3. Post-basculement du système ERP : phase cible d'analyse

Force est de constater que l'équivocité et la multidimensionnalité des SI rendent certainement difficile l'opérationnalisation d'une telle hypothèse culturaliste. Par souci de simplification, nous semble-t-il plus prudent, si ce n'est souhaitable, de cantonner l'analyse de l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des usages des SI dont l'architecture applicative est construite autour des systèmes ERP.

L'évolution de l'informatique vers plus d'informations, plus de partage, plus d'intégration et plus de flexibilité est l'un des facteurs essentiels qui explique le succès grandissant des systèmes ERP auprès des entreprises soucieuses d'efficacité et de performance (Tomas, 2002). Revêtant une portée stratégique (Adira, 2000 ; Davenport, 1998), le projet ERP est difficile à gérer et la technologie, malgré sa complexité, n'est pas la seule cause de difficultés rencontrées puisque le risque prend sa source dans le management de tel projet (Besson, 2003). En réalité, tout projet ERP s'étale sur trois horizons temporels à savoir: « Avant-projet » (phase de pré-implémentation) ; « Projet » (phase d'implémentation) et « Après-projet » (phase de post-implémentation couvrant les étapes de basculement et d'appropriation) (Markus et al.2000 ; Yu, 2005 ; Parr et Shanks, 2000).

Face à l'abondance de la littérature traitant des systèmes ERP, Botta-Genoulaz, Millet et Grabot (2005) soulignent ce qui suit : « *Until recently, nearly all literature on ERP was focused on ERP project and ERP implementation, the post-implementation phase had been identified but very little attention [...] IT cannot by itself influence the productivity of a company. The main efficiency factor lies in the way people use these technologies. Many information strategies fail for ignoring this issue.* » (pp.514-515). Bien que le système ERP bénéficie, depuis le début des années 90, d'une étonnante accumulation des travaux de recherches, aussi bien académiques que professionnels, il est frappant de constater que l'attention est principalement focalisée sur la phase d'implémentation en occultant une phase cruciale du projet qui marque le début d'un nouveau défi managérial à savoir le post-

basculement. D'ailleurs de nombreux chercheurs s'intéressant au domaine des ERP s'accordent à reconnaître que cette phase de pleine exploitation et de généralisation des usages du système s'avère l'épreuve la plus délicate à surmonter.

Le déficit d'intérêt portant sur cette phase de post-basculement du système ERP suscite-il également notre curiosité scientifique afin d'explorer ses principales caractéristiques et de justifier par la suite sa pertinence comme phase d'analyse opportune pour étudier la problématique d'alignement des usages du système ERP sous une lecture culturaliste.

Partant des constats élucidés brièvement ci-dessus, les choix que nous faisons à propos de la mobilisation d'une hypothèse culturaliste pour analyser la problématique d'alignement stratégique des usages du système ERP dans sa phase du post-basculement est sans doute à l'origine de la formulation de la question fédératrice de la thèse que nous souhaitons clarifier :

**En quoi la culture organisationnelle peut-elle impacter l'alignement stratégique des usages d'un système ERP lors de la phase du post-basculement ?**

## 2. Objectifs de la thèse

La question d'intérêt de cette thèse s'articule donc autour d'un projet de connaissance ayant pour principale ambition d'explorer la place de la dimension culturelle face au phénomène d'alignement stratégique du SI- subtilité insuffisamment analysée - ; voire comprendre en profondeur l'impact que peut exercer la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des usages du système ERP, notamment lors de la phase du post-basculement.

Ceci nous permettra, *in fine*, de mettre en exergue de nouvelles portées sous forme de « *clefs de compréhension* » pouvant contribuer à faire progresser notre connaissance du domaine d'alignement stratégique et répondre ainsi à un besoin managérial relatif à la maîtrise de l'alignement des usages durant la phase de la pleine exploitation du système ERP.

Notre thèse vise donc à :

- Faire l'état des lieux relatif à l'alignement stratégique du SI- le domaine d'ancrage de notre réflexion- et déceler les pistes pouvant baliser les contours d'une nouvelle perspective d'alignement centrée sur les usages ;

- Explorer le canevas théorique inhérent au domaine d'usage des SI, et ce afin d'apporter un support théorique complémentaire nécessaire à cette nouvelle perspective ;
- Faire le point sur la place de la culture dans la recherche en Systèmes d'Information de façon générale, et en alignement stratégique de façon particulière, et repérer en conséquence la genèse d'une hypothèse culturaliste à travers la mise en perspective des dimensions culturelles telles que formulées, plus au moins explicitement, par des chercheurs de référence en matière d'alignement stratégique du SI ;
- Etudier l'ancrage anthropologique et sociologique de la notion de culture, au sens large, pour fonder le choix d'axer la réflexion sur la culture organisationnelle ;
- Justifier la nécessaire lecture culturaliste en plaçant le dynamisme relationnel, entre les parties prenantes managériales impliquées dans l'alignement stratégique des usages du SI, comme point de repère ;
- Mettre en relief le caractère conflictuel du dynamisme relationnel autour de la manœuvre d'alignement des usages, et tenter de l'expliquer à travers la divergence des styles cognitifs des parties prenantes impliquées ;
- Procéder à un travail de démonstration afin d'éclairer l'effet que peuvent exercer les dimensions culturelles pour acclimater cette dynamique d'interaction autour de l'alignement des usages du SI ;
- Revenir sur le concept et les enjeux des SI avant de focaliser l'attention sur les SI construits autour des systèmes ERP et, plus particulièrement, sur la phase du post-basculement, et ce tout en justifiant sa pertinence par rapport à la problématique d'alignement des usages du SI, d'une part, et par rapport au dynamisme relationnel et la nécessaire lecture culturaliste d'autre part ;

Pour atteindre ces objectifs, il nous faut procéder à une réflexion théorique panoramique croisant différents axes de recherches directifs traitant de : l'alignement stratégique, l'usage des SI, la culture organisationnelle, les parties prenantes, les styles cognitifs ainsi que les systèmes ERP. Cette analyse, certes fructueuses, servant à fonder la singularité de notre problématique de recherche, sera à l'origine de la proposition conceptuelle de la thèse. Laquelle se propose d'étudier les relations causales qui existent entre trois composantes



déterminantes de l'hypothèse culturaliste à savoir : la culture organisationnelle, le dynamisme relationnel et l'alignement stratégique des usages du système ERP.

Il s'agit donc, pour mettre à l'épreuve cette modélisation et procéder à la validation du réseau d'hypothèses, la sous-tendant, à l'égard de l'univers professionnel de :

- Opérationnaliser les trois composantes du modèle, d'identifier et de justifier les liens de causalités qui existent entre ces composantes ;
- Déterminer les choix méthodologiques nécessaires pour mener à bien notre projet de connaissances, et ce tout en restant cohérent avec l'arrière plan épistémologique de la thèse ;
- Tester empiriquement, dans une première phase qualitative, la faisabilité de nos hypothèses de recherche ; et
- S'assurer, dans une seconde phase quantitative, de la validation de ces hypothèses.

A partir de tels objectifs, six types de résultats sont visés, dont les trois premiers se rattachent à la phase qualitative de l'investigation empirique et les trois derniers sont afférents à la phase quantitative :

- (i).* Une consolidation de la crédibilité de notre démonstration théorique, construite autour de l'alignement stratégique des usages du système ERP et de ses deux aspects culturels et interactionnel, apportée par des témoignages tirés de l'expérience professionnelle ;
- (ii).* Une assurance satisfaisante quant à la faisabilité de l'hypothèse culturaliste, mobilisée à l'étude de l'alignement stratégique des usages du système ERP, garantie par l'analyse de sens que les professionnels ont donné au sujet ;
- (iii).* Une compréhension à la fois profonde et clairvoyante de l'impact positif que peut exercer la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des usages du système ERP lors de la phase du post-basculement ainsi que de la place prépondérante de la dynamique d'interaction entre les parties prenantes impliquées ;
- (iv).* Une description chiffrée, et dans la mesure du possible, des principaux aspects caractérisant notre hypothèse culturaliste et qui sont relatifs à l'alignement stratégique des usages du système ERP, la culture organisationnelle et la dynamique d'interaction ;

- (v). Une vérification de la fiabilité et de la validité des mesures reliées à notre hypothèse culturaliste ;
- (vi). Une explication, doublée d'une validation, apportée à la relation causale entre la culture organisationnelle et l'alignement stratégique des usages du système ERP lors de la phase du post-basculement

Pour résumer, l'objectif ultime de cette thèse est de faire émerger des connaissances empiriquement validées au sujet de l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP s'adressant à la fois à la communauté scientifique et praticienne.

### 3. Déroulement de la thèse

Cette thèse est structurée en deux parties que nous présenterons succinctement comme suit :

**La première partie** sera consacrée à faire ce que Charreire et Durieux (1999) appellent « l'exploration théorique » consistant à « *opérer un lien entre deux champs théoriques (au minimum) jusqu'alors non liés dans des travaux antérieurs ou entre deux disciplines ; ces champs et disciplines n'ont pas à être totalement circonscrits par le chercheur, il peut n'en retenir qu'une partie, celle qui lui semble être la plus pertinente compte tenu de l'objet de sa recherche* » (pp.67). De là, l'originalité de la thèse. Pour la stratégie de recherche qui est la nôtre, cette étape de balisage du périmètre théorique pertinent à notre questionnement scientifique paraît essentielle surtout qu'elle constitue à la fois le fondement et la justification indispensables à la proposition conceptuelle présentée dans la seconde partie. C'est ce qui dénote son ampleur.

**La deuxième partie** se propose d'exposer minutieusement la démarche de la mise à l'épreuve de la réalité praticienne de notre proposition conceptuelle. Elle constituera la trame qui va nous permettre d'articuler, tout en restant cohérent avec une posture constructiviste aménagée, les questions de recherche, les concepts opérationnalisés, les hypothèses sous-tendant la modélisation et les choix méthodologiques préconisés. Ceci aux fins d'aboutir à la mise en perspective des résultats obtenus de deux types d'analyses empiriques. En tout premier lieu et dans le cadre de notre approche qualitative, une analyse de contenu des entretiens semi-directifs explicite les résultats des tests de la faisabilité des diverses hypothèses. En second lieu, une analyse des données multivariées expose les résultats des tests de la validation des hypothèses, laquelle s'inscrit dans l'approche quantitative de la thèse.

## Première partie

# La Culture Organisationnelle : Une Dimension Constitutive de l'Alignement Stratégique des Usages du Système ERP

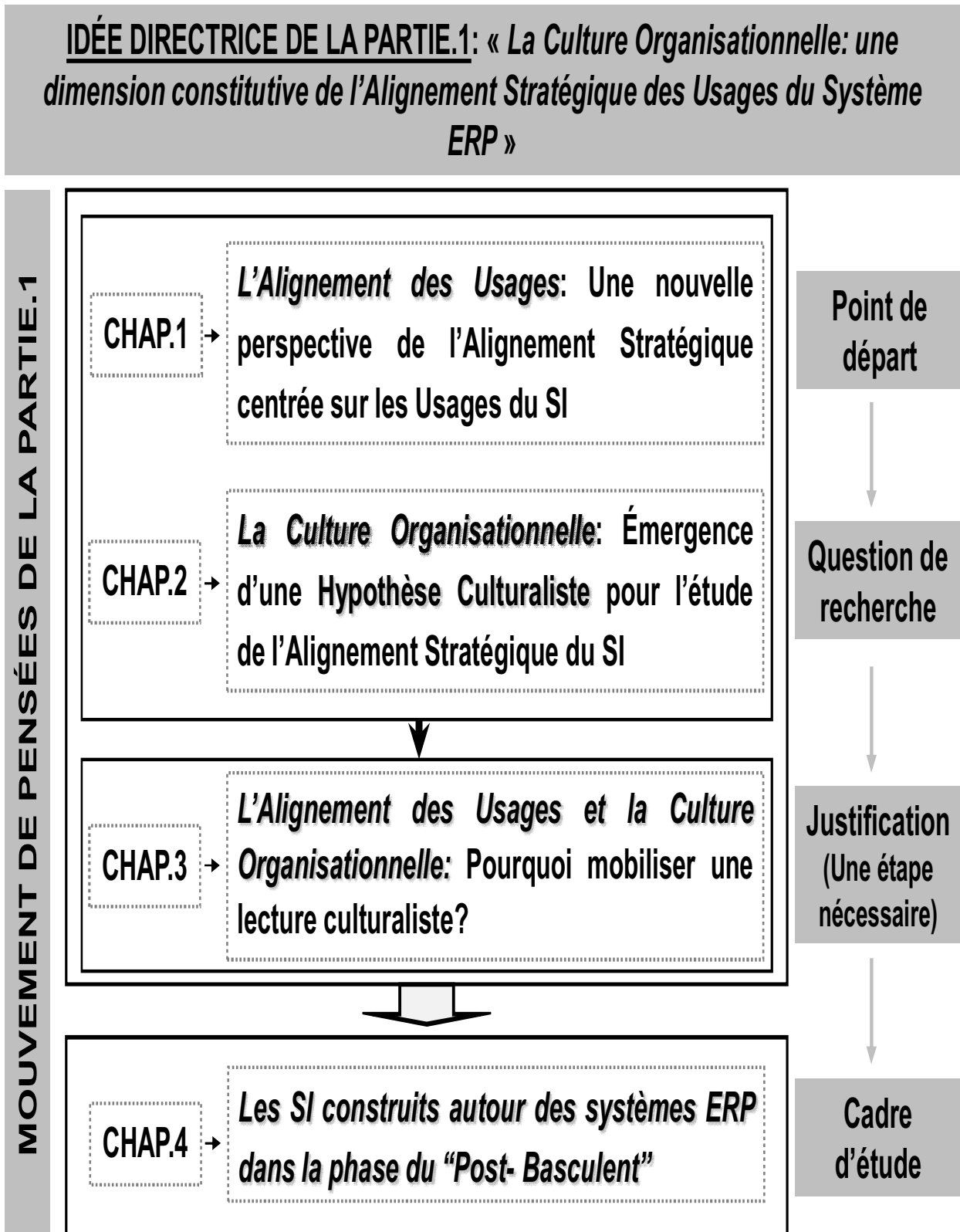
## Introduction de la partie.1

Le but essentiel de cette première partie est d'appréhender les éléments clés constitutifs de la question de l'intérêt d'une lecture culturaliste pour l'étude de l'alignement stratégique des usages du système ERP. Toute tentative d'émergence d'un nouveau questionnement passe par une réflexion théorique globale des différents axes de recherche articulés. Ceci est particulièrement nécessaire pour justifier et fonder le mouvement de pensée adopté à partir du moment où la problématique initiale est repérée jusqu'à celui du cadrage de l'exploration théorique.

Quatre chapitres composent cette partie. **Le chapitre.1** explore le domaine d'ancrage de la question de recherche à savoir l'alignement stratégique du SI, afin d'en avancer une nouvelle perspective orientée « usages ». Résumant le contexte d'émergence de notre problématique de recherche, **le chapitre.2** explicite les prémices d'une hypothèse culturaliste pour le thème de l'alignement stratégique et présente un état des lieux du troisième champ d'analyse qui est la culture organisationnelle. **Le chapitre.3** identifie les éléments justificatifs de la mobilisation d'une lecture culturaliste pour l'étude de l'alignement stratégique des usages du SI. Après avoir délimité le périmètre théorique de la thèse, **le chapitre.4** identifie la phase du post-basculement du système ERP comme cadre d'étude intéressant de la problématique investiguée.

La figure.1 représente l'architecture mise en place pour cette première partie, aidant à visualiser le cheminement de notre raisonnement scientifique.

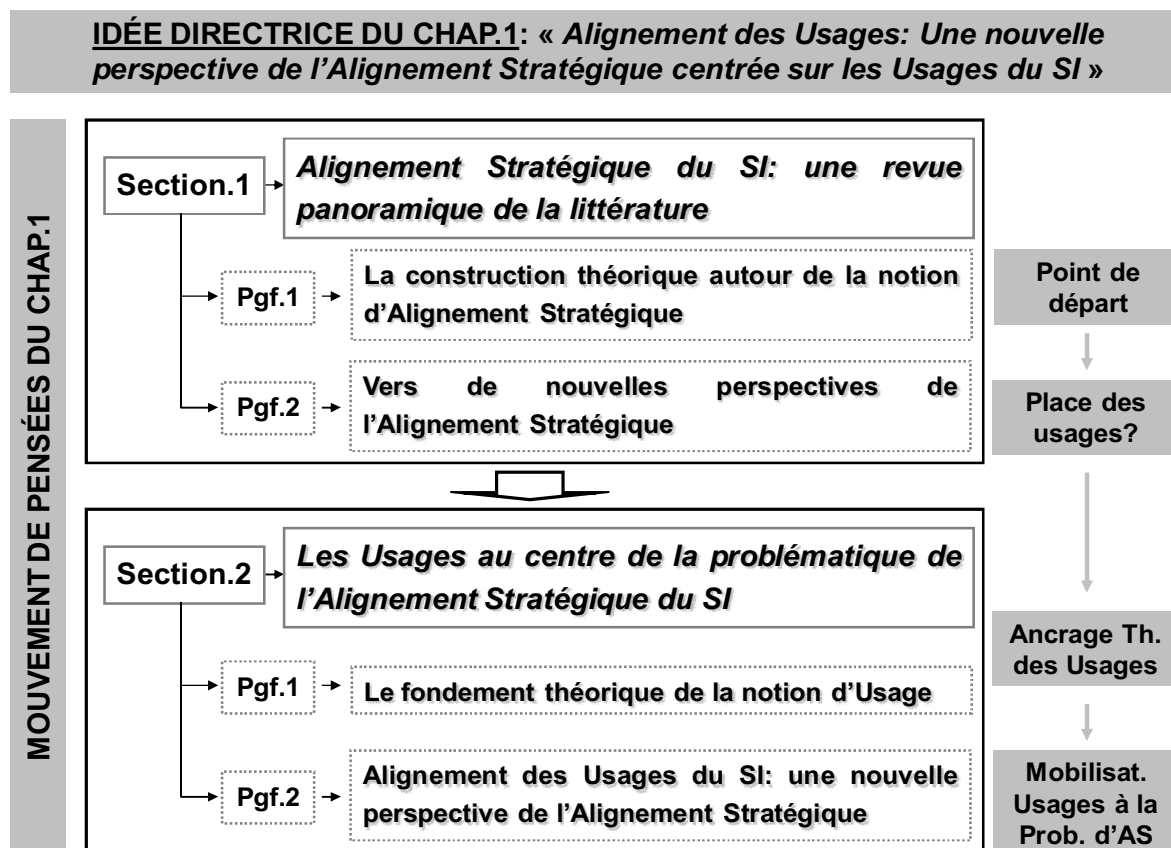
Figure.1 : L'architecture de la première partie



# Chapitre.1. L'Alignement Stratégique des Usages : une nouvelle perspective de l'alignement centrée sur les usages du Système d'Information

Ce chapitre est structuré en deux sections. Dans la première section, nous explorons le domaine d'ancrage de la thèse concernant le thème de l'alignement stratégique du SI (titre 1). Cette revue de la littérature nous permettra de déceler les pistes pouvant éventuellement dresser, dans la seconde section, les contours et contenus d'une nouvelle perspective d'alignement centrée sur les usages du SI (titre 2). La figure suivante propose une représentation schématique du mouvement de pensée adopté au niveau de ce chapitre.

Figure.2 : L'architecture du chapitre.1



# 1. Alignement Stratégique du Système d'Information : une revue panoramique de la littérature

Au préalable nous clarifions la notion de l'alignement stratégique, le fondement théorique ainsi que les principaux modèles qui ont été construits autour de cet axe de recherche (titre 1.1). Nous consacrons le deuxième titre à la présentation des principales critiques et perspectives adressées à ce thème dans le but de détecter les prémices d'une nouvelle vision portée sur la dimension d'usage (titre 1.2).

## 1.1. La construction théorique portant sur l'alignement stratégique du SI

La revue des états de l'art en Systèmes d'Information montre la profusion des recherches anglo-françaises, tant académiques que professionnelles, portant sur la problématique de l'alignement stratégique. Située au point de croisement de deux domaines de recherche en sciences de gestion le « Management Stratégique » et le « Systèmes d'Information », la notion de l'alignement stratégique consiste, à mettre en cohérence la stratégie du SI et la stratégie d'affaires. Ainsi, l'analyse du fondement théorique autour de cette expression nous paraît un préliminaire nécessaire avant d'exposer les différentes modélisations se rapportant à cette thématique.

### 1.1.1. L'alignement stratégique : de quoi parle-t-on ?

#### 1.1.1.1. Fondement théorique de l'alignement stratégique

L'idée de l'alignement stratégique est inspirée de longue date par les approches classiques du management stratégique. Depuis l'apparition de l'article pionnier de Porter et Millar en 1985, intitulé « *How Information gives you competitive advantage* », la communauté scientifique considère que les SI ne peuvent être confinés au rôle secondaire d'auxiliaires du fonctionnement de l'organisation mais doivent, désormais, être admis comme éléments moteurs des choix stratégiques (Reix, 2005).

D'après Porter et Millar (1985), il y aurait cinq manières d'utiliser les TI comme avantage concurrentiel : (1) en tirant avantage de modification dans la nature de l'industrie, (2) en changeant la nature de la compétition, (3) en trouvant de nouvelles sources de différenciation, (4) en modifiant l'étendue concurrentielle, et (5) en développant de nouvelles activités (De

Vaujany, 2005). Les SI deviennent en eux-mêmes une « arme stratégique » au service de stratégies d'affaires pré-définies ou comme déterminants de stratégies originales, totalement nouvelles (Reix, 2005).

En accord avec cette vision, de nombreux chercheurs ont proposé de mobiliser la pensée stratégique classique au domaine du SI. C'est le cas des travaux de Henderson et Venkatraman (1991, 1993) autour de leur modèle SAM. D'après ces auteurs, la question d'intérêt n'est plus de savoir si les SI ont un rôle stratégique ; elle est plutôt d'appréhender comment les exploiter dans le cadre du management stratégique (Hassairi, 2001). C'est ainsi que leurs réflexions fédératrices ont révélé la nécessité d'intégrer le management des SI aux objectifs stratégiques de l'organisation et soulevé, de ce fait, une nouvelle perspective de recherche dite de « l'alignement stratégique » avec la mise en évidence du concept « fit ».

En investiguant davantage l'origine du terme « fit », nous pouvons constater un ancrage théorique dans le domaine de l'alignement organisationnel, largement marqué par la perspective de contingence la plus classique de Lawrence et Lorsch (1967). Pour mieux caractériser la nature de l'alignement organisationnel, Bluedorn et al. (1994) définissent le « fit » comme étant « *la situation dans laquelle un alignement existe entre la stratégie d'une organisation et son contexte aussi bien interne qu'externe* » (pp.241).

Venkatraman et Camillus (1984) précisent que le « fit » constitue l'assise théorique fondamentale du management stratégique et ce pour quatre raisons : 1/ le domaine de la politique des affaires (le paradigme stratégique initial) trouve son ancrage dans le concept du « *matching* » ou du « *aligning* » des ressources organisationnelles avec les opportunités et les menaces de l'environnement ; 2/ le management stratégique emprunte ses concepts et ses méthodes à d'autres disciplines utilisant le concept « fit » comme l'économie industrielle, le comportement administratif et le Marketing ; 3/ le « fit » a été utilisé comme un concept normatif par de nombreux consultants pour montrer l'importance de la synchronisation des éléments complexes d'une organisation avec une implémentation efficace des stratégies choisies, et 4/ suite à la proposition de Hofer (1975) de s'inscrire davantage dans une perspective de contingence, les études empiriques en management stratégique ont intégré le « fit », que ce soit de manière explicite ou implicite, afin d'élucider la complexité des questions stratégiques.



C'est ainsi que, le terme « fit » puise son origine dans les modèles classiques de contingence (Van de Ven, 1979). Initialement dédiée à Lawrence et Lorsch, la théorie de contingence se fonde sur une assertion de base selon laquelle l'efficacité organisationnelle est affectée directement par son contexte en termes d'environnement, de taille et d'industrie. Leur analyse originelle, avancée en 1967, s'articule autour de deux concepts clés : « la différenciation » (entre les sous-unités de l'entreprise) et « l'intégration » (coordination entre ces sous-unités). En fait, le changement de l'environnement amplifie le degré de différenciation et génère, en conséquence, une demande élevée d'un effort d'intégration. Ainsi, le succès de l'intégration est tributaire du degré d'achèvement de l'alignement organisationnel (Weill et Olson, 1989).

Pour résumer, nous pouvons affirmer que le rattachement de la problématique de l'alignement du SI aux approches stratégiques les plus classiques, fortement ancrées dans une perspective de contingence, ne fait aucun doute. D'après Venkatraman (1995), la stratégie des SI se définit en terme de positionnement de la firme sur le marché des TI et ressemble en tout point à la stratégie commerciale (De Vaujany, 2005). Ainsi, Tallon et Kraemer (2003) ont systématisé l'argument de M. Porter, relatif à la double orientation stratégique de l'organisation « l'efficacité opérationnelle » et « le positionnement stratégique », afin de montrer que ces objectifs peuvent être transposés directement aux SI. Appliquée à l'alignement stratégique des SI, la théorie de contingence montre que certains facteurs contextuels et organisationnels (y compris le SI) convergent ensemble pour faciliter l'alignement et produire, par la suite, une performance supérieure (Chan et Reich, 2007).

C'est ainsi que Henderson et Venkatraman (1993) stipulent que la robustesse de leur modèle d'alignement se situe au niveau du « fit stratégique » et de « l'intégration fonctionnelle », deux caractéristiques fondamentales du management stratégique. Selon ces auteurs, c'est l'alignement dynamique entre le contexte stratégique de l'entreprise et son infrastructure informatique qui contribue à accroître l'efficacité et l'efficacé de la firme (De Vaujany, 2005).

#### 1.1.1.2. Définition de l'alignement stratégique

La question de la contribution et de la synchronisation du SI avec la stratégie de l'entreprise et sa performance est alors un sujet émergent et prend une place croissante dans les préoccupations des communautés académiques et praticiennes (Fimbel, 2006). Ainsi, de

nombreuses caractérisations et définitions de la nature du concept d'alignement sont avancées dans la littérature, témoignant du coup de la richesse sous-jacente du concept évoqué.

Comme toujours, pour entamer une clarification sémantique, il est nécessaire de revenir au dictionnaire. Selon le Petit Robert (2000) : « *Alignement (n. m.) de aligner. 1. Fait d'aligner, d'être aligné. 2. Action de s'aligner, une personne se met à l'alignement. 3. Rangée de choses alignées. Contr. Non-alignement. Aligner (v. tr.) : 1. Disposer selon une ligne droite. [...] 3. Aligner qqch. sur : mettre sur la même ligne que, rendre conforme à. S'aligner (v. pron.) : 1. Etre disposé, se placer sur la même ligne. 2. Fam. Tu peux toujours t'aligner. 3. S'aligner sur qqn, qqch. adopter son comportement, s'y conformer* ». Selon Dictionnaire Hachette Encyclopédique (1998) : « *Alignement (n. m.) 1. Action d'aligner ; disposition sur une ligne droite. 2. Tracé en ligne effectué au moyen de repères, de jalons ; droite imaginaire reliant deux, plusieurs repères. Aligner (v. tr) 1. Disposer, ranger sur une même ligne droite. 2. (v. pron.) Se mettre sur la même ligne, se conformer à la ligne* ».

Les définitions sont proches, elles mettent toutes l'accent sur l'existence d'une ligne droite sur laquelle s'effectue l'alignement des éléments concernés. La communauté scientifique, se situant dans le domaine de l'alignement stratégique du SI, semble avoir fait évoluer le sens de ce concept en proposant de nombreuses caractérisations. Le tableau.1 regroupe des définitions<sup>1</sup>, empruntées essentiellement à des auteurs anglo-saxons, ayant marqué le champ de l'alignement stratégique et contribué à enrichir notre connaissance du phénomène.

Tableau.1 : L'alignement stratégique selon les auteurs anglo-saxons

Références	Définition de l'Alignement stratégique
<b>Broabent et Weill (1993)</b>	<i>The extent to which business strategies were enabled, supported, and stimulated by information strategies (pp.164)</i>
<b>Chan et al. (1997)</b>	<i>The fit existing between business strategic orientation and IS strategic orientation (pp.125)</i>
<b>Luftman, Papp et Brier (1999)</b>	<i>Alignment which is defined as applying appropriate IT in a appropriate and timely way, in harmony with business strategies, goals, and needs (pp.3)</i>
<b>Henderson et Venkatraman (1993)</b>	<i>The degree of fit and integration among business strategy, IT strategy, business infrastructure, and IT infrastructure</i>
<b>Tallon et Kraemer (1999)</b>	<i>The extent to which the IS strategy supports, and is supported by the business strategy (pp.3)</i>

<sup>1</sup> Nous avons choisi de ne pas traduire ces définitions en français, car il paraît plus juste de garder le sens et les intentions soulignés par les auteurs.

<b>Reich et Benbasat (2000)</b>	<i>The degree to which the IT mission, objectives, and plans support and are supported by the business mission, objectives, and plans (pp.82)</i>
<b>Moody (2003)</b>	<i>The alignment of an organisation's IT resources with the objectives of its business units (pp.30)</i>
<b>Campbell (2005)</b>	<i>Alignment is the business and IT working together to reach a common goal.</i>

Comme nous le constatons de prime abord, ces définitions s'articulent autour d'un axiome de base relatif à l'interaction entre les deux entités « business<sup>2</sup> » et « SI » au sein de l'organisation. Ainsi, il convient de préciser que les auteurs mettent l'accent sur une prémisse implicite selon laquelle l'étendue du « fit » entre ces deux entités peut être utilisée pour expliquer qualitativement le degré d'achèvement de l'alignement.

Prise à part, la définition avancée par Henderson et Venkatraman (1993) met en valeur la nécessité de la mise en cohérence de quatre domaines, tous à double sens, que sont la stratégie de l'entreprise, la stratégie du SI, l'infrastructure et les processus organisationnels et l'infrastructure du SI. Selon cette acception, l'alignement renvoie à deux dimensions concernant, d'une part, « l'intégration stratégique » qui implique la cohérence entre les domaines d'ordre stratégique et d'ordre organisationnel, autrement dit entre les choix stratégiques et les choix technologiques, et d'autre part, « l'intégration fonctionnelle » soulignant la cohérence entre les processus organisationnels et l'infrastructure du SI. Il est à noter que la majorité des chercheurs, investiguant la problématique de l'alignement, se limitent souvent à une seule relation de cohérence que ce soit entre la stratégie d'affaires et la stratégie du SI, ou entre l'infrastructure de l'entreprise et l'infrastructure du SI (Sabherwal, Hirschheim et Goles, 2001).

D'autre part, en nous intéressant plus particulièrement à la proposition de Campbell (2005), nous pouvons remarquer que la définition ne renvoie pas aux notions de stratégie, de plans ou de structures, généralement reproduites par les autres chercheurs. En fait, Campbell caractérise l'alignement comme l'action conjointe entre les « business » et le « SI » pour atteindre un objectif commun.

Parler d'un objectif commun suppose qu'il existe un cap à suivre et à s'y conformer. Cette idée a été mise en évidence par le Cigref<sup>3</sup> dans le cadre de ses travaux sur le thème de l'alignement stratégique. Selon Cigref (2002), « l'alignement stratégique exprime bien l'idée

<sup>2</sup> La traduction littérale du terme « business » exprime bien la notion des « affaires » de l'entreprise.

<sup>3</sup> Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises.

*d'établir et de suivre un cap. Il s'agit de mettre en cohérence la stratégie du SI avec la stratégie de l'entreprise et de planifier dans une perspective pluriannuelle* ». Pour ce faire, Cigref (2002) souligne deux conditions préalables et nécessaires à l'alignement : 1/ la compréhension et l'intégration de la stratégie de l'entreprise par la fonction SI dans son ensemble ; et 2/ la prise en compte des contraintes et des opportunités de l'informatique dans la stratégie de l'entreprise. Ceci rejoint l'idée révélatrice de Campbell autour de l'action conjointe entre SI et business et reflète par la même le caractère dynamique de l'interaction.

Fimbel (2007) s'inscrit, par sa nouvelle modélisation de l'alignement stratégique « *The Dynamic Global Alignment Model* » (DyGAM), en réaction à cette approche dynamique autour de l'objectif commun. L'auteur avance que : « *l'alignement suppose l'existence d'une trajectoire stratégique de référence permettant d'identifier les décalages avec cette référence et de travailler à les réduire ou les éliminer* » (pp.119). Emprunté à Alter (2005), le concept de trajectoire permet de mieux comprendre la logique du mouvement, parce qu'il rend compte de la succession infinie d'actions tendant à déformer et à reconstruire le cadre organisationnel. C'est ainsi que Fimbel (2007) caractérise le SI comme « *une manœuvre contributrice et que celle-ci devra se penser et se déployer "en ligne" (trajectoire) et en "phase" (rythme) avec les exigences attachées à la trajectoire de référence (contributions directes et indirectes au butin et synchronisations sur les rythmes et délais)* » (pp.115).

Au vu de ce qui précède, nous admettons, face à la profusion des caractérisations relatives au concept d'alignement<sup>4</sup> stratégique, que toutes ces définitions apportent une contribution significative au sujet évoqué et qu'elles peuvent être mobilisées selon les problématiques de recherche retenues. C'est ainsi que les chercheurs en la matière essaient davantage de théoriser et d'analyser leurs problématiques selon des perspectives de contingence diverses.

---

<sup>4</sup> En examinant la littérature scientifique en alignement stratégique, Chan et Reich (2007) aboutissent à six synonymes du terme alignement, utilisés par les divers chercheurs en la matière. «**Fit**» → Cohérence et congruence (Chan et al., 1997) ; «**Integration**» → Intégration (Henderson et Venkatraman, 1993, 1999) ; «**Linkage**» → Relation ou lien (Reich et Benbasat, 1996, 2000) ; «**Bridge**» → Pont ou passerelle (Ciborra, 1997) ; «**Harmony**» → Harmonie ou convergence (Luftman, Papp et Brier, 1999) ; et «**Fusion**» → Fusion (Smaczny, 2001).

### 1.1.1.3. Perspectives de l'alignement stratégique

Dans une tentative d'opérationnalisation du concept « fit », Venkatraman (1989) stipule que la logique de contingence peut se décliner en six perspectives<sup>5</sup> d'alignement stratégique:

- Modération : dans une forme de régression linéaire reliant des variables indépendantes, des variables de contexte et une variable dépendante, le fit est représenté par l'interaction entre la ou les variables indépendante(s) et la ou les variables de contexte. La modération est mesurée en terme d'interaction (Chan et al., 1997 ; Bergeron, Raymond et Rivard, 2004).
- Médiation : dans une perspective causale, le « fit » joue le rôle de variable intermédiaire entre une ou plusieurs variables (antécédentes) et une variable résultante. La médiation utilise des variables indirectes ou intermédiaires (Teo et King, 1996).
- Matching (couplage, jumelage, appariement) : le fit est représenté par l'interaction entre deux facteurs explicatifs. Le matching est mesuré via différents scores (Chan et al., 1997).
- Gestalt : perspective holistique systémique où le fit se dégage d'une forme de congruence interne entre de multiples variables. Le gestalt est obtenu grâce à l'analyse du classement.
- Déviation de profil : le fit est considéré comme le degré d'adhésion à un profil idéal (défini théoriquement ou empiriquement). Tout écart entre ce profil et le profil de l'entreprise est censé impliquer un mauvais résultat. Ce type de fit est examiné à travers *the pattern analysis* (Sabherwal, Hirshheim et Goles, 2001).
- Covariation : tous les facteurs déterminants interagissent simultanément pour influencer sur la variable résultante. Autrement dit, cette variable dépend du niveau de consistance interne ou de coalignement entre ces facteurs. La covariation est mesurée par l'analyse factorielle (Croteau et al., 2001).

Selon Raymond (2002), le choix d'une perspective spécifique est censé être critique, étant donné que différentes définitions conceptuelles de l'alignement des SI donnent un sens différent à une théorie de la contingence et des résultats empiriques différents. En fait, le critère mitigé de ces résultats a été révélé par les études de Bergeron et al. (1998, 2004)

---

<sup>5</sup> La description de ces perspectives est inspirée de Kefi, Shwarz et Kalika, (2006), Raymond (2002), et Chan et Reich (2007).

portant sur l'effet de l'alignement (congruence) stratégique du SI sur la performance de l'entreprise. C'est ainsi qu'ils suggèrent, à la fin de leur article, de nouvelles pistes prometteuses mettant l'accent sur l'incorporation de multiples critères de performance et surtout l'adoption d'une perspective dynamique plutôt que statique.

Il convient de noter que les six perspectives de Venkatraman (1989) se focalisent sur une approche statique selon laquelle l'alignement peut être testé et mesuré à partir de méthodes statistiques ; et que ces différentes mesures ne prennent pas en considération la nature dynamique de l'alignement (Jouirou et Kalika, 2007). Et c'est à partir de la dialectique dynamique/statique qu'a émergé une nouvelle « perspective processuelle » de l'alignement stratégique, dépassant les approches centrées sur le contenu<sup>6</sup> (Reich et Benbasat, 1996 ; Broadbent et Weill, 1993) ; et qui tracent à gros trait l'aspect dynamique de l'alignement et s'intéressent principalement aux pratiques managériales permettant son développement au cours du temps (Brown et Magill, 1994 ; Henderson et Venkatraman, 1993 ; Sabherwal, Hirshheim et Goles, 2001 ; Chan, 2002). Comme le souligne Raymond (2002), l'approche contingente devra être renforcée par des validations empiriques de nature dynamique (longitudinales), basées sur des modèles processuels d'alignement.

En effet, Chan (2002) avance que l'alignement est un processus dynamique impliquant des manœuvres de réalignements continues ; il émerge et ne peut être forcé. Cette affirmation est largement inspirée par les travaux de Ciborra (1991) mettant en évidence le mouvement de l'alignement. Cet auteur considère l'alignement comme un processus (*a journey*) qui n'est pas toujours prévu, rationnel et strictement planifié.

Les idées de Ciborra ont servi de point de départ de la contribution particulière de Fimbel (2007). En fait, sa réflexion autour de la manœuvre d'alignement/synchronisation du SI repose sur une perspective processuelle et prend en compte la dimension dynamique, tant sur le niveau relationnel que temporel. Selon Fimbel (2007), tout processus se définit comme : « *un enchaînement d'opérations délimité dans l'espace et le temps, avec une tâche initiale qui en formalise le démarrage et une tâche finale qui en atteste l'achèvement par un livrable tangible et validé* » (pp. 184). C'est ainsi qu'il avance que l'alignement du SI doit être pensé globalement au delà de la vision associée à chaque métier ou activité, dans le continuum

---

<sup>6</sup> Selon Tallon et Kraemer (2003), les recherches axées sur le contenu de l'alignement stratégique portent leur analyse sur la question suivante : « *What aspects of IT are aligned with what aspects of the business strategy* » (pp.3). Cette approche trouve son ancrage dans l'école classique basée sur le modèle d'adaptation rationnelle (Chan et Reich, 2007).

« décision → mise en œuvre → usages », comme une manœuvre managériale permanente et dynamique impliquant un réseau complexe de parties prenantes (Fimbel, 2007).

Enfin, dans le cadre de la réalisation d'un état de la connaissance relative au thème de l'alignement stratégique, Chan et Reich (2007) insistent, quant à eux, sur la nécessité de reconsidérer des modèles d'alignement complémentaires dépassant les six perspectives traditionnelles de Venkatraman (1989).

### 1.1.2. Une esquisse des modèles d'alignement stratégique

Depuis les années quatre vingt, la réflexion théorique autour de la problématique de l'alignement stratégique des SI n'a cessé de s'intensifier, notamment avec l'apparition de nombreuses tentatives de modélisations. Force est de constater que nous n'avons pas l'intention de fournir un exposé exhaustif des modèles avancés dans la littérature, mais de révéler les apports des principales contributions ayant marqué cet axe de recherche.

#### 1.1.2.1. Genèse du modèle « SAM » de Henderson et Venkatraman (1991, 1993)

Selon Chan et Reich (2007), l'émergence des premiers modèles d'alignement se rattache aux recherches pionnières en Management des Technologies d'Information « MIT ». Menés à partir des années 80, ces travaux soulignent à gros trait la portée stratégique des SI (Morton, 1991). Le modèle MIT (Annexe.1) stipule que le changement généré par les investissements en SI touche les éléments clés de l'organisation que sont la stratégie, la technologie, la structure, les processus de gestion et les individus ; avec la mise en évidence d'un effort soutenu d'alignement.

S'appuyant sur les prémisses du modèle MIT, Chan et Huff (1993) proposent une extension originale de la perspective stratégique au domaine des SI. Leur modèle conceptuel se base sur une hypothèse centrale selon laquelle l'alignement stratégique des SI est le résultat du « fit » entre la stratégie d'affaire et la stratégie SI et que cet alignement exerce un double effet direct sur la performance de l'entreprise et sur l'efficacité des SI (Annexe.1). En fait, leur analyse s'est basée sur la conceptualisation de l'orientation stratégique d'affaires « STROBE » (*Strategic Orientation of Business Enterprise*), telle que avancée par Venkatraman (1989), ainsi que l'opérationnalisation du profil stratégique du SI connue sous l'appellation « STROEPIS » (*Strategic Orientation of the Existing Portolio of IS*).

C'est dans cette veine que s'inscrit le modèle SAM de Henderson et Venkatraman (1991, 1993). Comme nous l'avons évoqué au point 1.1.1.1 de la présente section, ce modèle témoigne d'une forte filiation aux approches stratégiques les plus classiques. En fait, ces deux auteurs ont adopté le raisonnement classique de Chandler (1962)- soulignant l'importance de la cohérence entre le positionnement externe et les arrangements internes pour la maximisation de la performance économique- afin d'évoquer le rôle stratégique du SI ; avec le potentiel non seulement de soutenir les stratégies d'entreprises mais aussi d'en façonner de nouvelles (Bennani, 2004).

Typiquement dédié à la problématique de l'alignement stratégique du SI, le SAM s'appuie sur une proposition fondamentale selon laquelle la faible contribution des SI à la performance de l'organisation trouverait une explication dans le non-alignement des choix en matière du SI sur la stratégie d'affaires. Ainsi, le modèle SAM (Annexe.1) met en valeur des articulations, toutes à double sens, entre quatre domaines fondamentaux que sont la stratégie de l'entreprise, la stratégie du SI, l'infrastructure organisationnelle et l'infrastructure du SI. Chacun de ces domaines renferme des composantes articulées entre elles.

L'originalité du modèle SAM porte essentiellement sur les trois points suivants :

- *Le défi de réussir une double intégration.* L'intégration ou le fit stratégique consiste à intégrer les choix stratégiques de l'organisation, tournés vers l'extérieur, avec la structure interne en termes d'infrastructure et processus organisationnels. L'intégration fonctionnelle consiste à mettre en cohérence les deux composantes disjointes que sont le « business » et le « SI ».
- *L'identification de trois rôles différents que peut jouer un domaine dans une opération d'alignement :* a/ un domaine « d'ancrage » en ce sens qu'il valide et pilote l'alignement à réaliser ; b/ un domaine « pivot » qui est l'espace de mise en œuvre des travaux d'alignement ; c/ un domaine « d'impact » (la cible ou le destinataire) qui reçoit le dispositif aligné (Fimbel,2007).
- *L'orientation multidimensionnelle du concept d'alignement.* Les auteurs identifient quatre perspectives d'alignements selon deux cas de figure. Dans le premier cas, la stratégie d'affaires joue le rôle du domaine d'ancrage « *as the driver* » faisant apparaître les deux premières perspectives : 1/ l'exécution de la stratégie et 2/ la transformation technologique. Le deuxième cas traduit le rôle de support que peut jouer la stratégie du SI



en faveur de la stratégie d'affaire « *as the enabler* » ce qui génère les deux autres perspectives : 3/ le potentiel compétitif du SI et 4/ le niveau de service technologique.

Depuis son émergence, le modèle SAM est considéré comme la référence pour la majorité des publications académiques et professionnelles s'intéressant à la problématique de l'alignement stratégique. Ainsi, de nombreux auteurs s'attachent plus particulièrement à proposer des déclinaisons pratiques du SAM (Lancini et Lebraty, 2007). Ceci a abouti à l'accumulation des supports empiriques substantiels et à la prolifération conceptuelle du modèle (Chan et Reich, 2007).

La contribution de Chan et al. (1997), par exemple, est marquée essentiellement par l'opérationnalisation du SAM. En fait, ces auteurs ont utilisé une approche holistique et bivariée afin de mesurer l'alignement stratégique. Ainsi, dans une étude empirique visant à déceler les facteurs moteurs et inhibiteurs de l'alignement stratégique, Luftman, Papp et Brier (1999) avancent que l'extension proposée au SAM porte sur l'identification de la relation existante entre les douze composantes du modèle. Maes (1999) propose aussi une nouvelle version incorporant des fonctions complémentaires et des niveaux stratégiques additionnels. Certes, l'extension de Maes (1999) complexifie le SAM mais elle permet de tenir compte du contenu informationnel transporté par le SI (Lancini et Lebraty, 2007). Dans la même lignée, Avison et al. (2004) ajoutent au modèle SAM des pratiques organisationnelles axées notamment sur la gestion du projet et l'allocation des ressources afin de guider les chercheurs et les managers souhaitant atteindre l'alignement stratégique du SI.

Au terme de ce tour d'horizon portant sur le modèle SAM, il convient de préciser que le véritable engouement de sa mobilisation est repéré au niveau des études s'intéressant à l'impact de l'alignement stratégique sur la performance organisationnelle (Bergeron, Raymond et Rivard, 2004 ; Croteau et al., 2001 ; Kefi, Shwarz et Kalika, 2006) ; bien que de nombreuses limites et insuffisances lui soient reconnues (Fimbel, 2006) (seront évoquées au point 1.2.1.1 de cette même section).

Par ailleurs, revenons sur la perspective processuelle de l'alignement stratégique du SI, évoquée au point 1.1.1.3, afin de proposer une brève description de deux modélisations traduisant les critères dynamique et longitudinal de l'alignement.

### 1.1.2.2. Le modèle de Tallon et Kraemer (1998, 2003)

Afin de répondre à la question « *comment utiliser les pratiques managériales autour du concept d'alignement stratégique pour améliorer la performance de l'entreprise ?* », Tallon, Kreamer et Gurbaxani (2000) proposent un modèle conceptuel analysant l'alignement stratégique comme un processus et un défi managérial continu pour chaque entreprise soucieuse de performance. Menée à partir du « paradoxe de la productivité des TI »<sup>7</sup>, leur analyse s'intéresse à l'évaluation de l'impact des TI sur la performance de l'entreprise ; avec la mobilisation de la notion de « chaîne de valeur » de M. Porter pour mieux visualiser cet impact sur les diverses activités clés de la chaîne. C'est ainsi que le modèle de Tallon, Kreamer et Gurbaxani (2000) (Annexe.1) permet de mieux décrire le processus d'alignement entre l'orientation stratégique de l'entreprise et les buts fixés aux TI, de mieux évaluer la contribution de cet alignement à la performance, et par la suite de prescrire les pratiques d'évaluation appropriées aux gestionnaires (Raymond, 2002).

Le modèle intègre deux dimensions que sont : les « pratiques managériales », comme déterminants de l'alignement stratégique, et la « valeur d'affaires des TI » comme conséquence. La performance est l'aboutissement de la capacité de l'entreprise à créer et gérer l'alignement stratégique des TI avec ses objectifs stratégiques. Ainsi, le principal résultat issu de leur analyse est que l'importance de l'alignement stratégique dépend essentiellement du rôle stratégique assigné aux TI (Tallon et Kraemer, 2003).

### 1.1.2.3. Le modèle de Sabherwal, Hirschheim et Goles (2001)

Jarvenpaa et Ives (1993) stipulent que l'alignement doit être examiné comme « *un processus émergent* ». Si la stratégie et la structure de l'organisation changent en réponse à un environnement versatile, les autres éléments doivent, à leur tour, s'y conformer d'une façon synchronisée pour maintenir l'alignement. S'adossant à cette réflexion, la recherche de Sabherwal, Hirschheim et Goles (2001) vise à comprendre « *de quelle manière l'alignement évolue au cours du temps ?* ».

En vérité, ces auteurs ont essayé d'incorporer d'une façon dynamique les quatre dimensions du modèle SAM, empruntés à Henderson et Venkatraman (1993), ainsi que les relations entre

---

<sup>7</sup> Ce paradoxe de productivité se retrouve dans la formule, rendue célèbre, sous le nom du paradoxe de Solow. Economiste honoré par le prix Nobel d'économie, en 1987, qui s'intéressait à la faiblesse du retour sur investissement en TI.

eux et d'examiner l'alignement à travers une perspective holistique afin de développer le « *Profil de la Gestion Stratégique des SI* » (Annexe.1). Les auteurs affirment que: « *pour évaluer l'alignement, le profil de la gestion stratégique du SI actuel d'une organisation peut être comparé avec le profil théorique idéal. Ainsi, la dynamique de l'alignement peut être examinée à travers la visualisation du changement du profil de la gestion stratégique du SI de l'organisation* » (pp.181).

Afin d'étudier ce dynamisme, Sabherwal, Hirschheim et Goles (2001) ont mobilisé le « *modèle d'équilibre ponctué* » (Tushman et O'Reilly, 1996). A la différence des théories contingentes, qui supposent implicitement la stabilité des événements, le modèle d'équilibre ponctué reconnaît que les longues périodes de stabilité sont généralement entrecoupées de courtes périodes d'instabilité. De plus, par opposition aux théories de cycle de vie, le modèle d'équilibre ponctué n'admet pas que les mêmes phases de développement se suivent systématiquement et universellement (Jouirou et Kalika, 2007). A travers des études de cas qualitatives, les auteurs ont pu examiner le dynamisme de l'alignement stratégique en analysant l'évolution du profil au cours de trois phases : 1/ *La phase d'évolution* suppose des changements mineurs sur une ou plusieurs dimensions du profil ; 2/ *La phase de révolution* reflète des transformations importantes dans trois ou quatre dimensions du profil (qu'elle soit révolution complète ou incomplète) ; et 3/ *La phase de post-révolution* renferme une modification catégorique dans l'une des quatre dimensions et vise à ajuster le profil (résolution avec ou sans re-design).

A l'instar de ce que nous avons déjà vu au niveau de ces tentatives de modélisation, nous pouvons admettre qu'indépendamment de leurs résultats, ces modèles, par les problématiques qu'ils traitent, sont révélateurs de deux dimensions déterminantes de l'alignement stratégique et qui sont relatives à la stratégie d'un côté, et à la structure, de l'autre. Afin de délimiter le périmètre de notre thèse, il convient, dès à présent, de préciser que tout au long de notre travail de recherche, la notion de l'alignement du SI sera davantage traitée sous l'angle de la dimension stratégique.

## 1.2. Vers de nouvelles perspectives de l'alignement stratégique

L'alignement stratégique des SI est alors un sujet émergent et les travaux des communautés académiques et praticiennes ont été majoritairement menés à partir des premières conceptualisations du concept « fit ». Bien évidemment, ce thème a suscité de nombreuses

critiques et/ou des remarques ainsi qu'un foisonnement de perspectives de recherches pouvant contribuer à faire progresser notre connaissance du domaine.

C'est d'ailleurs dans cette logique que s'inscrit le présent titre dont l'objectif est double. Il vise, d'un côté, à présenter les principales critiques de l'état du champ scientifique afin d'analyser leur bien fondé et éventuellement de les relativiser moyennant des propositions avancées par les chercheurs. Il parvient, de l'autre côté, à extraire une nouvelle perspective de l'alignement stratégique axée plus particulièrement sur les usages du SI.

### 1.2.1. Regard critique et perspectives ouvertes pour le thème de l'alignement stratégique

#### 1.2.1.1. Tentative de synthèse critique

Malgré le nombre important et croissant des auteurs captivés par le thème de l'alignement stratégique, nous dénombrons plusieurs critiques qui sont apportées à ce sujet. Bien que certaines de ces critiques d'ordre théorique soient soulignées par la communauté scientifique, il nous semble frappant que les plus importantes soient révélées par le monde professionnel. En fait, ces critiques soulèvent essentiellement « l'inapplicabilité » des modèles d'alignement existants à analyser les situations réelles. L'importance accrue de ce thème au niveau de l'univers académique, a été donc fragilisée par des insuffisances quant à sa pertinence au niveau des entreprises ; mettant en lumière le problème de « *Misalignment*<sup>8</sup> » (Chan, 2002).

C'est justement de ce constat là que partent les critiques les plus connues telles que formulées par Ciborra (1997) et reprises par les autres chercheurs du domaine. A travers une brève considération chronologique, partant du modèle MIT de Morton (1991), passant par le modèle SAM de Henderson et Venkatraman (1993), et parvenant aux quinze pratiques organisationnelles de Broadbent et Weill (1993), Ciborra met en relief le paradoxe d'intérêt porté sur la notion d'alignement stratégique. Il souligne que malgré le truisme conceptuel de cette notion, elle reste non opérationnelle sur le terrain, comme étant un pont conceptuel illusoire jamais construit entre la stratégie et le SI.

Ciborra (1997) critique, en fait, la vision quelque peu idéalisée de stratégies planifiant des choix de long terme et montre que la plupart des réalisations citées en exemple dans la littérature sont davantage le résultat d'un « bricolage », d'une improvisation ou le fruit heureux

---

<sup>8</sup> Signifie le « non-alignement » (Cigref, 2002), le « mésalignement » (De Vaujany, 2007) ou encore le « désalignement » (Fimbel, 2007).

d'une réflexion sur un problème opérationnel de « bas niveau » (Reix, 2005). Donc, la précarité des modèles d'alignement stratégique à analyser des phénomènes quotidiens au travail trouve une explication dans le fait que la stratégie est le résultat d'un bricolage, alors que la technologie est, la plupart du temps, hors du contrôle (Ciborra, 1997).

Face à un tel constat, Fimbel (2007) fait remarquer que l'inexistence d'une stratégie dans une entreprise n'est pas une idée facilement exprimable ; pourtant, elle est consubstantielle au concept même d'alignement stratégique. À travers une étude empirique auprès de 150 entreprises de 15 nationalités, Fimbel a testé l'hypothèse du vide stratégique à partir de la formulation suivante : « *pour qu'un travail d'étude sur l'alignement du SI soit crédible et utile aux acteurs professionnels, il doit traiter l'inexistence de trajectoire stratégique claire* ». Pour 84,1% des interrogés, la réponse est « oui ». C'est ainsi qu'il déduit qu'à défaut de procéder à une manœuvre d'alignement, la DSI travaillera à améliorer les alignabilités<sup>9</sup> des sous systèmes et dispositifs qui constituent les couches dites « basses »<sup>10</sup> du SI. De ce fait, l'alignabilité se transformera en levier d'alignement le jour où une trajectoire stratégique de référence claire sera explicitée (Fimbel, 2007).

Ciborra (1997) remet aussi en cause la conception rationnelle dogmatique de l'alignement stratégique vue comme une cascade « top-down » dont le résultat serait mécaniquement garanti par la pertinence des choix d'investissements faits par ceux qui pensent ou qui conseillent (Fimbel 2007). C'est ainsi qu'il avance une approche alternative qui consiste à partir de l'ascendant « bottom-up » où les concepteurs et les utilisateurs des SI peuvent contribuer également au processus de planification stratégique. Nous pouvons associer à ces critiques le travail nuancé de Smaczny (2001). Face à la question : « *Is an alignment between business and IT the appropriate paradigm to manage IT in today's organisations?* », Smaczny stipule que les modèles d'alignement se fondent sur deux axiomes communs que sont la vue mécaniste de l'organisation et les approches traditionnelles orientées « planification » pour réaliser les objectifs. Cette vision classique explique suffisamment leur inapplicabilité au niveau de la pratique professionnelle actuelle. C'est ainsi qu'il souligne la nécessité d'une forte fusion du SI dans la définition de la stratégie d'affaires afin de minimiser la désynchronisation entre la stratégie d'affaires et la stratégie SI.

---

<sup>9</sup> Selon le vocabulaire technico-commercial, l'alignabilité signifie les expressions suivantes : paramétrable, personnalisable, modulable, reconfigurable, réutilisable, extensibles ; ou encore par les anglicismes tels : customizable, upgradable, etc. (Fimbel, 2007).

<sup>10</sup> Selon Fimbel (2007), ces couches renferment les infrastructures et les compétences techniques, les applications et la structuration des données mais aussi les processus, méthodes et compétences internes à la DSI.

Nous pouvons également ranger dans ce type de critiques le dilemme « flexibilité-adaptation » de l'alignement stratégique. Selon De Vaujany (2005), l'adaptation forte du SI aux contraintes du temps « t » peut le rendre rigide aux contraintes du temps « t+n ». En fait, Knoll et Jarvenpaa (1994) ont attiré l'attention sur le besoin de la flexibilité. Ils suggèrent que le processus de l'alignement stratégique devrait impliquer une évaluation continue de l'alignement durant toutes les phases de développement du système et non exclusivement les étapes préliminaires de la planification comme dans l'approche « top-down » (Lewis, 2004).

Dans le même ordre d'idée, Moody (2003) étudie le risque de la stagnation des innovations organisationnelles par les approches traditionnelles d'alignement axées plutôt sur les mécanismes de gouvernance du SI. L'auteur montre que la stratégie d'innovation organisationnelle soutenue par le SI, peut être victime d'un excès de contrôle et d'alignement du SI. De leur part, en s'appuyant sur l'affirmation avancée par Jarvenpaa et Ives (1994) concernant la relation paradoxale entre l'alignement et la flexibilité de l'entreprise, Tallon et Kraemer (2003) analysent le lien entre l'alignement stratégique et la valeur ajoutée du SI. C'est ainsi qu'ils découvrent le « paradoxe d'alignement » révélant qu'au-delà d'un certain seuil (un point critique), l'alignement peut provoquer des effets négatifs sur la performance, et même éroder la valeur du SI. Selon ces auteurs, les facteurs qui expliquent ce paradoxe sont l'incertitude de l'environnement et le désir des entreprises de maintenir la flexibilité.

Un autre type de critique recouvre l'idée de « l'opérationnalisation et la mesure de l'alignement stratégique ». D'après Ciborra (1997) et Chan et Reich (2007), la mesure de l'alignement stratégique est cruciale pour que les entreprises puissent le gérer et procéder aux adaptations nécessaires. Toutefois, les approches statistiques, basées sur les six variantes de contingence de Venkatraman (1989) (évoquées au point 1.1.1.3), ont montré certaines limites pour mesurer l'alignement (Ciborra, 1997 ; Fimbel, 2007). Pourtant, la tentative de Luftman (2003), même encore rudimentaire, a le mérite d'être soulignée. Il propose un instrument de mesure connu sous le nom « *Strategic Alignment Maturity Assessment Instrument* » identifiant et mesurant six catégories de maturité<sup>11</sup>. Selon cet auteur, la mesure de la maturité d'alignement est une étape importante pour identifier les actions nécessaires afin de s'assurer que le SI est utilisé de façon convenable pour soutenir la stratégie d'affaires et s'y aligner.

---

<sup>11</sup> Les six catégories de maturité (ou encore les six critères d'alignement) correspondent à : maturité de la communication, maturité de la mesure des valeurs, maturité de la gouvernance, maturité du partenariat, maturité technologique et maturité des compétences humaines (Luftman, 2003).

Avant de conclure, il importe de noter que le modèle de référence SAM (Henderson et Venkatraman, 1991, 1993) n'est lui-même pas exempt de critiques, même s'il repose justement sur un effort de conceptualisation (Chan et al., 1997). Plusieurs auteurs remettent en cause, plus ou moins explicitement, son opérationnalisation (Ciborra, 1997 ; Reix 2004 ; Presley, 2006), sa vision rationaliste et séquentialiste (Smaczny, 2001 ; Frery, 2005 ; Fimbel, 2007), son caractère daté et sa vision mécaniste de l'entreprise (Smaczny, 2001), son applicabilité à analyser et améliorer les situations réelles (Ciborra, 1997 ; Reix, 2004 ; Chan et Reich, 2007 ; Fimbel, 2007) ainsi que son aspect causaliste (De Vaujany, 2007).

Au terme de ce rapide panorama, il nous paraît que les quatre critiques soulevées par Chan et Reich (2007) tenant en ce que : « *1/ alignment research is mechanistic and fails to capture real life, 2/ alignment is not possible if the business strategy is unknown or in process, 3/ alignment is not desirable as an end in itself since the business must always change, and 4/ IT should often challenge the business, not follow it* » (pp.298), sont assez concluantes pour synthétiser les critiques adressées au domaine de l'alignement stratégique.

#### 1.2.1.2. Le besoin d'explorer de nouvelles voies de recherche

Face à l'analyse critique que nous venons d'exposer, il est à préciser que ces critiques ne remettent pas en cause l'importance de l'alignement et plus précisément le rôle contributeur du SI à la trajectoire stratégique de l'entreprise. Au contraire, elles appellent les chercheurs à creuser davantage dans le domaine et proposer de nouvelles pistes de recherche contribuant à faire progresser l'état de la connaissance. Il serait donc nécessaire de cerner les principales perspectives de recherche, qui consisterait à reprendre chacune des critiques adressées au thème d'alignement stratégique, de façon à dégager les propositions qui paraîtraient nuancées ou encore en discussion. Notons qu'une proposition, au sens de Bruyat (1993), même malhabile, a du moins le mérite d'exister !

S'adossant à des critiques raisonnées autour de l'inapplicabilité des modèles d'alignement à analyser des phénomènes quotidiens au travail, Ciborra (1997) ouvre de nouvelles pistes de recherche de nature managériale. Il propose un ancrage renforcé dans le monde réel et une référence directe à l'expérience vécue dans les entreprises. C'est ainsi qu'il plaide pour un nouveau langage traitant de l'interaction entre la stratégie d'entreprise et le SI tout en élargissant la notion d'alignement à un réseau hybride d'acteurs semi-autonomes : « *Alignment would correspond to the successful translation of the interests of one actor into*

*the behavior of another actor, within a complex network of actants and intermediaries, so that shared spaces, communication channels or some form of equivalence between them obtains »* (pp.78). De ce fait, Ciborra (1997) met en lumière, plus ou moins explicitement, un autre aspect de l'alignement stratégique à savoir « l'aspect humain », ou encore « l'aspect relationnel ».

C'est dans cette nouvelle perspective que plusieurs auteurs y réfèrent. Selon Reich et Benbasat (2000), le canevas théorique permet de distinguer deux principales approches d'alignement : la première se concentre sur l'examen de la stratégie, la structure et les méthodes de planification organisationnelle ; alors que la deuxième étudie les acteurs dans l'organisation et investigue leurs valeurs, leur communication et plus particulièrement leur compréhension mutuelle. Supportant la deuxième approche, Reich et Benbasat s'intéressent aux dimensions sociales de l'alignement et soulignent à gros trait l'importance de l'implication des acteurs dans la création de ladite manoeuvre.

Cette réflexion conduit Lewis (2004) à proposer une nouvelle conception de l'alignement valorisant les contributions humaines. En fait, les approches traditionnelles de l'alignement stratégique ont été critiquées parce qu'elles soulignent l'hierarchie (la cascade top-down) et le rationalisme (Ciborra, 1997 ; Knoll et Jarvenpaa, 1994) ; deux facteurs expliquant l'inapplicabilité des modèles conceptuels à la pratique professionnelle. En se basant sur « *the purposeful systems paradigm* » d'Ulrich (1983), Lewis analyse l'organisation et le SI comme étant deux systèmes d'activités humaines pouvant améliorer l'alignement stratégique. En fait, le modèle proposé traduit le passage du centre d'intérêt du côté technologique au côté humain du SI dans lequel les acteurs jouent un rôle central. L'intention de Lewis était donc d'identifier et d'incorporer uniquement les caractéristiques d'ordre humain, pouvant affecter le processus d'alignement, et ce pour plus de rapprochement de la réalité professionnelle.

Dans la même lignée, Smaczny (2001) propose la notion de « fusion » comme un nouveau paradigme dépassant la perspective classique d'alignement qui s'avère inapplicable à analyser les situations réelles. Il insiste sur la reconnaissance du rôle du CIO par les CEO pour maintenir la synchronisation entre la stratégie d'affaires et celle du SI. Selon cet auteur, la fusion signifie que les stratégies business et SI soient développées et implantées simultanément et que la décision concernant le SI soit prise en même temps que les décisions



d'affaires. C'est ainsi qu'il plaide pour la prise en compte de la place CIO dans la manœuvre d'alignement et la nécessité de son rapprochement du noyau stratégique<sup>12</sup>.

D'autre part, partant du problème de « *misalignment* », Chan (2002) montre que l'alignement d'un SI est un ensemble de dimensions synchronisées : « *that bring together an organization's Structure, Strategy and Culture at multiple levels, with all their inherent demands* » (pp. 99). L'auteur déduit que la structure organisationnelle informelle peut être envisagée comme une dimension déterminante de l'alignement et complémentaire de ses deux dimensions structurelle et stratégique. Il invite donc au développement de cette dimension mettant en valeur le réseau d'acteurs interne. C'est ainsi que Chan (2002) suggère que la culture organisationnelle, considérée comme un indicateur de la structure informelle, est susceptible d'affecter l'alignement du SI (une telle prémisse fera l'objet d'une analyse détaillée au point 1.2.1.1 du chapitre. 2). Nous pouvons ranger dans ce type de perspective la recherche de Moody (2003) concernant la flexibilité de l'alignement. Après avoir critiqué le risque de stagnation des innovations organisationnelles par les approches traditionnelles d'alignement, l'auteur propose une analyse basée sur la notion « *IT Enablement* »<sup>13</sup>. Il montre que les facteurs de succès de l'innovation, supportée par les TI, sont essentiellement d'ordre culturel ; par contre les facteurs d'alignement sont d'ordre contrôle et gouvernance. De ce fait, Moody avance une nouvelle signification de l'alignement tenant en ce que la culture entrepreneuriale doit exister régulièrement et simultanément dans le business et dans le service informatique, et ce pour que l'IT enablement soit le résultat désiré de l'alignement des TI.

En guise de conclusion, il semble que la recherche de Chan et Reich (2007) est manifestement celle qui a permis de dégager diverses perspectives de recherche en alignement aussi bien d'ordre académique que managérial. Les auteurs insistent essentiellement sur l'examen du processus d'alignement ; le besoin de nouvelles études plus nuancées portant sur la mesure et sur les antécédents de l'alignement (surtout d'ordre culturel) ; la mobilisation de nouvelles théories dépassant le management stratégique et la théorie de contingence. Concernant les propositions de nature managériale, les auteurs soulignent la nécessité de porter un intérêt particulier sur les usages stratégiques du SI; le rapprochement CIO/CEO ; le partage de la

---

<sup>12</sup> Nous avons emprunté cette notion à Martinet (1984) (cité par De Vaujany, 2007) qui signifie le groupe (composé de 1 à n individus) qui a, de par la propriété et/ou le mandat, le pouvoir d'émettre des stratégies favorables aux buts de l'institution et créatrices de l'entreprise. Il peut s'enrichir en s'agrégeant des individus puisés dans l'organisation ou à l'extérieur (De Vaujany, 2007).

<sup>13</sup> IT Enablement traduit la capacité d'une entreprise à créer de nouveaux processus d'affaires, des services et produits tout en utilisant les TI (Moody, 2003).

connaissance et de la responsabilité vis à vis de l'alignement ; la construction d'une culture et d'une structure informelle appropriées et suffisamment solides pour soutenir l'alignement ; et le besoin du changement des manœuvres d'alignement/réalignement sous une forme synchronisée pour maintenir l'alignement en l'état (idée initialement avancée par Sabherwal, Hirschheim et Goles, 2001).

Nul doute que ces suggestions prometteuses, si elles sont suivies par les chercheurs, permettront au thème de l'alignement stratégique de progresser. C'est le cas, par exemple, de Fimbel (2007) avec son nouveau modèle d'alignement le DyGAM. L'auteur mobilise la théorie des parties prenantes autour de l'action humaine, et considère la pertinence des usages du SI comme un facteur de succès de l'alignement. C'est le cas aussi de De Vaujany (2008) qui propose une nouvelle perspective d'alignement orientée « pratique » pour étudier comment les trois formes de praxis (pratiques d'usage) que sont l'adoption, l'assimilation et l'appropriation d'un SI, peuvent générer des valeurs stratégiques.

L'« usage » semble avoir acquis un intérêt particulier au niveau de la problématique de l'alignement stratégique, bien qu'il soit, à notre connaissance, peu souligné par les chercheurs du domaine.

### 1.2.2. Emergence d'une nouvelle réflexion axée sur les usages

#### 1.2.2.1. Les usages comme deuxième cible de l'alignement stratégique

Il nous semble, de prime abord, que l'idée de la mobilisation de la notion d'usage pour l'étude de l'alignement stratégique a émergé suite au développement de la vision processuelle autour de l'alignement. Comme le souligne De Vaujany (2005), « *les méthodes processuelles d'évaluation du SI sont plus dynamiques et sociologiques que les méthodes structurelles (centrées sur les approches classiques d'alignement stratégique). Dans l'optique structurelle, on pourrait dire qu'il est possible de gérer la technologie en intégrant faiblement le point de vue des acteurs pour la phase post-implantation. [...] La valeur de ces systèmes est davantage reliée à la qualité du travail de conception qu'à la pertinence des usages finaux. Dans la perspective processuelle, passée l'étape de la conception même du nouveau système, le chemin est encore long avant qu'un véritable processus de création de valeur ne soit activé. La technologie est une sorte de coquille vide que va remplir l'appropriation [...]* »

*et c'est davantage la valeur à l'usage des systèmes qui devra intéresser les auditeurs que des impacts technologiques » (pp.76).*

Cette réflexion rejoint, en fait, la conception avancée par le Cigref (2002) : *« Il n'existe pas de lien ni direct ni mécanique entre le montant de la dépense informatique et la performance de l'entreprise. La valeur du SI est une valeur d'usage. L'alignement stratégique est une démarche visant à faire coïncider la stratégie SI sur la ou les stratégies « Métiers »<sup>14</sup> de l'entreprise. Cette démarche a pour finalité de renforcer la valeur d'usage du SI et de faire de celui-ci un atout pour l'entreprise » (pp.9).* Se référant à cet extrait, Fimbel (2006) avance que le lien tangible entre SI et manœuvre stratégique est ici patent mais il est circonscrit à deux exigences : premièrement, il asservit le SI aux exigences stratégiques du ou des Métiers de l'entreprise ; deuxièmement, il étend le périmètre de responsabilité de la fonction SI au renforcement de la valeur d'usage, annonçant explicitement être impliqué dans la qualité des appropriations du SI par les utilisateurs et la pertinence des usages qu'ils en font.

Selon Fernandes (2005), le cadre d'analyse proposé par les modèles d'alignement classiques s'inscrit nettement dans la logique contingente, stipulant l'existence des « variables indépendantes » que sont la stratégie de l'organisation, les investissements en SI et leur alignement, considérées comme étant des causes nécessaires et suffisantes d'une « variable dépendante » qui est la performance organisationnelle. Dans ces modèles ni la qualité du SI, ni leur cohérence avec des variables contextuelles et ni même les facteurs liés à son usage sont analysés (Fernandes, 2005). L'auteur critique ici la vision mécaniste, selon laquelle ces aspects sont vus comme résultant du processus d'alignement. C'est-à-dire, une fois qu'un investissement en SI est aligné sur la stratégie d'affaires, son usage est sensé être conforme aux attentes des décideurs de la même façon que la performance qui doit en résulter. De la sorte, Fernandes met en relief la place des usages dans la problématique d'alignement.

Partant du même constat, Fimbel (2007) fait remarquer que la quasi-totalité des contributions en alignement stratégique, notamment le modèle dominant nord-américain, repose sur le postulat de la nature stratégique de l'alignement et place l'enjeu majeur sur le moment et la

---

<sup>14</sup> Les Métiers, au sens de Fimbel (2007), recouvrent les lignes d'activités directement liées au business de l'entreprise, mais aussi les activités ou fonctions dites de support (RH, comptabilité finance...). Les Métiers ou encore les Directions Métiers « DM » recouvrent les directions d'entités opérationnelles ou fonctionnelles (Cigref et McKinsey, 2004). Selon Fimbel (2006), la stratégie de l'entreprise étant alors conçue comme la sommation ou une résultante de ces stratégies « Métiers ».

nature des choix d'investissement des technologies<sup>15</sup>. De ce fait, il propose une conception originale de l'alignement stratégique, qu'il affirme être plus opérationnelle<sup>16</sup>, et selon laquelle l'alignement correspond à des manœuvres visant à renforcer et rétablir la convergence et la synchronisation des capacités et sources livrées par le SI et des usages qui en sont faits avec les exigences évolutives formulées par les parties prenantes managériales (Fimbel, 2007). Il affirme que les intentions d'alignement ne produiront leurs effets que dans la pertinence et l'intensité des usages. C'est ainsi que Fimbel souligne, de manière explicite, la place prépondérante des usages dans le processus d'alignement, mettant en exergue une deuxième cible de l'alignement qui est « l'alignement des usages ».

Ceci nous renvoie à deux extraits des entretiens non-directifs<sup>17</sup>, menés auprès du DSI et du DG de "A"<sup>18</sup>, qui confirment massivement l'existence de deux variantes d'alignement des systèmes ERP :

*« Il existe deux types ou encore deux phases d'alignement stratégique. Alignement en amont : c'est l'alignement de l'investissement en système Navision avec le développement de l'activité de Santé. En fait, la croissance de l'activité explique le besoin d'investir dans un système ERP. Alignement en aval : il s'agit de l'alignement des usages courants de Navision avec la trajectoire stratégique choisie par la DG » (Entretien N°1.DSI.1).*

*« Dès la phase du lancement du projet ERP, il faut impérativement clarifier l'orientation stratégique globale (Corporate Strategy), redéfinir les Business Plan (les processus d'affaires) et les procédures. Tout doit être aligné et réglementé de l'amont vers l'aval. En amont du projet ERP : [...] il faut fixer deux types d'indicateurs de performance : Indicateurs de performance économique et Indicateurs de performance organisationnelle (pour soutenir la nouvelle organisation). De l'amont vers l'aval du projet ERP : c'est la phase de Post-basculement "la vie courante", phase de quantification et de mesure de la performance [...] évaluation et vigilance pour ne pas se désaligner sur les objectifs initialement fixés ! » (Entretien N° 1.DG.2).*

Au final, tout ceci nous conduit à distinguer la double cible de l'alignement stratégique que sont « L'alignement des investissements en SI » sur la stratégie d'affaires (alignement au

---

<sup>15</sup> Comme le note Henderson et Venkatraman (1999), une faible contribution du SI à la performance de l'organisation s'expliquera par le désalignement des *choix en matière du SI* sur la stratégie d'affaires.

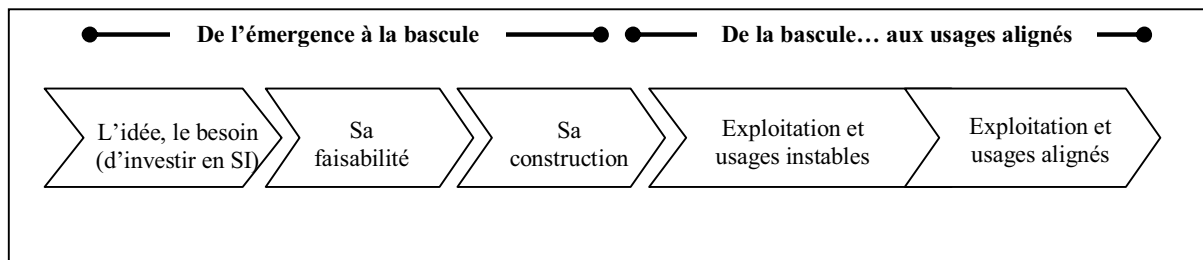
<sup>16</sup> Son but est de rendre plus opérationnelle la conception de l'alignement stratégique pour les professionnels que sont les DSI, DM et DG, dépassant ainsi le cadre strict de l'informatique. C'est sans doute ce qui est à l'origine de sa nouvelle modélisation le DyGAM que nous allons analyser.

<sup>17</sup> Nous avons effectué des entretiens exploratoires, non-directifs et semi-directifs, dans le cadre de la phase qualitative de notre thèse et qui seront présentés dans le chapitre.6. Il importe de noter que pour des raisons de stricte confidentialité, les entreprises enquêtées seront désignées, tout au long de l'analyse, par l'initiale majuscule de leurs raisons sociales.

<sup>18</sup> Entreprise française installée en Tunisie et spécialisée dans la production du Gaz Industriel et Médical.

moment de la décision d'investissement) ; et « *L'alignement des usages du SI* » sur les actions et les intentions stratégiques (alignement à partir de la phase du post-basculé du SI). La figure.3, empruntée à Fimbel (2007), illustre clairement les deux grandes phases de la manœuvre d'alignement stratégique, mettant en lumière cette double cible.

**Figure.3** : La structure d'un projet- opération SI : le continuum (Fimbel, 2007)



Dans la première phase, la valeur et l'intensité contributives de l'idée sont espérées, anticipées et évaluées ; cette espérance sera ensuite financée et préparée (Fimbel, 2007). La seconde phase est celle des usages qui seront d'abord fragiles avant d'arriver éventuellement à maturité (Fimbel, 2007). L'appellation « projet-opération » exprime le nécessaire engagement vis à vis de l'ensemble de la manœuvre d'alignement, depuis l'émergence initiale de l'idée jusqu'à l'usage opérationnel et aligné du SI ; l'alignement doit être donc pensé globalement au-delà du périmètre et de la vision associés à chaque métier ou activité, dans le continuum « décision → mise en œuvre → usages » (Fimbel, 2007). C'est à partir de cette conception que Fimbel considère la dualité « usages » et « investissements » comme constitutive de la problématique générale de l'alignement d'un SI et de sa réussite.

#### 1.2.2.2. Les prémices d'une nouvelle perspective orientée « usages »

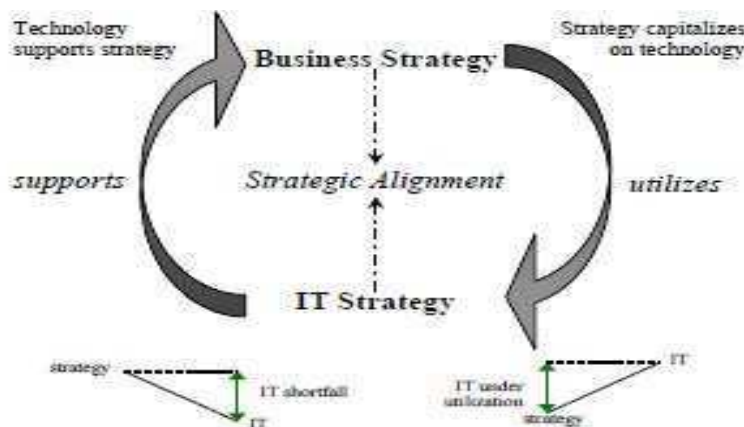
Placer les usages au centre de la problématique d'alignement stratégique consiste à porter un intérêt particulier à la phase d'exploitation opérationnelle du SI par les différents utilisateurs. Phase pendant laquelle, seules la pertinence et l'intensité des usages produiront de la création ou de la destruction de la valeur (Fimbel, 2007). Force est cependant de constater que si la nécessité d'un tel centrage est bien identifiée au niveau de la sphère praticienne<sup>19</sup>, elle reste fréquemment minorée par la sphère académique. En fait, Bounfour et Epinette (2006) ont

<sup>19</sup> Notons que le centrage de la problématique de l'alignement du SI sur la pertinence et l'intensité des usages dans la durée a été massivement validée par le monde professionnel, et ce à travers l'enquête internationale réalisée par Fimbel en 2006-2007 auprès de 150 entreprises européennes.

révélé un déficit d'intérêt de la communauté scientifique pour admettre la place des usages au cœur de l'alignement du SI.

C'est ainsi que notre revue de l'état de l'art en alignement stratégique nous a permis de repérer quelques contributions ayant mis l'accent sur l'articulation usage/alignement, pour ne pas dire la place centrale des usages. C'est le cas, par exemple, de Tallon et Kraemer (2003) qui investiguent la relation entre l'alignement stratégique et la valeur des TI. Leur perspective, visualisée par la figure ci-dessous, interprète le processus d'alignement stratégique selon deux dimensions déterminantes que sont : « *IT Shortfall* » l'incapacité du SI à supporter suffisamment la stratégie d'affaires, et « *IT Under utilisation* » l'incapacité de la stratégie d'affaires à exploiter efficacement tout le potentiel du SI.

Figure.4 : Les dimensions d'alignement stratégique (Tallon et Kraemer, 2003)



Cette dualité crée, en réalité, un double défi managérial pour éviter le risque de désalignement de la stratégie d'affaires avec les usages du SI. Les deux auteurs suggèrent que ce désalignement puisse se produire suite à un appui faible du SI pour la stratégie d'affaires, probablement provoqué par un manque de dépenses en SI ou, alternativement, au déficit d'exploitation du potentiel offert par le SI, éventuellement provoqué par une dépense excessive en SI suivie d'une sous utilisation chronique. Donc, nous pouvons avancer qu'une des causes détectées du désalignement trop souvent observée est la sous-utilisation du SI par la stratégie d'affaires.

D'autre part, la position de l'usage au regard de la problématique d'alignement stratégique a été mise en relief par De Vaujany (2005, 2008). Analysant les méthodes d'évaluation stratégiques du SI, De Vaujany (2005) soulève le nécessaire changement d'orientation des méthodes structurelles, centrées sur le principe d'alignement stratégique, vers les méthodes

processuelles, basées sur la dynamique d'appropriation par les acteurs finaux. Afin de modéliser cette deuxième vision, l'auteur s'est appuyé sur l'approche structurationniste (nous reviendrons plus précisément sur cette approche au point 2.1.3.2 de la section suivante) dont le principe de soubassement est le suivant : ce ne sont pas les technologies elles-mêmes qui sont ou non créatrices de valeur, mais bien davantage les usages qu'en font les utilisateurs finaux (De Vaujany, 2005). Le structurationnisme, pour ne parler que de lui, a permis d'insister et de montrer en quoi les usages donnent effectivement de la valeur à la technologie (De Vaujany, 2007). Ainsi, De Vaujany affirme qu'à la différence des modèles d'alignement structurels, la valeur créée repose ici sur les dynamiques sociales elles-mêmes ; l'architecture technique n'apporte une valeur ajoutée que lorsqu'elle est mise en acte par des utilisateurs.

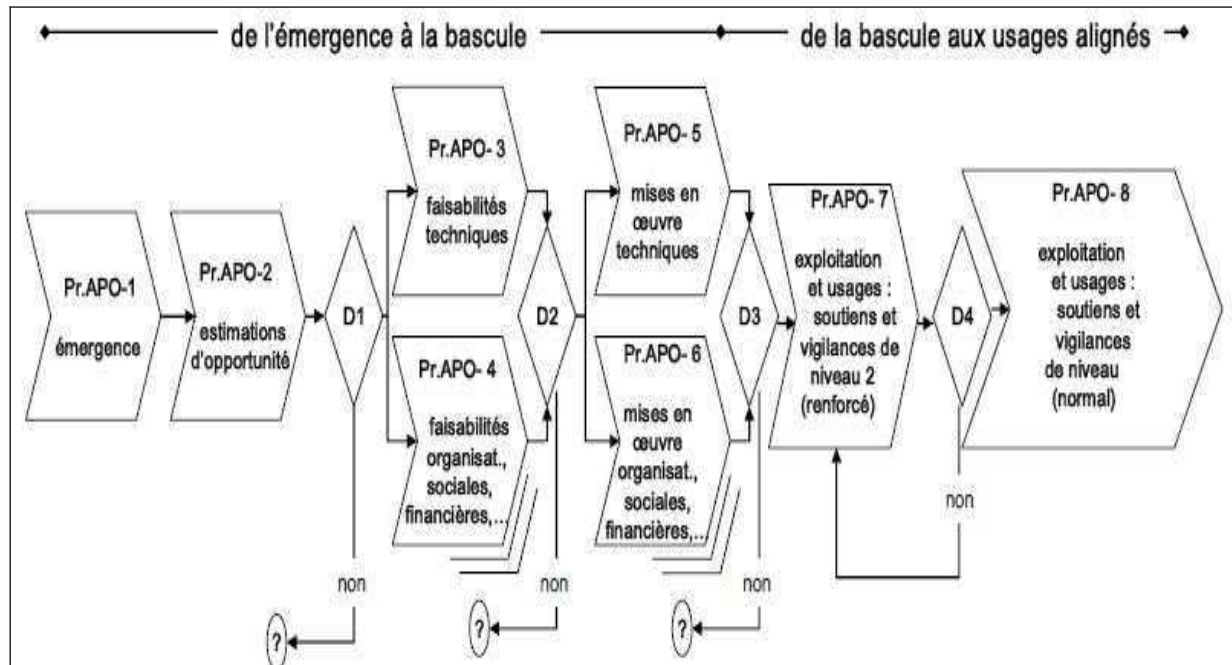
De ce fait, le changement d'optique souligné par De Vaujany (2005) constitue selon nous un premier pas explicite vers l'articulation usage/alignement stratégique du SI dépassant ainsi la version classique d'alignement. Si bien qu'il propose une nouvelle perspective- orientée « pratique »- étudiant le lien entre trois formes de praxis (que sont l'adoption, l'assimilation et l'appropriation) et les valeurs stratégiques spécifiques à un SI (De Vaujany, 2008). Ces trois formes de praxis mettent en exergue la place dominante des usages dans le paradigme d'évaluation des SI en général, et dans la problématique d'alignement stratégique en particulier. Notons que la double mobilisation, de l'approche structurationniste et de la vision pratique, proposée par De Vaujany (2005, 2008) constitue une réponse intéressante à l'appel de Chan et Reich (2007) au nécessaire enrichissement théorique autour du thème d'alignement dépassant le management stratégique classique et la théorie de contingence.

Cependant, nous pouvons admettre, *a priori*, que la contribution de Fimbel (2007), connue sous l'appellation « DyGAM », reste la plus prometteuse en faveur d'un tel centrage. Sa conception, mêlant intimement usages et alignement stratégique, s'est construite sur une vision du SI centrée sur la primauté des usages et des appropriations individuelles et collectives qui en sont faits par les différentes parties prenantes managériales. En fait, l'auteur propose une structuration générale de la manœuvre d'alignement stratégique de tout continuum « projet-opération SI » combinant huit processus et quatre décisions telles que présentées par la figure.5.

Dans cette optique le défi managérial, selon Fimbel, ne se concentre plus seulement sur la périmétrie traditionnelle du management de projet et ne s'arrête plus à la bascule ; le modèle DyGAM, en intégrant dans un continuum la notion projet-opération amène, voire contraint les

parties prenantes managériales à anticiper, organiser et assumer le défi d’alignement des usages, seul moment où la promesse de valeur est appelée à se concrétiser (Fimbel, 2007).

Figure.5 : Les huit processus de l’alignement d’un projet-opération SI (Fimbel, 2007)



Notons que les deux derniers processus du modèle DyGAM, nous ont servi de point de repère pour orienter notre travail de réflexion vers la deuxième cible d’alignement stratégique qui est « l’usage du SI ». Selon Fimbel (2007), le Processus N°7 est la phase de première exploitation ; soutiens et vigilances renforcés aux usages instables, fragiles et en cours d’alignement. La Décision N°4 acte de la stabilisation de l’alignement des usages pour mettre le fonctionnement opérationnel sous vigilance normale. Enfin, le Processus N°8 correspond à la phase d’exploitation mature ; soutiens normaux aux usages stabilisés et alignés.

## Conclusion de la section.1

Ce long détour des travaux de recherche portant sur l’alignement stratégique du SI, nous a semblé nécessaire pour appréhender, d’une part, le fondement théorique du thème étudié ainsi que les principales critiques et perspectives qui lui sont adressées par les chercheurs du domaine, et d’autre part de repérer les prémices d’une nouvelle perspective d’alignement axée essentiellement sur les usages. Aussi, nous semble-t-il que le canevas théorique traitant des usages pourra apporter un support théorique complémentaire nécessaire à la construction de notre travail de réflexion investiguant l’alignement stratégique des usages du SI.



## 2. Les Usages au centre de la problématique de l’alignement stratégique du Système d’Information

A présent, il nous faut procéder à un examen plus méticuleux du domaine scientifique relatif aux usages pour nous assurer les bases solides sur lesquelles nous souhaitons fonder notre conception. Nous explorons en premier lieu le champ de l’usage (titre 2.1) afin de déceler les principaux postulats et évoluer par la suite vers leur mobilisation à la problématique de l’alignement stratégique du SI (titre 2.2).

### 2.1. Le fondement théorique de la notion d’usage du SI

Dans un premier temps, nous tenterons de mettre en évidence une idée force relative à l’intérêt d’une réflexion concernant les usages, pour ensuite délimiter son cadrage disciplinaire et dresser un bilan synthétique des différentes acceptions que peut recouvrir ce terme. Enfin, nous explorons sa posture épistémologique ainsi que son ancrage théorique, largement marqué par des sources sociologiques.

#### 2.1.1. Pourquoi étudier l’usage du SI?

Dans un article au titre provocateur « *IT Doesn’t Matter* », Carr (2003) affirme que puisque toutes les entreprises ont accès aux TI, qu’elles peuvent aisément se copier entre elles et librement utiliser ces produits qui se fondent sur des normes communes ; les TI ne constituent plus un facteur différenciateur dans les performances ou encore une source d’avantage concurrentiel (Laudon et Laudon, 2006). Cette affirmation a généré ainsi de vives controverses au sein même de la communauté scientifique en SI, puisque Carr réagit contre l’intoxication collective très prégnante et directement issue du déterminisme technologique, stipulant que les technologies sont mécaniquement des facteurs de gains et que la priorité est donc fixée : *il faut avant tout investir dans les bonnes technologies innovantes et le succès suivra* (Fimbel, 2007).

Néanmoins, la croissance mirobolante des investissements en SI n’a pas eu à court et moyen terme les effets escomptés sur la performance financière et organisationnelle des entreprises (Monnoyer-Longé, 2002). Ces dernières restent encore victimes du même problème endémique celui du « Paradoxe de la productivité ». Carr a certainement raison quand il affirme que ce ne sont pas les investissements en SI qui donnent en eux-mêmes des résultats

ou qui ont une valeur stratégique ; les questions les plus importantes sont peut-être les suivantes : « Dans quelles conditions un ensemble donné de SI fait-il une différence ? » « Comment le déployer et surtout, l'utiliser pour se doter d'un avantage concurrentiel ? » (Laudon et Laudon, 2006).

Ce constat conduit Fimbel (2007) à examiner le processus de transformation d'une innovation technologique en innovation organisationnelle voire concurrentielle<sup>20</sup>. Son analyse montre que le passage du potentiel d'une technologie prometteuse à la performance organisationnelle se concrétise essentiellement par les usages et les appropriations qui en sont faits. A vrai dire, Fimbel a transposé l'analyse sociologique du processus d'innovation, emprunté à Alter (2002, 2005), au domaine du SI dans une optique organisationnelle.

Selon Alter (2005), le processus de développement de l'innovation fait toujours l'objet de séquences qui représentent des moments distincts ; le développement de la micro-informatique est l'exemple qui correspond également à l'un de ces nombreux scénarios que sont : l'incitation, l'appropriation et l'institutionnalisation. De ce fait, ce mouvement doit être analysé sociologiquement pour appréhender deux éléments clés : le premier suppose de distinguer l'invention qui n'est qu'une création de l'innovation ; et le second consiste à considérer que l'usage d'une nouveauté n'est ni prévisible, ni prescriptible, il est la réalisation d'un possible (Alter, 2002). Ainsi, pour prendre pied dans le tissu social d'accueil, et pour être finalement utilisées de manière effective, ces inventions doivent faire l'objet d'une appropriation par les utilisateurs, laquelle ne peut aucunement être décrétée (Alter, 2002). L'appropriation est donc l'action qui consiste à donner à l'invention du sens et d'efficacité, pour quelle puisse se transformer en innovation (Alter, 2002).

Au vu de ce qui précède, Alter (2005) affirme que la seule connaissance stable en la matière est que la réussite suppose de réunir, pour le développement de l'innovation, des alliés toujours plus nombreux. Et ceci ne peut se produire que si l'objet peut être traduit dans des usages, lesquels ne sont pas toujours prévisibles. Foray a largement élaboré et théorisé cette perspective, en écrivant : « *On ne choisit pas une technologie parce qu'elle est plus efficace, mais c'est parce qu'on la choisit qu'elle devient plus efficace* » (Foray, 1989, pp.16, cité par Alter, 2005). C'est ce que Fimbel (2007) met en évidence en soulignant que le véritable défi

---

<sup>20</sup> Pour plus de détails, le lecteur pourra consulter les pages 50, 52 et 53 du chapitre.1 de l'ouvrage de Fimbel (2007).

consiste alors à passer d'un choix d'investissement judicieux en SI à des usages créateurs de valeur.

Partant du même constat, Orlikowski (2003) tente de comprendre ce que les utilisateurs font réellement de la technologie dans leur travail quotidien. Etudiant l'adoption puis l'utilisation de Lotus Notes<sup>21</sup> par de nombreuses entreprises, l'auteur déduit que le facteur N°1 d'efficacité réside dans la manière dont on se sert de ces technologies. En d'autres termes, les TI ne peuvent pas, en elles-mêmes, faire augmenter ou baisser la productivité, seule leur utilisation le peut (Orlikowski, 2003). En fait, Orlikowski s'est référée au domaine de l'apprentissage et plus particulièrement aux sociologues Chris Argyris et Donald Schon pour mobiliser la distinction entre « Théories d'adhésion » (ce que nous disons sur notre manière d'agir) et « Théories d'usage » (ce que nos actes révèlent sur notre manière d'agir) au domaine du SI. C'est ainsi que l'auteur suggère d'établir une différence analogue entre « Technologie d'adhésion » et « Technologie d'usage ». Les premières sont celles que nous achetons et que nous installons dans nos bureaux et qui correspondent aux modules intégrés de matériel et de logiciels comportant des caractéristiques prédéfinies. Les technologies d'usage, quant à elles, sont celles que nous utilisons effectivement et qui concernent les caractéristiques spécifiques auxquelles nous faisons appel d'une manière particulière, en fonction de nos compétences, de nos activités, de notre attention et de nos objectifs (Orlikowski, 2003).

Les principaux enseignements tirés par Orlikowski (2003) sont les suivants : ce qui compte pour évaluer l'efficacité d'une technologie, ce n'est pas la technologie d'adhésion, mais bien la technologie d'usage ; qu'il ne faut plus se contenter de consacrer de l'énergie à la seule gestion de la technologie, mais qu'il faut aussi en dégager pour celle de ses usages ; ce qui suppose de prendre au sérieux la différence entre les technologies que nous achetons et l'usage réel qui en est fait.

A l'instar de ce qui précède, il nous est permis d'admettre que ces travaux confirment bien l'intérêt d'une réflexion axée sur les usages. Laquelle réflexion a donné lieu à tout un programme de recherche mené par le Cigref, entre 2004 et 2008, dont la mission est de promouvoir l'usage des SI comme facteur de création de valeur et source d'innovation.

---

<sup>21</sup> C'est un Groupeware (collecticiel ou synergiciel) : un logiciel de travail collaboratif qui facilite la collaboration entre un groupe ou des groupes de personnes dans l'entreprise.

### 2.1.2. Qu'est ce que l'usage du SI ?

Le terme « usage », associé aux TIC et au SI, fait partie aujourd'hui du langage courant en entreprise ; le marketing l'adopte pour parler de prospective sur les usages des technologies, les DSI et les chefs de projets l'emploient également lorsqu'il s'agit de concevoir ou d'introduire un outil, notamment lorsque l'on craint des formes de résistance de la part des usagers, des détournements ou bien des échecs (Cigref, 2008).

Notons, dès à présent, que la problématique de l'usage des innovations technologiques n'est pas nouvelle dans le domaine managérial mais avec le déploiement ahurissant des SI dans les entreprises le débat est relancé.

#### 2.1.2.1. Cadrage disciplinaire

La notion d'usage n'est pas neutre en sciences sociales ; elle renvoie à une littérature abondante, se positionnant au point de croisement de plusieurs disciplines telles que la sociologie, la psychologie, la cognition, l'anthropologie, l'ergonomie, etc. (Cigref, 2008). La multiplication des travaux sur l'usage des TIC constitue ainsi une sociologie de l'usage qui a mis progressivement au jour des éléments de compréhension du phénomène de l'insertion sociale des TIC (Anir, 2009). Selon Chambat (1994b) la sociologie des usages est une préoccupation qui traverse trois disciplines en sociologie:

- *La sociologie de la communication*, remonte au courant dit des « études de réception » qui s'est intéressé dès la fin des années cinquante aux pratiques culturelles des individus et des effets directs des médias sur les gens. Ces recherches ont mis en évidence la capacité du public à négocier les messages reçus et son activité d'interprétation (Ouni, 2005). Ce qui a conduit au « passage de l'analyse des effets à celle de la réception » (Chambat, 1994a).
- *La sociologie des modes de vie*, dès 1968, les sociologues se sont intéressés à l'insertion des TIC dans la dynamique des pratiques d'autonomie analysées dans d'autres secteurs de l'action sociale (Jouët, 2000) ; et
- *La sociologie de la technique*, c'est au début des années quatre vingt, que les travaux en « sociologie de l'innovation » ont commencé à mettre en évidence les va-et-vient entre usager et concepteur ou encore la solidarité entre l'homme et la machine (Jouët, 2000).

Plus récemment, investissant le champ de la sociologie des usages, les chercheurs en Sciences de l'Information Communication (SIC) se sont penchés sur l'analyse de la relation entre l'individu et la technologie qu'il utilise. Selon Bachelet (2004), les SIC traitent elles aussi des technologies, sous l'angle des médias et de leur utilisation par le public. L'étude des usages des technologies avancées (et notamment les TIC) tente de mettre à jour ce que l'utilisateur fait des technologies mises à sa disposition. Cette approche permet d'adopter un angle de vue quelque peu différent mais complémentaire à celui des Sciences de Gestion (Bachelet, 2004).

Ainsi, la notion d'usage a forgé une place dans les Sciences de Gestion, mettant en relief deux critères que sont l'utilisation, ou encore l'acceptation, et la satisfaction des utilisateurs. En fait, dans ce champ, l'originalité consiste à appréhender la rentabilité des investissements technologiques non pas au niveau des outils eux mêmes mais à celui de leur utilisation (Cigref, 2004). L'étude des déterminants de la performance des organisations conduit les chercheurs à s'intéresser aux éléments explicatifs des comportements d'utilisation des TIC et notamment aux raisons du choix des moyens de communication (Bachelet, 2004). Précisant, de plus, que la perspective de ces travaux est résolument pragmatique et s'attache à proposer des modèles efficaces pour le management des changements technologiques (Cigref, 2004).

#### 2.1.2.2. Une notion ambiguë

Bien que le concept d'usage bénéficie d'un foisonnement théorique, renforçant nous semble-t-il sa notoriété scientifique, il souffre encore d'un statut polysémique et ambigu. Il recouvre en réalité des acceptions qui nous paraissent, de prime abord, comme très diverses. Certes, une telle difficulté sémantique complique davantage la façon de l'appréhender.

Ici encore, il nous faut retourner au dictionnaire. Selon le Petit Robert (2000) : « Usage (*n. m.*). **I/ 1.** Le fait d'appliquer, de faire agir (un objet, une matière), pour obtenir un effet, que cet objet, cette matière subsiste (↔ utilisation), disparaisse (↔ consommation) ou se modifie en se dégradant (↔ usure). Didact. Emploi (d'un procédé, d'une technique) par un groupe social ↔ utilisation. **2.** Mise en activité effective (d'une faculté) ↔ Activité, exercice, fonctionnement. **3.** Loc. Faire usage de: se servir de ↔ user (de), utiliser ; employer [...]. **6.** Le fait d'employer les éléments du langage ↔ emploi. **III/ 1.** Pratique que l'ancienneté ou la fréquence rend normale, dans une société ↔ coutume, habitude, mode, mœurs, us. [...] **5.** Les bonnes manières que donne l'expérience de la bonne société ; ↔ civilité, éducation ».

Selon Dictionnaire Hachette Encyclopédique (1998) : « Usage (n. m.). **I/ 1.** Fait d'utiliser, de servir de (un objet, un procédé, une faculté). Syn. emploi, utilisation. **2.** Possibilité d'utiliser. **3.** A l'usage de : destiné spécialement à. **4.** Mise en œuvre effective de la langue dans le discours. **II/ 1.** Habitude traditionnelle, coutume. ⇨ Les usages : l'ensemble des façons d'agir, de se conduire, considérées comme correctes dans une société. **2.** Litt. Pratique de la bonne société, bonnes manières ».

Donc, l'usage est un concept à facettes multiples selon la manière dont il est utilisé. Au singulier, il renvoie au fait d'appliquer, d'utiliser et de se servir d'un objet. Au pluriel, il fait référence à la pratique que l'ancienneté ou la fréquence rend normale dans une société.

Se référant à la sociologie des usages, qui s'intéresse à la co-construction réciproque et simultanée de la technique et du social (Anir, 2009), nous percevons que si la notion d'usage est souvent considérée « comme allant de soi » (Proulx, 1994), elle demeure néanmoins complexe puisqu'elle n'est pas un objet naturel mais un construit social (Chambat, 1994a). En fait, son interprétation se heurte à une grave confusion entre ses termes (Millerand, 1999) ; telles que « l'utilisation »<sup>22</sup>, « la pratique »<sup>23</sup> ou encore « l'appropriation ». L'ambiguïté de la notion d'usage (Vitalis, 1994) trouve ainsi une explication dans le fait qu'elle est utilisée à la fois pour repérer, décrire, et analyser des comportements et des représentations relatifs à un ensemble flou : les TIC (Chambat, 1994a). Ainsi, Docq et Daele (2001) considèrent l'usage comme un ensemble de pratiques, une façon particulière d'utiliser quelque chose, un ensemble de règles partagées socialement par un groupe de références et construites dans le temps. Pour Breton et Proulx, (2002), la notion d'usage renvoie à un continuum, allant de la simple adoption à l'utilisation puis à l'appropriation. L'adoption consiste en l'achat et la consommation d'un objet stable. L'utilisation fait référence à l'emploi fonctionnel d'une technique dans un face à face avec la machine, ou le dispositif, et conformément au mode d'emploi. L'appropriation constitue le but ultime du processus d'usage (Bachelet, 2004). Selon Proulx (2001), l'appropriation doit remplir trois conditions essentielles : (a) une

---

<sup>22</sup> Ce qui distingue l'usage de l'utilisation, c'est avant tout le périmètre couvert par les deux termes (Anir, 2009). L'utilisation fait référence au rapport fonctionnel de l'individu à la technique, à un face à face dont les modalités se conforment à un mode d'emploi (Proulx, 2001). Dépassant ce cadre fonctionnel, l'usage est plutôt employé pour décrire le cadre social des interactions entre les humains et les machines. Il « recouvre non seulement l'emploi des techniques mais les comportements, les attitudes et les représentations des individus qui se rapportent directement ou indirectement à l'outil » (Jouët, 1993, Cité par Anir, 2009).

<sup>23</sup> Lacroix (1994) (cité par Hussenot, 2005) définit les pratiques ainsi « sont des modes d'utilisation se manifestant avec suffisamment de récurrence et sous la forme d'habitudes suffisamment intégrées dans la quotidienneté pour s'insérer et s'imposer dans l'éventail des pratiques culturelles préexistantes, se reproduire et éventuellement résister en tant que pratiques spécifiques à d'autres pratiques concurrentes ou connexes ».

maîtrise cognitive et technique minimale de l'objet ou du dispositif technique ; (b) une intégration sociale significative de l'usage de cette technologie dans la vie quotidienne de l'agent humain ; et (c) la possibilité qu'un geste de création soit rendu possible par la technologie ; l'usage fait émerger de la nouveauté<sup>24</sup>.

Enfin, nous pouvons déduire que ces deux définitions semblent pertinentes dans la mesure où elles mettent en relief les aspects dynamique et évolutif des usages.

### 2.1.2.3. Les approches de l'usage du SI

Selon Millerand (1999), les recherches en sociologie des usages se caractérisent en fait par une grande variété à la fois dans les objets de recherches privilégiés, les problématiques développées et dans les positions théoriques qui les fondent. A titre d'exemple, l'évolution des problématiques d'usage en sciences sociales et en Sciences de l'Information Communication (SIC) est marquée par un déplacement conceptuel, similaire à celui que l'on retrouve en sociologie des médias de masse, à savoir le passage de l'analyse des effets à celle de la réception (Chambat, 1994a). Millerand (1999) ajoute que cette variété est synthétisée dans trois grandes approches de l'étude des usages, à savoir « *l'approche de la diffusion* » (l'analyse de l'adoption et de l'acceptation de la technologie par les usagers au moment de sa diffusion), « *l'approche de l'innovation* » (l'analyse des innovations techniques comme des construits sociaux) et « *l'approche de l'appropriation* » (l'analyse du point de vue des usagers, autrement dit l'analyse de la formation des usages sociaux à travers leur mise en œuvre). Il est utile de préciser que l'étude des usages dans les termes de l'appropriation met en évidence la disparité des usages et des usagers en montrant la construction sociale de l'usage, notamment à travers les significations qu'il revêt pour l'utilisateur (Millerand, 1999).

Les recherches relevant des sciences de gestion en général, et du domaine du *Management Information System* (MIS) en particulier, se focalisent essentiellement sur la problématique d'acceptation des technologies et sur leurs impacts sur la performance de l'entreprise. Généralement, l'usage est approché dans la phase de « l'adoption » de la technologie (Ouni, 2005). S'inspirant des théories de la psychologie sociale, la sociologie, la sociocognitive, l'ergonomie, etc, ces travaux proposent de nombreux modèles d'acceptation (Davis, 1989 ; Venkatesh et al., 2003 ; Taylor et Todd, 1995) visant à scruter le comportement et la réaction

---

<sup>24</sup> Selon Bachelet (2004), ceci ouvre vers des possibilités de détournement, contournement, réinvention ou des possibilités d'accéder à la conception des innovations.

des utilisateurs face à une technologie, et ce à travers l'étude de la relation existante entre leurs perceptions, attitudes, intentions et les usages qu'ils en font (Chtourou, 2006).

Toutefois, il faut préciser que les travaux en sciences de gestion souffrent d'un déficit de conceptualisation de la notion d'usage, puisque la problématique de l'usage est abordée dans le cadre d'un paradigme simplifié, celui des effets, de l'impact, où il s'agit de déterminer dans quelle mesure les investissements technologiques participent à la performance de l'entreprise (Cigref, 2004). De plus, les acquis des travaux de la sociologie des usages sont ignorés même si certains travaux, récents, les évoquent en proposant de les adapter (Bachelet, 2004).

Bref, il est à noter que la re-découverte de l'usage par les sciences de gestion se traduit par une focalisation sur l'importance de l'utilisation qui conduit à extraire du champ de la réflexion les interrelations entre les dimensions *technologiques*, *sociales* et *organisationnelles* dont l'explicitation constitue le noeud de la question de l'usage (Cigref, 2004).

#### 2.1.2.4. Les logiques de l'usage du SI

Avec un point de vue centré sur l'utilisateur, Vitalis (1994), un des pionniers des Sciences de l'Information Communication, avance que l'utilisateur se situe à la croisée de trois logiques :

- *La logique technique* qui va définir les champs des utilisations possibles ;
- *La logique économique* qui détermine le champ des utilisations rentables ; et
- *La logique sociale* qui détermine la position particulière de l'utilisateur avec ses besoins et ses désirs.

A l'issue de cette trilogie, Bachelet (2004) affirme que c'est l'interaction entre les trois logiques qui va donner vie aux usages observés dans la pratique. Pourtant, si les logiques technique et économique sont assez largement intégrées dans le domaine de la gestion, la logique sociale semble par contre intéressante à creuser, puisqu'elle concerne la position de l'utilisateur porteur de besoins et de désirs permettant ainsi de mieux intégrer la dimension humaine dans l'explication des usages (Bachelet, 2004). Ceci nous renvoie à l'analyse de Breton et Proulx (2002) qui met en évidence, non seulement le poids des contraintes externes, mais également les caractéristiques propres à l'utilisateur pour expliquer les usages.



Comme le note Perriault (1989), qu'il soit principalement instrumental ou symbolique, l'usage n'est pas neutre pour celui qui le pratique. Ce raisonnement apporte, nous semble-t-il, un des éléments d'explication de la distinction technologie d'usage/technologie d'adhésion telle que avancée par Orlikowski (2003). Ainsi, dans la lignée de Vitalis, Vedel (1994) suggère une vision sociopolitique des usages, dépassant les seules dimensions sociale et technique, qui s'articule autour de deux logiques déterminantes : *la logique de l'utilisateur*, qui fait une image de ce à quoi la technologie peut servir ; et *la logique de l'offreur* qui se fait des représentations et des attentes des usages et des usagers potentiels.

C'est ainsi que l'usage s'inscrit dans des contextes différents : technologique, psychologique, sociologique, économique, culturel, etc. Comme le précise Perriault, l'usager est avant tout un « agent de contexte », et cet agent fait avec ce dont il dispose dans l'environnement qui est le sien (Bachelet, 2004). Le fait de considérer ces logiques c'est donc ne pas réduire l'explication des usages à un principe unique (Bachelet, 2004), mais au contraire elles invitent à l'appréhender sous des angles de vues aussi bien différentes que complémentaires.

Nous percevons bien une accumulation de savoirs théoriques en faveur de la notion d'usage ainsi qu'une articulation prometteuse avec le champ des sciences de gestion ; nous invitent ainsi à creuser son fondement théorique.

### 2.1.3. Ancrage théorique de la notion d'usage

#### 2.1.3.1. Posture épistémologique

Selon Proulx (2001), les chercheurs intéressés à l'étude des usages des TIC font face à un double piège épistémologique : d'un côté le piège du déterminisme technologique, ramenant l'explication du changement socio-historique au seul facteur technologique ; et de l'autre côté, le piège symétrique celui du déterminisme sociologique, ramenant l'explication du changement exclusivement au système de rapports de forces entre acteurs sociaux.

La première perspective met en évidence l'impérative technologique sur le contexte de son usage. Vedel (1994) précise que cette vision s'articule autour de deux idées centrales: la génération des technologies est déterminée par la science et les contraintes propres à la technique ; et les technologies structurent les usages ou l'organisation sociale. Ainsi, sous l'angle sociologique, les défenseurs du déterminisme technologique postulent que la technologie peut déterminer une structure sociale particulière. Proulx (2001) avance qu'on a

affaire à une pensée qui utilise la catégorie de *l'impact* des technologies sur le social, pour faire coïncider l'explication du changement socio-historique au « *récit héroïque* » (Latour, 1992) de la genèse des inventions techniques. Dans le cas spécifique des SI, les études adoptant ce regard cherchent à examiner l'impact de la technologie sur des dimensions de l'organisation (la structure, la stratégie, etc.) ; de la même façon que sur des aspects individuels (le niveau de compétence, le niveau de productivité, etc.) (Fernandes, 2005).

A l'opposé de ce schéma, le déterminisme sociologique efface, selon Proulx (2001), toute complexité aux modalités de l'action de la technique dans la société ; il est faux de penser qu'il suffit de mettre à plat le système de rapports de force sous-jacent au processus d'innovation technique pour posséder la clé de l'explication exclusive du phénomène technique. Cet auteur avance que les dispositifs techniques participent directement, en tant que systèmes techniques impliqués dans l'action, au processus de changement ne serait-ce qu'à travers la configuration des modalités d'usage inscrites dans le design même des objets techniques (Proulx, 2001). Dans le domaine du SI, le déterminisme social considère les technologies de traitement d'information comme résultantes du procès d'agencement entre des acteurs sociaux (Breton et Proulx, 2002).

En fait, ce cadre de recherche suggère que le développement d'un SI est le résultat d'interactions sociales et de choix politiques des acteurs humains cherchant à satisfaire leurs besoins en informations (Fernandes, 2005). Son usage est ici considéré comme dépendant du contexte, de la stratégie et des connaissances de ceux qui réalisent cette action (Child, 1997). Pour leur part, Laudon et Laudon (2006) approchent le déterminisme sociologique selon une perspective comportementale. Ces auteurs avancent qu'une approche technique ne suffit pas à explorer des sujets tels que l'intégration stratégique de l'entreprise, la conception, la mise en application, l'utilisation et la gestion des SI ; par contre des disciplines issues des sciences du comportement apportent des notions et des méthodes complémentaires importantes.

Afin d'éviter cette double injection, Proulx (2001) et Breton et Proulx (2002) préconisent d'observer et de saisir avec plus de finesse, la complexité et les subtilités de la détermination de l'action effective de la technique dans la société, et ce à travers l'appréhension des phénomènes d'usage et d'appropriation que font les gens des dispositifs techniques. Dans la même lignée, De Vaujany (2007) avance que l'évolution actuelle de la littérature des usages remet en cause la dichotomie « techniciste/sociale » et favorise le retour du courant « sociotechnique ». Ayant une position conciliatrice, ce courant propose une vision conjointe

autour des usages incluant les systèmes sociaux et également techniques et ce par le biais de l'action humaine.

Ainsi, s'appuyant sur l'approche sociotechnique, Hussenot (2007) admet que les processus d'appropriation ne peuvent plus alors être perçus comme un enchaînement linéaire d'étapes mais comme des dynamiques sociales et techniques dans lesquelles les acteurs, les solutions TIC, et les organisations sont constamment redéfinies. Cet auteur affirme aussi qu'une telle approche conciliatrice s'avère la plus adéquate pour décrire et comprendre ces dynamiques d'interaction. C'est ce que Laudon et Laudon (2006) mettent en évidence en soulignant qu'aucune des diverses perspectives, prise séparément, ne saisit la réalité complexe des SI ; il faut plutôt comprendre toutes les dimensions dans leurs interactions.

Finalement, se référant à la définition du SI, proposée par Reix et Rowe (2002), et selon laquelle « *un SI est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires* », nous pouvons constater que les caractères complexe et multidimensionnel des SI ne permettent pas de se situer dans l'un de ces deux déterminismes. C'est ainsi que cette caractérisation légitime bien la mobilisation d'une perspective sociotechnique, essentiellement marquée par les apports de « la théorie de structuration » (Barley, 1986 ; De Sanctis et Poole, 1994 ; Orlikowski, 1992) qui semble être la plus pertinente pour décrire la relation factuelle complexe entre la technique et le social (Hussenot, 2007).

#### 2.1.3.2. Fondement sociologique de l'usage : retour aux sources

Notons que bien avant l'émergence de la théorie de structuration de Giddens (1979 ; 1984 ; 1993), différentes approches théoriques se sont penchées sur le dynamisme du processus d'usage des technologies, en évitant, selon De Vaujany (2002), le double écueil « structuro-fonctionnaliste et herméneutique ».

En fait, les travaux pionniers ayant adopté la vision dynamique des usages appartiennent à l'école sociotechnique et se fondent sur l'idée que l'organisation des groupes de travail repose à la fois sur la technologie à laquelle ils recourent, et sur les comportements individuels ; le tout forme un « système socio-technique » (De Vaujany, 2002). C'est ainsi que le sociologue de l'innovation, Norbert Alter, transpose l'analyse sociotechnique aux TI en soulignant que ce n'est pas l'outil qui a de la valeur, mais les capacités créatrices des utilisateurs, leur « inventivité » (De Vaujany, 2002). Alter s'intéresse donc explicitement à ce qu'il appelle lui-

même l'« appropriation » de la technologie, correspondant au rapport de possession qu'entretient l'individu avec sa technologie (De Vaujany, 2002). Dans cette même veine, la théorie de l'acteur- réseau (Latour, 1989) vise à démontrer la dimension sociale de l'innovation technique et identifier les jeux de réseaux des différents acteurs qui participent à l'élaboration de l'innovation ; l'appropriation est alors un processus de médiation entre les acteurs et la solution TIC (Hussenot, 2007).

De la sorte, la théorie de structuration vient compléter l'approche de l'innovation en donnant du sens, selon Hussenot (2005), à ces phénomènes d'appropriation qui ne peuvent être interprétés par une vision techniciste et individualiste, mais à travers l'évolution de la structure et de la technologie. Selon Giddens, l'objectif principal de la théorie de structuration consiste à appréhender la construction des systèmes sociaux en étudiant le lien entre les actions et la structure. Il s'agit de « *l'étude des modes par lesquels ces systèmes, qui s'ancrent dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usage des règles et des ressources dans une diversité de contextes d'action, sont produits et reproduits dans l'interaction de ces acteurs et par elle* » (Giddens, 1987, cité par De Vaujany, 2002).

Offrant un cadre conceptuel privilégié pour l'analyse des situations managériales, la théorie de structuration connaît un engouement considérable au sein des sciences de gestion, et en particulier le domaine du SI et l'évolution de son usage en milieu organisationnel. Précisons, dès à présent, que nous ne visons pas tant à fournir une revue panoramique d'un corpus théorique marqué souvent, selon Machat (2002), par la richesse et la complexité de ses enseignements, qu'à exhiber les principaux travaux ayant mobilisé ladite théorie pour analyser les innovations technologiques, en l'occurrence les SI, au sein des organisations (Barley, 1986 ; De Sanctis et Poole, 1994 ; Orlikowski, 1992).

Reprenant la sociologie de Giddens, Barley (1986) propose de réexaminer l'impact de la technologie sur la structure organisationnelle. Mettant l'accent sur l'importance d'une analyse à la fois contextuelle et processuelle (Machat, 2002), Barley trace à gros trait le poids des interactions sociales dans l'implémentation et l'utilisation des technologies comme suit : « *Technologies do influence organizational structures in orderly ways, but their influence depends on the specific historical process in which they are embedded* » (Barley, 1986, pp.107). La technologie étant définie comme un objet social, son influence ne peut être appréhendée qu'à travers les interactions des membres de l'organisation (Machat, 2002).

Tout comme Barley (1986), scrutant l'interaction entre la technologie et l'organisation, Orlikowski (1992) développe un cadre de réflexion qui réconcilie les approches sociales et matérielles de la technologie s'incarnant dans le « modèle structurationniste de la technologie » (*the structurational model of technology*). Le modèle se base sur deux prémisses fondamentales:

- La dualité de la technologie : le caractère dual signifie que la technologie est à la fois le médium et le résultat de l'action humaine (Orlikowski, 1992, pp.405). En fait, elle est créée et modifiée par l'action humaine qu'elle influence à son tour dans un processus d'interaction continu (Orlikowski, 1992, pp.406).
- La flexibilité interprétative : signifie que les acteurs créent dans la technologie certains schèmes interprétatifs (les règles qui reflètent la connaissance du travail automatisé), certaines facilités (les ressources nécessaires pour accomplir ce travail), et certaines normes (les règles qui définissent la façon par laquelle l'organisation effectue ce travail) (Orlikowski, 1992, pp.410) ; ce qui peut générer plusieurs interprétations.

Le modèle de Orlikowski caractérise des interactions existantes entre trois composantes : *les acteurs* (designers, utilisateurs et décideurs), *la technologie disponible sur le marché*, et *les propriétés institutionnelles des organisations* (stratégie, structure, culture, contrôle, communication, etc.). Ces composantes ne sont pas reliées de manière linéaire, mais interagissent de manière récursive (Machet, 2002). C'est ainsi que Orlikowski remet en cause le déterminisme technologique tout en mettant en évidence que la technologie comme l'organisation sont à la fois structurantes et structurées.

S'inscrivant dans la continuité de ces travaux, De Sanctis et Poole (1994) mettent l'accent sur le rôle des systèmes d'aide à la décision dans le changement organisationnel à travers leur modèle TSA « la Théorie de la Structuration Adaptative » (*Adaptive Structuration Theory*). Pour cela, les auteurs s'intéressent plus particulièrement à l'influence de deux sources de structuration des appropriations (De Sanctis et Poole, 1994, pp. 121) :

- Structures sociales fournies par la technologie : ce type de structure est constitué d'un « esprit » (correspond à un cadre normatif local s'appliquant à l'utilisation de l'outil et définissant un champ d'opportunités d'appropriation plus ou moins large) et de « caractéristiques structurelles » (correspondent à l'architecture du système technologique

qui gouverne la façon dont l'information peut être réunie, manipulée ou gérée par les utilisateurs.) (De Vaujany, 2002).

- Structures sociales qui émergent des actions sociales lorsque les acteurs interagissent avec la technologie : il s'agit des différentes ressources insérées dans un cadre social très large : normes groupales, environnement institutionnel et organisationnel... (De Vaujany, 2002).

Ainsi, les deux auteurs soulignent que les « appropriations » des acteurs vont influencer sur les « productions sociales » des membres de l'entreprise (qualité et efficacité des décisions, consensus), lesquelles, en retour, vont conduire à l'émergence de nouvelles structures sociales ; le système est bouclé (De Vaujany, 2002).

D'après Groleau (1999, 2000), bien que ces travaux se distinguent fortement par leur acception de la technologie, et, en particulier, par l'importance qu'ils accordent à sa dimension sociale ou matérielle (Machat, 2002), ils s'opposent tous, sans nul doute, au déterminisme technologique stipulant que l'utilisation de la technologie dépend essentiellement des caractéristiques techniques de l'artefact. Ils reconnaissent, au contraire, l'importance à la fois du dynamisme social, ou encore des interactions sociales, et des caractérisations matérielles de la technologie pour la construction de son usage.

Pour finir, nous pouvons admettre que le courant structurationniste, mobilisant la théorie originelle de Giddens au domaine du SI, participe à un renouvellement des approches étudiant l'interaction entre SI et organisation. Une nouvelle orientation qui se manifeste par un centrage sur l'analyse, à la fois, contextuelle et processuelle (Beldi, 2005) des interactions entre un SI et son contexte d'usage par des acteurs humains.

En conclusion, il nous semble que ce parcours nous a procuré un support théorique nécessaire et des arguments suffisants pour mobiliser la théorie de structuration à la problématique de l'alignement stratégique du SI et notamment pour légitimer notre choix d'axer cette problématique sur les usages du SI. La théorie de structuration nous conduit au-delà des limites de la théorie de contingence classique, plaidant pour le déterminisme technologique, vers la modélisation d'une nouvelle approche d'alignement stratégique basée sur la dynamique des usages. De la sorte, il nous paraît opportun de dresser, dans le titre suivant, les contours de cette nouvelle perspective d'alignement centrée sur l'usage du SI.

## 2.2. Alignement stratégique des usages du SI : une nouvelle perspective de l'alignement stratégique

Le but essentiel de ce titre est de justifier la nécessaire mobilisation d'une approche par les usages à la problématique d'alignement stratégique du SI, pour ensuite exposer les prémisses d'une nouvelle perspective articulée autour de l'alignement des usages.

### 2.2.1. Placer les usages au centre de la problématique de l'alignement stratégique du SI

#### 2.2.1.1. Vers la mobilisation d'une approche par les usages

Selon Fimbel (2007), focaliser la manœuvre d'alignement stratégique sur les usages signifie que les intentions d'alignement ne produiront leurs effets que dans la pertinence et l'intensité des usages. En fait, la place accordée aux usages dans sa modélisation trouve une explication, entre autres, dans l'importance de la manœuvre post-décisionnelle. Notons que l'implémentation des TIC dans l'entreprise n'est qu'une des phases initiales d'un projet, à l'issue de laquelle, ladite entreprise entre dans la phase d'appropriation et d'usage des TIC qui fait apparaître un écart entre les usages prescrits ou attendus et les usages réels ; c'est la partie la plus délicate de la mise en œuvre (Cigref, 2008).

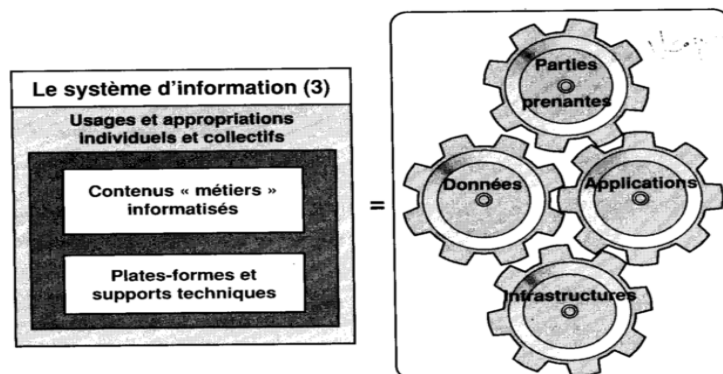
Ainsi et à partir des pratiques et des travaux de recherche, Fimbel (2007) a pu identifier et caractériser trois grandes visions d'un SI :

- *Une première vision centrée sur la dimension technique* (supports et infrastructures informatiques) : selon Fimbel (2007), ce déterminisme technologique un peu naïf postule que ce sont d'abord les moyens qui produisent ou induisent les résultats et non les usages qu'en font les personnes, les groupes et les organisations. Il note que le modèle nord-américain d'alignement stratégique se réfère essentiellement à cette vision de la primauté des investissements en SI sur toute autre considération organisationnelle.
- *Une seconde vision centrée sur l'articulation entre applications et données* (contenus Métiers informatisés) : l'attention principale est accordée à l'informatisation des objets Métiers (que sont les processus de gestion) via des logiciels d'application, et surtout aux données structurées au sein de bases de données (Fimbel, 2007).
- *Une troisième vision centrée sur les usages et les parties prenantes* (usages et appropriations individuels et collectifs) : se référant à la proposition de Reix et Rowe

(2002) qui centre la définition du SI sur l'articulation « représentations/acteurs », Fimbel avance que les usages professionnels nécessitent des représentations individuelles et collectives formalisées selon des modes opératoires finalisés et non pérennes que sont les processus. Ainsi, comme le synthétise la figure.6, cette troisième vision assoit la légitimité et la valeur du SI sur la pertinence et l'intensité des usages ; lesquels sont supportés par l'articulation maîtrisée entre les parties prenantes (individus, groupes), les objets Métiers (données et applications) et les systèmes techniques (infrastructures).

Le SI est donc un système complexe à comprendre, à utiliser, à optimiser, à transformer et à « synchroniser/aligner », car il est composé d'éléments et sous-systèmes technologiques, économiques, humains et sociaux d'une grande hétérogénéité, impliqués dans des interactions complexes (Fimbel, 2007). Comme le constate Fimbel, cette troisième vision place le SI dans le champ des sciences de gestion, elles-mêmes inscrites dans les sciences sociales. C'est ainsi que son nouveau modèle d'alignement « DyGAM » matérialise cette vision en plaçant au centre de sa raison d'être les usages intensifs qu'en font les différentes parties prenantes.

Figure.6 : La troisième vision centrée sur les usages et appropriations (Fimbel, 2007)



Outre la réflexion nuancée de Fimbel, il importe de rappeler que la tentative de De Vaujany (2008), concernant la mobilisation de l'approche par les usages à la problématique d'évaluation stratégique des TI, a mis en relief la nécessaire articulation usage/alignement stratégique du SI dans le but de combler les lacunes de la version classique d'alignement. S'appuyant largement sur la théorie de structuration, De Vaujany axe son travail de réflexion sur « la valeur à l'usage » des technologies. Cette valeur s'articule autour de trois grandes visions de la valeur stratégique que sont : la valeur d'adoption, la valeur d'assimilation et la valeur d'appropriation. Selon De Vaujany (2007), ces valeurs font pleinement sens par rapport aux définitions du SI qui donnent une place centrale aux acteurs sociaux, notamment celle de Reix et Rowe (2002).



C'est ainsi que De Vaujany propose en 2008 une nouvelle perspective d'alignement stratégique, orientée « pratique », analysant la création de la valeur stratégique par ces trois formes de praxis. Nous pouvons donc avancer qu'il a entremêlé deux perspectives théoriques pour construire sa nouvelle vision d'alignement stratégique que sont : « la perspective structurationniste » et « la perspective de la pratique ». D'après Rouleau, Allard-Poesi et Warnier (2007), la perspective de la pratique « *modifie finalement notre regard sur l'action qui ne doit pas être évaluée uniquement au travers des objectifs qu'elle sert, mais également au travers des dimensions sociales et de sens qu'elle porte* » (pp.23)<sup>25</sup>.

Ceci nous renvoie également au travail de Orlikowski (2000) qui propose une extension de la perspective structurationniste sous la forme d'une analyse orientée « pratique » pour appréhender l'interaction récursive existante entre le trinôme : « acteurs », « technologie » et « action sociale ». De telle analyse, combinant deux aspects de la technologie que sont « la technologie comme artefact » et « l'usage de la technologie », est susceptible d'expliquer l'émergence et le changement aussi bien de la technologie que de son usage. Ainsi et comme nous l'avons vu au point 2.1.3.2 de la présente section, la théorie de structuration met en valeur le poids des interactions sociales et des dimensions matérielles dans l'usage. En utilisant la technologie, les individus redéfinissent les structures, les pratiques mais également la technologie tout en donnant du sens à des phénomènes d'appropriation (Hussenot, 2007).

C'est dans ce sens qu'il nous semble possible d'avancer, sans grand risque de se tromper, que la problématique d'alignement stratégique du SI doit nécessairement être axée sur la notion d'« usage ». Laquelle notion, largement imbibée d'une perspective structurationniste, s'exprime bien dans la cohérence et la complémentarité de quatre dimensions déterminantes que sont :

- la dimension technique,
- la dimension humaine,
- la dimension sociale, et
- la dimension culturelle<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> La perspective de la pratique en stratégie s'intéresse à la manière dont les gestionnaires font la stratégie dans leurs activités quotidiennes : il s'agit de comprendre comment les individus réalisent leurs actions dans un contexte de relations sociales (dynamisme social et relationnel), de significations, de règles et routines, de savoir faire et d'objectifs donnant sens à l'action ; et que ces actions actualisent et renouvellent un ensemble de pratiques existantes (Rouleau, Allard-Poesi et Warnier, 2007).

<sup>26</sup> Production symbolique au sens de Bélisle et al. (2002) (Cité par Ouni, 2004).

Avant de se lancer dans le vif de l'analyse et afin de caractériser « *l'alignement stratégique des usages du SI* », nous croyons indispensable de définir les contours de la notion d'« usage » qui sera adoptée tout au long de la présente thèse. En fait, la littérature offre des définitions variées de l'usage (comme illustré au point 2.1.2.2). Cependant, il nous a semblé opportun d'emprunter au Cigref et McKinsey (2008) une définition simple et générique reflétant ainsi une spécificité empirique : « *La création de valeur ne prend tout son sens que par un usage réel des technologies au sein des processus Métier, autrement dit lorsque les SI deviennent l'une des composantes, parmi plusieurs autres facteurs, de la performance Métier* » (pp.11).

Par conséquent, l'usage réel correspond bien à l'exploitation du potentiel du SI par les Directions des « Métiers utilisateurs »<sup>27</sup> afin d'épouser leurs priorités Métiers. « *Transformation, excellence opérationnelle, gestion de la relation client, innovation, optimisation des investissements etc., à chacune de ces priorités Métiers correspond une attente différente en matière de contribution informatique* » (Cigref et McKinsey, 2008, pp.13). L'usage est alors circonscrit par l'utilisation, ou encore l'appropriation (dans son acception générale), du SI par les diverses Directions Métiers selon un registre opérationnel ou fonctionnel.

#### 2.2.1.2. Faut-il accorder autant d'attention aux usages qu'à l'investissement en SI eu égard à l'alignement stratégique ?

Comme nous l'avons mentionné préalablement, la modélisation de Fimbel (2007) nous a servi de ligne de mire à l'identification de la dualité « investissements dans les SI/usages qu'en font les utilisateurs », composant la manœuvre d'alignement stratégique. Bien que ces deux variantes nous semblent cruciales pour la réussite d'une telle manœuvre, il est frappant de constater un décalage entre la communauté professionnelle et la communauté académique concernant la deuxième cible. Si l'importance des usages est bien identifiée au niveau de la première communauté, elle reste fréquemment minorée par la deuxième. Ce constat a été révélé par Bounfour et Epinette (2006) et Fimbel (2007) qui font remarquer que la quasi-totalité des recherches en alignement, notamment la contribution dominante nord-américaine, focalise l'alignement stratégique sur le moment de l'investissement en SI, malgré la nécessité des usages explicitement formulée par l'univers professionnel.

---

<sup>27</sup> Cette notion est empruntée à Fimbel (2007).

D'après les résultats de son enquête internationale, réalisée auprès des professionnels de 150 entreprises européennes, Fimbel (2007) montre que 83% des praticiens valident la dualité Usages/Investissements comme constitutive de la problématique générale de l'alignement stratégique et de sa réussite. Ainsi, à la quasi-unanimité (93,4%), les professionnels valident la plus grande complexité des manœuvres d'alignement des usages et des pratiques par rapport au seul alignement des choix d'investissement. Selon Fimbel, ces résultats placent les usages au cœur de la problématique d'alignement stratégique du SI.

C'est ainsi que ces résultats ont orienté notre attention vers l'interrogation, auprès d'une sélection de professionnels<sup>28</sup>, sur l'importance des usages eu égard à la problématique d'alignement stratégique d'un système ERP, et ce au travers des entretiens semi-directifs que nous avons menés dans le cadre de la phase qualitative de cette thèse. Voici quelques extraits<sup>29</sup> portant sur la thématique d'alignement stratégique, en général, et la place accordée aux usages, en particulier. Il est à noter que nous avons choisi de citer des extraits relativement longs parce que l'ensemble du texte nous paraît riche d'enseignements sur les aspects pratiques de l'alignement stratégique.

Comme le note **le DG de "A"** : « *Oui, bien sûr. La thématique d'AS est au coeur de nos préoccupations : suivre et continuer le développement du métier "Soin à domicile" tout en se structurant via la plateforme Navision [...] L'ERP représente le socle et le support asservi aux différents "Business Cases" fixés de prime abord [...]. Le partage d'une vision commune centrée sur l'usage est plus qu'évident depuis le début du projet. C'est pour cela on fixe une cible "Business Cases" et on mesure, en aval, selon deux indicateurs de performance l'AU sur cette Target. Le centrage de l'AS sur les usages instaure la phase d'exploitation opérationnelle au cœur des préoccupations managériales* » (Entretien N°1.DG.4). **Le Directeur Santé** ajoute : « *Oui, on peut parler de DSI contributrice stratégique dans "A". [...] La DSI est rattachée au "Comité Exécutif"* » (Entretien N°1.DM.3).

De même, **le DG de "C"**<sup>30</sup> indique : « *Bien évidemment, on considère Navision comme un dispositif contributeur à notre orientation stratégique N°1 : "la sécurité". [...] Ecoutez ! En ce qui nous concerne, l'ERP ce n'est pas un choix, c'est un besoin* » (Entretien N°2.DG.4). Ainsi, **le DSI** avance : « *La stratégie Navision, les stratégies Métiers et la stratégie Corporate sont élaborées simultanément et sont pleinement intégrées [...] pour une bonne harmonisation entre la gestion et ses outil : Navision n'est elle pas un outil de gestion. [...] C'est à travers seulement l'utilisation réelle de*

---

<sup>28</sup> Une sélection des parties prenantes managériales (DSI, DG et DM) opérant dans des entreprises implantées en Tunisie.

<sup>29</sup> Nous avons utilisé, au niveau des entretiens, les abréviations AS et AU correspondant, respectivement, à l'Alignement Stratégique et l'Alignement des Usages.

<sup>30</sup> Entreprise spécialisée dans la production, le commerce et le conditionnement d'huiles d'olives et dérivés.

*Navision au sein des processus Métiers (fonctionnels) qu'on puisse juger son niveau d'exploitation. C'est là un défi de passer d'un choix d'investissement (de 120 Mille dinars) à des usages créateurs de valeur » (Entretien N°2.DSI.2).*

Pour le **DG de 'U'**<sup>31</sup> : « [...] Le système MFGPro permet la conversion de toutes les informations de l'entreprise en seule monnaie unique "c'est le flux monétaire" [...] (silence 4s) L'utilisation est absolument fondamentale pour chaque outil ! [...] Le principal motif d'acheter c'est l'utilisation. Ça c'est évident. C.à.d que la plus belle machine du monde ou le plus bel outil du monde, il ne servira à rien s'il tombe entre les mains d'un mauvais utilisateur. "La plus belle Mercedes, si on ne sait pas la conduire, on peut faire des accidents" (en souriant) » (Entretien N°3.DG.1). Dans la même lignée, le **Directeur d'Usine** ajoute : « Bien sûr que le thème de l'AS est prioritaire, c'est normal, car toutes nos informations sont extraites du système MFGPro. Toutes les fonctions se nourrissent de cette BD unique. Donc, c'est tout à fait logique que les décisions stratégiques émanent du MFGPro [...]. Bon, actuellement, nous sommes au stade du post-investissement, [...] On est là pour le bien utiliser, pour profiter de la limite extrême du système MFGPro » (Entretien N°3.DM.4).

Ainsi, le **DG de 'T'**<sup>32</sup> note ce qui suit : « L'AU, (silence 6s) bon, ça va de soi ! [...] D'ailleurs, dans les PV de direction que nous faisons annuellement, le DSI, qui est le responsable du système Adonix, est tenu de présenter des indicateurs de performance pour mesurer aussi bien l'avancement de l'exploitation que la satisfaction des utilisateurs. [...] Pour un système ERP qui vous offre plusieurs modules et de nombreuses options et fonctionnalités et vous n'exploitez qu'une partie ! Donc il y a un manque à gagner et un manque de visibilité » (Entretien N°4.DG.1). Ceci est confirmé par le **DSI** : « Oui, je vous confirme à 100% que notre entreprise considère Adonix comme dispositif stratégique. D'ailleurs, pour une négociation avec une banque ou pour une rupture de stock, d'où on va extraire l'information ? De notre BD Adonix. Donc, l'information stratégique émane d'Adonix [...] Car il est le bassin de la comptabilité ! » (Entretien n°4.DSI.2). Ainsi pour le **Directeur Financier** : « Bien sûr le thème d'AS est prioritaire. (Silence 6s) Oui, parce que je raisonne en terme de logique de "Banque de Données". [...] Je veux qu'on avance comme un seul groupe et avoir un seul TB. C'est ce qu'on appelle "l'Harmonisation du tableau" [...] Effectivement, si je me procure un logiciel, il est normal que je l'exploite pleinement (à 100%). D'ailleurs, il y a certaines rubriques qui ne sont plus d'actualité, on doit les exploiter très rapidement, car ils vont nous permettre de gagner énormément en temps et en argent. Je vous cite un exemple : à l'époque on n'avait pas un système ERP, on jouait avec une valeur de stock de 7 Millions de Dinars [...] avec le système Adonix, on a pu arriver à 4 Millions [...] C'est pour cela, on doit former les gens pour le mettre à bon escient et pour optimiser les usages. C'est à travers les usages qu'on peut rentabiliser Adonix » (Entretien N°4.DM.3).

Finalement, le **DG de 'I'**<sup>33</sup> note : « [...] Bon je pense que s'il n'y avait pas la notion d'alignement, on n'aurait pas foncé sur certains projets de développement comme celui

<sup>31</sup> Entreprise spécialisée dans la production d'emballage en carton et impression en tout genre.

<sup>32</sup> Entreprise spécialisée dans la production de confiserie, l'élevage de volaille, la vente de matériels d'électricité.

<sup>33</sup> Entreprise spécialisée en Ingénierie de Génie Logiciel et montage de micro-ordinateurs.

*de l'ERP. J'estime que l'alignement fait partie de notre inconscient. [...] " un bon usage égale à Homme plus Machine", il consiste à maximiser ce qui est fait par la machine ; si la machine peut faire 80%, le bon usage doit être à 80% et non seulement 40 ou 30% ! » (Entretien N°5.DG.1). Ainsi, le DSI ajoute : « La réussite de l'AS nécessite d'accorder une attention particulière aux Usages ? (silence 4s) (eee...) bon, nous travaillons toujours sur les besoins. Par exemple, un utilisateur me demande les causes du blocage du système ou encore il formule des besoins pressants à satisfaire. Selon mon point de vue, c'est un bon signe (en souriant), car tant qu'il y a des demandes, le système est en train de fonctionner. En revanche, c'est la stagnation. Donc, on donne beaucoup d'importance à l'usage et à l'exploitation de Navision » (Entretien N°5.DSI.2). De même le **Directeur Département Ressources** souligne : « C'est vrai qu'on a une information pertinente et fiable mais elle reste toujours tributaire de l'usage correct et cohérent du système ce qui n'est pas une mince affaire. C'est pour cela que le problème est toujours repéré au niveau de l'intervention humaine [...] A quoi sert une BD colossale comme Navision si elle n'est pas exploitée à bon escient ? Bon, note plateforme est sous exploitée par les utilisateurs. Ils font recourir aux tableurs Excel pour faire ressortir les états, alors que Navision offre des états assez conformes à leurs besoins [...] Donc, la personne qui ne veut pas s'investir pour améliorer son usage, elle va recourir directement à Excel ! » (Entretien N°5.DM.3).*

Une lecture transversale de ces extraits suffit pour se rendre compte de l'importance de la thématique d'alignement stratégique. Les professionnels considèrent le système ERP, comme un dispositif contributeur à leurs priorités Métiers ainsi que celles d'ordre stratégique. Il est remarquable aussi de constater qu'à la quasi-unanimité, ces interviewés tracent à gros trait la primauté des usages du SI au regard de la problématique d'alignement.

## 2.2.2. Prémisses de la nouvelle perspective : « Alignement Stratégique des Usages du SI »

### 2.2.2.1. Caractérisation de l'alignement stratégique des usages

Comme l'indique le rapport de Cigref et McKinsey (2008), l'usage est le facteur majeur de création de valeur par les SI puisqu'il contribue de manière directe et évidente aux résultats globaux enregistrés par l'entreprise ; or cette valeur ne se concrétise que par un usage réel du SI au sein des processus Métier afin de satisfaire les priorités des diverses Directions Métiers.

Afin de mieux cerner les contours de la notion d'alignement stratégique des usages du SI, il nous semble intéressant au préalable de se référer à deux extraits d'entretiens qualitatifs, effectués avec deux DG, mettant en relief la dualité Métiers/Stratégique des priorités.

*« Sur le plan des usages, on est plutôt dans les détails, au niveau opérationnel proprement dit. [...] En fait, le niveau stratégique c'est l'ensemble des actions qui touchent l'orientation globale de l'entreprise : avoir notre propre magasin, un réseau*

*de distribution, ou développement d'autres produits, etc. Donc, c'est un ensemble de niveaux stratégiques en général qui vont être traduits et défalqués petit à petit par niveau DM et décisions d'exploitation » (Entretien N°5.DG.1).*

*« La trajectoire globale se manifeste à travers le "Target Model" composé de la somme des "Business Plan" traduits par les Business Honor (les Directions Métiers). Donc, dès l'entame du projet ERP, la nécessité de convergence des visions s'était faite sentir entre les Business Plans et le Target Model et s'est poursuivie jusqu'à la phase du post-basculement : l'usage et l'exploitation du système » (Entretien N°1.DG.4).*

De la sorte, nous pouvons déduire que « l'alignement stratégique des usages du SI » correspond bien à l'alignement des usages du potentiel du SI, tant avec les priorités stratégiques de l'entreprise définies et validées par la DG, qu'avec les priorités Métiers exprimées et approuvées par les DM et dont la raison se manifeste bien dans la convergence et la complémentarité de ces deux types de priorités.

Afin de présenter une explication plausible à la notion d'alignement stratégique des usages, nous avons choisi de nous référer directement à l'expérience professionnelle de ceux qui sont en charge des manœuvres stratégiques au sein des organisations.

Comme le souligne le **DSI de "C"**: *« L'AU du système Navision sur les priorités stratégiques se manifeste, principalement, par l'aide à la prise de décision : la satisfaction des besoins en informations exactes, fiables et surtout pertinentes. Ceci dit, il y a lieu de noter que les Tableaux de bords "TB" illustrent bien l'aide à la décision ainsi que l'AU de Navision sur les priorités stratégiques. A vrai dire, le "Module TB" existe dans la solution Navision mais pas encore exploité [...] il sera probablement exploité dans une année. L'AU du système Navision sur les priorités stratégiques se manifeste aussi par l'accomplissement de la cohérence entre les DM (Fonctionnelles) de "C" » (Entretien N°2.DSI.2). Le Directeur Financier indique : « (Silence 5s) Selon mon expérience, l'AU de Navision sur les priorités Métiers (plus particulièrement celles de la Direction Financière) consiste essentiellement à maîtriser l'information sur : la matière première, la consommation, les produits, les charges, les ventes, les achats, le stock, les mouvements bancaires, etc. Réellement, ces paramètres de mesure sont la base même de la gestion et du contrôle » (Entretien N°2.DM.3).*

De même, le **Directeur d'Usine de "U"** note: *« Une bonne utilisation ? c'est avant tout un bon paramétrage des articles, des lignes de produits, des matières premières en familles statistiques, etc. C'est le fait d'utiliser au maximum l'aspect "donnée" du MFGPro ». Il s'agit bien d'utiliser toutes les fonctionnalités du système. Aligner l'usage de MFGPro sur les priorités de la Direction de Production consiste à bien suivre les objectifs : objectif CA mensuels, objectif marges sur coût matière, objectif des charges d'énergie et d'électricité, etc. Toutes ces informations sont comprises dans MFGPro. Donc, on peut consulter toute cette panoplie d'informations à chaque fin du mois pour avoir les états et les rapports de la situation et pour décider si on maintient le statu quo*

*ou on cherche à faire mieux. [...] MFGPro nous permet donc de contrôler la situation de l'entreprise à partir de telles informations » (Entretien N°3.DM.4).*

*Ainsi, le DSI de 'T' explique : « Hum ! Bon, je vais prendre le côté client comme exemple, d'accord ? Alors, l'ERP ! Quand vous visez un client, qu'en voulez-vous ? C'est que vous allez le garder et le fidéliser. C'est ça la logique. Alors, comment je peux fidéliser le client ? D'une part à travers sa satisfaction : c'est comme si on lance une commande aujourd'hui, systématiquement, vous devez satisfaire sa commande en termes de qualité du produit, de délai de livraison et de coût. Donc, de préférence je prends un règlement sans atteindre les impayés. A ce niveau, l'ERP gère toutes ces étapes. D'autre part, l'ERP peut gérer l'encours de la clientèle. Ici, vous cliquer sur le client 'X', systématiquement, l'ERP vous donne l'encours de commande, encours de livraison, les factures et celles non encore validées et il vous donne son portefeuille. Qu'est ce qu'il a comme chèques, des traites ou espèces, le plafond pour bloquer son compte [...]. Et à la fin de la journée, je consulte l'état financier qui est déjà apuré » (Entretien N°4.DSI.2).*

*Cependant, le Directeur Département Ressources de 'I' souligne le suivant : « La bonne utilisation de Navision consiste à écartier le travail en parallèle sur Excel. Il faut avoir une seule BD et pas des tableaux Excel ou d'autres systèmes. [...] Parfois, on a besoin d'informations sur les achats qui ne sont pas chiffrées, comme par exemple : la date de sortie de la BL, la préparation de l'avis, etc. Donc, on peut les ajouter à la BD Navision et on effectue les tableaux et les états nécessaires. Les informations non chiffrées, que nous sommes en train d'ajouter sur Excel sont très utiles pour réaliser notre suivi et nos TB. Actuellement les TB sont préparés sur Excel tout en passant à côté de Navision. Comme sus mentionné, pour moi, Navision ne répond pas à tous mes besoins en tant que chef département Finance, RH et Logistique. C'est plutôt l'opérationnel et la partie gestion. [...] ce qui me manque, c'est l'aide à la prise de décision ! [...] Mais quand même j'ai besoin des TB préparés exclusivement sur Navision ! Non, pas encore, l'usage de Navision ne converge pas avec mes priorités Métiers. Au niveau de mon département, non ! Mais il fonctionne efficacement au niveau des autres DM » (Entretien N°5.DM.3).*

A l'instar de ces extraits, nous pouvons constater que l'alignement des usages correspond aussi à la situation d'appropriation naturelle du SI par un grand nombre de personnes dans l'entreprise sans l'existence des tentations de SI parallèles (l'Excel par exemple).

#### 2.2.2.2. Alignement stratégique des usages : c'est la responsabilité de qui ?

S'appuyant sur leur étude longitudinale menée en 2004, apportant un éclairage complémentaire sur l'impact de l'interaction entre les membres de l'équipe de direction sur la création de valeur par le SI, le groupe de travail du Cigref et McKinsey (2008) focalise la thématique d'usage du SI sur le dynamisme relationnel. Autrement dit, la création de « la valeur d'usage » est nécessairement une co-création entre DSI, DG et DM impliquant la mise

en œuvre des leviers qui sont à l'interface des Métiers et de la DSI sous l'arbitrage de la DG (Cigref et McKinsey, 2008). La mise en action de ces leviers nécessite en fait un degré de maturité de la relation entre ces interlocuteurs pour que se noue un véritable dialogue stratégique entre eux et atteindre par la suite l'objectif principal : la création de valeur à travers l'usage du SI (Cigref et McKinsey, 2008).

C'est à cette dialectique que Fimbel (2007) y réfère en soulignant que le bon état de l'alignement du SI demande les engagements et les implications lucides et volontaristes des parties prenantes managériales, que sont la DG, la DSI et les DM, dans la manœuvre d'alignement-synchronisation du SI. Mobilisant la Théorie des Parties Prenantes<sup>34</sup> (laquelle sera analysée en détail au point 1.1.2 du chapitre.3), Fimbel met en évidence le rôle des alliances et des partenariats entre ces trois parties prenantes qui sont appelées à renforcer la convergence et la synergie des visions et des efforts autour de l'alignement stratégique du SI.

De plus, Fimbel (2007) attribue à ces trois parties prenantes des rôles managériaux couramment désignés par : la « Maîtrise d'Ouvrage » (MOA), ou *sponsor*, engage sa responsabilité sur la nature et le niveau des effets attendus par les usages en regard des exigences de la stratégie ; et la « Maîtrise d'Oeuvre » (MOE), ou *réalisateur*, engage sa responsabilité sur la crédibilité des faisabilités, puis sur l'alignement des travaux de construction. Toutefois, cet auteur stipule que la dualité MOA/MOE est peu adaptée à créer et favoriser l'alignement des usages d'un SI, d'où il est nécessaire d'ajouter un troisième rôle qui est la « Maîtrise de l'Alignement des Usages » (MAU). D'où la raison d'être d'une manœuvre d'alignement stratégique est d'obtenir les effets alignés attendus lors des usages, et ce à travers l'association du triptyque managérial de type MOA/MOE/MAU (Fimbel, 2007).

Selon Fimbel (2007), la qualité de l'appropriation et de la pertinence des usages des SI sont explicitement de la responsabilité de chaque direction d'activité/Métiers ; ceci est l'un des critères clés pour valider un alignement réussi. Cependant, les résultats de son enquête révèlent que dans seulement 20,6 % des situations, les DM ont clairement intégré que l'alignement des usages du SI par leurs collaborateurs relevait de leur responsabilité managériale directe. D'où, Fimbel (2007) avance que la compréhension de ce rôle et des investissements qu'il demandait restait à conquérir pour de nombreux responsables.

---

<sup>34</sup> The Stakeholders Theory



De ce fait, la question de la prise en charge de la responsabilité de MAU a attiré notre attention pour explorer des réponses faisables auprès des professionnels des sites enquêtés dans le cadre de notre démarche qualitative. Néanmoins, les résultats semblent hétérogènes :

**Le Contrôleur de Gestion de ‘U’** indique : « *Le DSI doit s’impliquer aussi dans l’AU. Il doit comprendre le métier, la gestion, l’exploitation, autrement dit, nos besoins Métiers quels que soient besoins en paramétrage ou en informations* » (Entretien N°3.DM.2). **Le DSI de ‘U’** ajoute : « *[...] Ma responsabilité est de paramétrer le système selon leurs besoins [...]. L’implication des DM (silence 7s), c’est surtout l’administration, le suivi, le soutien, la démonstration et l’incitation de leurs collaborateurs pour une meilleure exploitation de MFGPro*» (Entretien N°3.DSI.3).

Selon **le DSI de ‘I’**: « *(Silence 14s) Bon, j’aimerais souligner une chose, c’est que la tâche de MAU est une tâche commune et partagée par le DSI et les DM. Il faut mettre en place une cellule qui travaille sur le système. Le chef hiérarchique intervient par la suite pour appuyer. Et moi de ma part, je dois encadrer cette cellule surtout au niveau d’exploitation du système. Quand on parle de l’usage, c’est qu’on va travailler sur le système. Car généralement, l’usage des DM n’est pas trop développé, ou encore c’est un usage indirect à travers les TB. Donc, l’usage direct est plutôt par l’entremise des collaborateurs. Bon, les DM ont pour tâche essentielle de veiller sur la MAU, car sans cet appui et ce suivi, l’usage du système n’a pas beaucoup de chance de réussir. Donc, à mon avis le DM jouie le rôle de trait d’union entre son équipe et le DSI. Parce que sans l’implication du DM, ça risque de diverger. Donc, on a besoin de quelqu’un qui oriente et qui encadre* » (Entretien N°5.DSI.2).

Comme nous le constatons, ces interviewés affirment que la responsabilité de MAU d’un système ERP est partagée entre les diverses DM et la DSI.

**Le Directeur Santé de ‘A’** note: « *Sans doute, l’AU de Navision par mes collaborateurs relevait de ma responsabilité managériale directe. [...] Non, le DSI ne peut pas s’y substituer. Le DSI peut seulement aider, mais c’est le DM qui maîtrise mieux les besoins Métiers les plus subtils. [...] L’implication du DM est importante avec un double rôle de suivi et de contrôle* » (Entretien N°1.DM.3).

Ainsi, **le Directeur Financier de ‘C’** indique : « *Non, le DG et le DSI ne peuvent pas s’y substituer, puisque le rôle de la MAU de Navision relevait de la responsabilité managériale directe de chaque Directeur Administratif/Fonctionnel. Chaque DM doit suivre et atteindre ses Business Target. [...] C’est le ‘Travail par Budget’ (ou encore par objectif) : on a des pourcentages à atteindre. Par exemple pour l’activité d’extraction d’huile de grignon, on fixe dès le début les hypothèses de travail : la capacité de production pour chaque unité, la capacité en RH, les objectifs de collecte de grignon (je dois faire la collecte de 100 tonnes de grignon pour produire ‘X’ tonnes d’huile), etc. Donc, la réalisation des objectifs et des budgets nécessite une bonne maîtrise de l’information laquelle implique rigueur et efficacité dans le Métier.*

*Cela illustre bien le défi de l'AU de Navision sur les objectifs et les priorités Métiers » (Entretien N°2.DM.3).*

**Le Directeur Commercial de ‘T’** souligne : *« Bon, à mon avis, ni le DG ni le DSI ne peuvent s’y substituer, c’est ma responsabilité : ‘Je suis le Pilote du processus d’alignement’’. Défi majeur pour le DM en terme de l’AU : (Silence 13s), à côté de la formulation et la communication des priorités Métiers, à mon avis, il faut que le DM participe à enrichir et mettre à jour la BD. (Silence 7s) Autrement dit, il doit essayer de mettre le maximum d’information faisant partie de notre patrimoine informationnel sur le système. Il faut que l’information chez le magasinier ou chez les commerciaux, soit disponible sur le système, de sorte qu’elle soit diffusée de manière exacte. (Silence 6s) c’est surtout ça qui présente un défi pour le directeur commercial (Entretien N°4.DM.4).*

De même, **le Directeur Département Ressources de ‘I’** note : *« [...] mais à l’inverse, j’ai besoin d’output et de l’information pour assurer le suivi des écarts moyennant les TB. [...] Comme l’exemple de l’effet escompté ou l’effet à l’encaissement, je dois visualiser une information sur le statut c.à.d ‘remis à l’encaissement’’. Donc, mon rôle consiste notamment à inspecter et suivre l’usage de Navision dont font mes collaborateurs. Non [...] le DSI, il a normalement le rôle du développement et du fonctionnement de Navision. Ce n’est pas la tâche du DG ! (Entretien N°5.DM.3).*

A partir de ces extraits, il est possible de dériver des réponses relatives à la responsabilité de MAU d’un SI ; elle est attribuée exclusivement aux DM de l’entreprise. Ainsi, l’extrait du verbatim du **DG de ‘A’** a le mérite d’être avancé. Bien qu’il confirme le rôle de MAU pour les DM, il voit que ce rôle correspond à celui de MOA :

*« Je ne crois pas qu’il paraisse essentiel d’ajouter aux deux rôles managériaux MOA et MOE un troisième pour la maîtrise de l’AU (MAU). ‘Ça devient très lourd’’. Ce rôle est déjà inséré dans celui attribué à la Maîtrise d’Ouvrage ‘MOA’ accompli par nos DM : les ‘Business Honors’’. Chaque DM doit honorer l’alignement avec ses Business Cases. En fait, s’assurer de l’AU de l’ERP avec la trajectoire stratégique est une fonction quotidienne parmi les autres tâches des DM. ‘Une telle fonction est génétiquement intégrée dans la démarche ERP’’. Non, la DSI ne peut pas prendre en charge la responsabilité de MAU » (Entretien N°1.DG.4).*

### 2.2.2.3. Alignement stratégique des usages : mesures et difficultés

Comme le soulignent Cigref et McKinsey (2008), la valeur pour l’entreprise générée par les SI se situe à deux niveaux complémentaires :

- la « valeur patrimoniale » : recouvre aussi bien la valeur des actifs informatiques de l'entreprise (les logiciels et matériels) que la valeur des actifs immatériels comme l'organisation informatique (processus et compétences), et
- la « valeur d'usage » : c'est la valeur créée par la diffusion des actifs précédemment cités et leur utilisation effective dans les processus Métiers par le personnel de l'entreprise.

Toutefois, Cigref et McKinsey (2008) insistent plus particulièrement sur la « valeur d'usage » dans laquelle les SI libèrent leur véritable potentiel. Etroitement liée aux priorités Métiers, cette valeur se mesure exclusivement au travers d'indicateurs Métiers : amélioration de la productivité des processus Métiers, augmentation des ventes, réduction des temps de cycles, etc (Cigref et McKinsey, 2008). Ainsi, afin de se rendre compte de la valeur d'usage, il importe donc de se doter des instruments de mesure et de suivi qui comprennent aussi bien des « indicateurs Métiers spécifiques » que des « indicateurs économiques et stratégiques d'ensemble » (financiers et/ou opérationnels) comme par exemple les tableaux de bord qui peuvent combiner, d'une part, les indicateurs de performance habituels des SI (indicateurs de coûts unitaires et d'efficacité de l'infrastructure, du développement et de la maintenance applicative) et, d'autre part les indicateurs qui mesurent la performance Métiers par les SI (Cigref et McKinsey, 2008).

De Vaujany (2005) a également investigué la valeur d'usage d'une technologie en suggérant d'utiliser la notion de Facteurs-Critiques Perçus (FCP) comme un critère d'évaluation de cette « valeur à l'usage ». Selon De Vaujany (2005), un Facteur-Critique Perçu est un élément (partie du système d'offre ou procédure organisationnelle) qui est rapporté comme fondamental par une catégorie spécifique de parties prenantes pour le succès et la survie de l'organisation. A l'échelle des secteurs ou domaines d'activité stratégiques de l'entreprise, différents Facteurs Critiques Perçus vont pouvoir être déclinés ; naturellement ou sous l'effet d'un pilotage, les usages vont s'aligner ou s'éloigner de ces FCP (De Vaujany, 2005). De la sorte, différents systèmes de contrôle sont implicitement ou explicitement déployés par les gestionnaires du système ; il s'agit des structures dont le but est d'entreprendre des actions formatives, informatives ou restrictives en matière d'usage (De Vaujany, 2005).

Ainsi, à la lecture de deux extraits d'entretiens non-directif et semi-directif réalisés avec **le DG de "A"**, nous constatons que ces indicateurs, ou encore ces FCP, ont été mentionnés en tant que « *Business Cases* »:

« L'aval du projet ERP : [...] c'est la phase de quantification et de mesure de la performance. Autrement dit, on fixe des Business Cases (Target) sous forme d'indicateurs de performance économique et organisationnelle et, par la suite, on mesure pour chaque étape d'avancement l'écart par rapport à la cible : évaluation et vigilance pour ne pas se désaligner sur les cibles » (Entretien N° 1.DG.2). « Tout à fait d'accord (confirmation). L'ERP représente le socle et le support asservi aux différents "Business Cases" fixés de prime abord et ceci avant même l'implémentation du système. [...] On veille sur l'AU quotidien (la vie ordinaire) du système Navision avec les Business Cases et on décide les actions d'ajustement en cas de désalignement » (Entretien N° 1.DG.4).

A l'instar de ce qui précède, nous pouvons admettre que ces indicateurs de mesure, prenant la forme de FCP ou de Business Cases, sont considérés comme des points de repère servant de ligne de mire à l'exercice de la manœuvre d'alignement stratégique des usages du SI afin d'éviter les possibilités de désalignement des usages avec les priorités Métiers et stratégiques.

Enfin, il importe de souligner que l'alignement des usages se heurte aux mêmes difficultés que la phase de l'alignement des investissements en SI (la période allant de l'émergence initiale de l'idée à la date du basculement). Ces difficultés sont essentiellement d'ordre humain, organisationnel et technique. Ceci a été détecté dans nos entretiens qualitatifs effectués avec les DSI et les DM des sites enquêtés :

Comme le souligne le **Directeur Santé de "A"** : « (Silence 6s) les principales raisons de difficultés pour l'AU : des difficultés d'ordre humain (l'âge des utilisateurs occupant des postes clés est de nature à handicaper l'utilisation de l'ERP) et des difficultés rattachées à l'intégrateur (existence de problèmes de paramétrage, des blocages, des bugs). Incontestablement, le consensus du Métier est l'un des FCS de l'AU : la cohérence entre les besoins Métiers était à la hauteur de 60% au début du projet ERP. Pour les 40% restant, sont accomplis à travers le paramétrage du système Navision » (Entretien N° 1.DM.3).

De même le **DSI de "C"** indique : « (silence 8s) Les principales difficultés propres à l'AU du système ERP sont à la fois d'ordre technique, humain et organisationnel. Je peux citer par exemple : la capacité d'adaptation du personnel avec la nouvelle plateforme est très lente ; l'effet de l'âge ; les problèmes organisationnels et de RH (personnel mal rattaché à un poste qui ne correspond pas à ses compétences) ; certains cadres (surtout les plus anciens) ont l'impression qu'ils accusent le poids de l'inertie, et du coup, ils manifestent une réticence certaine à l'égard de l'intégration et du partage de l'information ; [...] la divergence des visions » (Entretien N° 2.DSI.2). Le **Directeur Financier de "C"** ajoute : « Je vais citer plutôt les FCS de l'AU par ordre de priorité : 1/Implication du DG ; 2/Formation du personnel [...] ; 3/Paramétrage technique pour une meilleure adaptation avec les priorités Métiers et stratégiques » (Entretien N° 2.DM.3).

**Le Directeur d'Usine de "U"** note : « *Le FCS de l'AU est le bon paramétrage [...] Le deuxième FCS est la "MAJ" des informations à saisir, c.à.d une réception ou une livraison est réalisée physiquement aujourd'hui, le saisie doit s'effectuer théoriquement à temps. Imaginez si on a théoriquement une donnée et physiquement une autre, il y aura un déséquilibre : donc ce n'est plus mesurable et donc n'est plus fiable* » (Entretien N° 3.DM.4).

**Le DSI de "I"** avance : « *(eee...) Bon, c'est vrai, il existe des contraintes organisationnelles et surtout humaines. C.à.d il y a des utilisateurs qui sont réticents notamment durant la phase de migration vers une nouvelle version* » (Entretien N° 5.DSI.2). **Le Directeur Département Ressources** souligne : « *(Silence 5s) Des facteurs organisationnels dans le sens des développements spécifiques. [...] C'est plutôt sur le plan de la nature de l'activité de notre entreprise. Le secteur informatique [...] et plus spécifiquement la politique des prix, elle est très différente [...]. En fait, on a un classement exceptionnel des clients, on n'a pas une politique de remise fixe et bien déterminée, on fait toujours les promotions. Donc, on a trouvé une difficulté au niveau du développement spécifique. Donc, c'est un problème technique mais plutôt lié à la nature de notre activité. [...] Egalement, Navision se heurte naturellement à des difficultés d'ordre humain, cela veut dire que tout le monde est absorbé par son travail et ne trouve pas le temps pour découvrir davantage le système et par conséquent d'en améliorer les usages* » (Entretien N° 5.DM.3).

Notons que la fragilité de l'alignement stratégique des usages du SI a été également repérée dans les données qualitatives obtenues par Fimbel lors de son enquête internationale. Il cite l'expression d'un DSI d'une grande entreprise nord-américaine :

*« Reste la question de l'alignement des usages et de l'appropriation : c'est le grand débat. C'est d'abord un problème d'éducation. [...] Un des facteurs-clés de cet alignement des usages est que l'outil doit avoir le consensus du métier. Or, lors de l'expression initiale des besoins, une partie importante des exigences et demandes du métier sont irréalistes du point de vue du métier lui-même. [...] Nous avons un exemple récent : dans notre filiale britannique, la fonction financière n'a pas fait les changements nécessaires dans ses processus et ses structures pour que l'usage du nouvel ERP produise les effets attendus. Les désordres et dysfonctionnements induits ont contraint à différer de manière importante la migration ... et ce sont le SI et la DSI qui ont été montrées du doigt ! » Fimbel (2007, pp.170).*

A l'issue de ces verbatims, tirés de la réalité praticienne, nous pouvons mettre en évidence l'importance de l'aspect relationnel, qui peut être un facteur stabilisant ou, au contraire, déstabilisant de la manœuvre d'alignement des usages. Analyser les usages, c'est également analyser comment s'articule le collectif autour de cette manœuvre. Notons que cet aspect relationnel fera l'objet d'un développement minutieux au niveau du troisième chapitre.

## Conclusion de la section.2

Tout au long de cette section, nous avons tenté de mieux comprendre ce dont il est question dans le champ de l'usage. L'examen du fondement théorique de la notion ainsi que son ancrage sociologique, nous a permis de mettre en évidence la prolifération croissante de cet axe de recherche.

Dans un second temps, nous avons proposé d'articuler ces différents apports avec notre domaine d'ancrage d'alignement stratégique du SI, en nous appuyant ainsi sur nos données qualitatives concoctées à partir des entretiens de recherche, de façon à tracer les contours d'une nouvelle perspective d'alignement stratégique orientée « usages » qui nous paraît pouvoir contribuer à l'enrichissement de l'état de la connaissance.

## Conclusion du Chapitre.1

Ce premier chapitre avait deux objectifs. D'abord, un objectif d'exploration pour appréhender et faire le point sur l'état de la connaissance en alignement stratégique du SI. Cette revue panoramique nous a permis de déceler, d'une part, une profusion de perspectives de recherches au profit de ce domaine scientifique et, d'autre part, de faire émerger les premières prémices d'une conception d'alignement focalisée essentiellement sur les usages du SI. Ensuite, un objectif de justification pour légitimer le choix de centrer la problématique d'alignement stratégique sur les usages. Le parcours du canevas théorique traitant des usages du SI nous a procuré une assise théorique complémentaire indispensable au développement de notre réflexion, ayant tendance à mobiliser la théorie de structuration à la problématique d'alignement. Ce chapitre débouche finalement sur une nouvelle perspective d'alignement stratégique dont la raison d'être s'exprime bien dans les usages alignés du potentiel du SI avec les priorités Métiers et stratégiques exprimées et validées par les parties prenantes managériales responsables de ladite manœuvre.

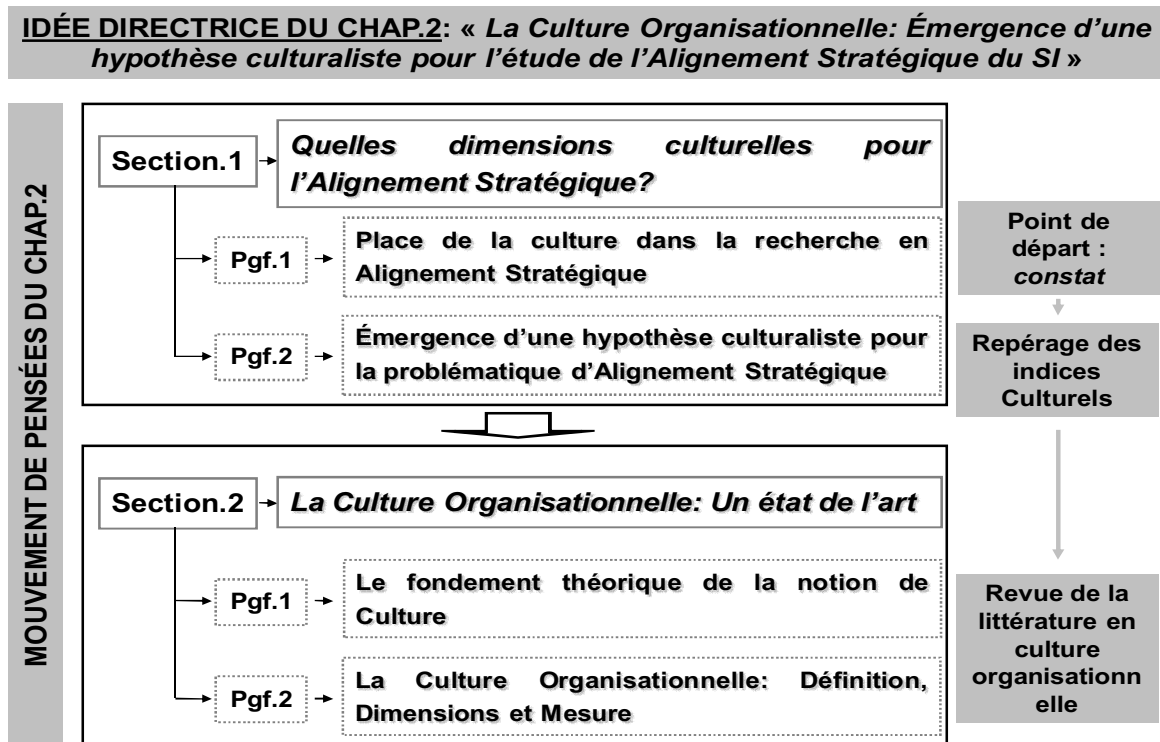
Comme nous l'avons vu au point 1.2.1.2 de la section 1, Chan (2002) montre que l'alignement stratégique d'un SI est un ensemble de dimensions synchronisées, et que la structure organisationnelle informelle peut être envisagée comme une tierce dimension additionnelle à ses deux dimensions « structurelle » et « stratégique ». Il invite ainsi au développement de cette dimension mettant en valeur le réseau d'acteurs interne et tout en suggérant que la culture organisationnelle, considérée comme un indicateur de cette structure informelle, est susceptible d'affecter l'alignement du SI.

Pour ce qui nous concerne, il nous semble que la reconnaissance des variables culturelles permet d'enrichir le cadre dans lequel il est possible d'acclimater les comportements des diverses parties prenantes managériales autour de la congruité des usages du SI avec la trajectoire stratégique de référence (Chtourou, 2008). Ceci nous amènera, dans le deuxième chapitre, à investiguer la place de la culture organisationnelle dans le champ d'alignement stratégique du SI, ce qui sera sans doute à l'origine de la formulation du questionnement initial de notre travail de recherche.

## Chapitre.2. La Culture Organisationnelle : émergence d'une hypothèse culturaliste pour l'étude de l'alignement stratégique du Système d'Information

Comme nous l'avons souligné lors de la présentation de la première partie de cette thèse, le présent chapitre détermine le contexte d'émergence de notre problématique de recherche initiale. Il comprend deux sections que nous présenterons succinctement comme suit : la première section sera consacrée à l'identification des indices nécessaires à l'émergence d'une hypothèse culturaliste pour la problématique d'alignement stratégique du SI (titre 1). Une fois les dimensions culturelles de l'alignement repérées, nous travaillerons, dans la seconde section, sur la caractérisation de la culture, en nous focalisant essentiellement sur la culture organisationnelle (titre 2). La figure suivante propose une aide visuelle à la structure du mouvement de pensée opté pour ce chapitre.

Figure.7 : L'architecture du chapitre.2





# 1. Quelles dimensions culturelles pour l'alignement stratégique du Système d'Information ?

Cette première section est structurée en deux titres. Nous explorons dans un premier temps la place de la culture dans la recherche en alignement stratégique du SI, ce qui nous conduit à détecter un constat révélant un déficit d'intérêt porté sur l'effet d'une telle dimension (titre 1.1). Ce constat orientera, dans un second temps, notre démarche exploratoire vers l'identification des prémices d'une hypothèse culturaliste au regard de la problématique d'alignement stratégique (titre 1.2)

## 1.1. Place de la culture dans la recherche en alignement stratégique

Au préalable, nous appréhendons la culture comme l'un des thèmes de recherches du domaine du Systèmes d'Information pour ensuite focaliser notre attention sur la problématique d'alignement stratégique et, plus particulièrement, sur la dimension culturelle de l'alignement stratégique du SI.

### 1.1.1. La Culture vis-à-vis du champ de recherche en SI

Selon Laudon et Laudon (2006), les dimensions organisationnelles et managériales des SI aident à comprendre pourquoi un investissement dans les SI ne garantit pas nécessairement un bon rendement. La réponse réside, plus particulièrement, dans les actifs complémentaires qui sont nécessaires pour tirer de la valeur d'un investissement primaire (Teece, 1988). En fait, Brynjolfsson (2003) avance que les organisations qui complètent leurs investissements dans les SI par des actifs complémentaires tels que de nouveaux processus d'affaires, un comportement de manager, une culture organisationnelle et de la formation, en tirent un grand bénéfice (Laudon et Laudon, 2006).

La culture organisationnelle, valorisant l'efficience et l'efficacité, figure donc parmi les actifs organisationnels complémentaires et nécessaires à la réussite d'investissement en SI. Ceci nous renvoie au travail de réflexion de Smircich (1983) qui est parti du point de croisement de deux théories, que sont la théorie de l'organisation et la théorie culturelle, pour mettre en évidence la nécessité d'« un paradigme culturel » pour l'analyse des phénomènes organisationnels. C'est ainsi que cette réflexion a servi de point de repère pour de nombreux travaux de recherche s'intéressant à l'analyse de l'effet de la culture sur l'adoption et

l'appropriation des SI (Kaarst-Brown et Robey, 1999 ; Boersma et Kingma, 2005 ; Leidner et Kayworth, 2006 ; Palanisamy, 2008 ; Walsh et Kefi, 2008).

Sans avoir l'intention d'épuiser le sujet ni d'examiner dans le détail chacune de ces recherches, nous saisissons l'opportunité que nous offrent deux contributions récentes qui ont participé, selon nous, au développement d'enseignements inédits pour cet axe de recherche.

#### 1.1.1.1. La méta-analyse de Leidner et Kayworth (2006)

Leidner et Kayworth (2006) ont conduit une méta-analyse intéressante portant sur une revue panoramique de la littérature en SI, avec comme objectif d'explorer comment la culture est appréhendée dans le domaine du SI. Ils se sont appuyés sur le canevas théorique antérieur traitant de la relation entre le SI et la culture afin de mieux saisir le concept de la culture, sa place au regard du champ du SI, et de fournir par la suite, des directions substantielles pour les recherches futures sous la forme de théorie et propositions.

Optant pour « *the values-based approach* », ces deux auteurs ont esquissé une liste de six thèmes capitaux<sup>35</sup> synthétisant les recherches antérieures portant sur la dyade SI-Culture :

- Culture et Développement des SI (Dubé et Robey, 1999) ;
- Culture, Adoption et Diffusion des TI (Hoffman et Klepper, 2000) ;
- Culture, Usage des TI et Résultats (Harper et Utley, 2001 ; DeLong et Fahey, 2000 ; Robbins (2000) ;
- Culture, Management des TI et Stratégie (Kanungo, Sadavarti et Srinivas, 2001) ;
- Influence des TI sur la Culture (Doherty et Doig, 2003) ;
- Culture TI (Kaarst-Brown, 1995).

Le principal enseignement souligné par ces deux auteurs est que le SI est symbolique (Scholz, 1990) et il peut être donc un sujet pour toutes les interprétations culturelles de ceux qui l'utilisent. Une telle vision fournit une alternative à la notion du déterminisme technologique au sens de Weick (1990).

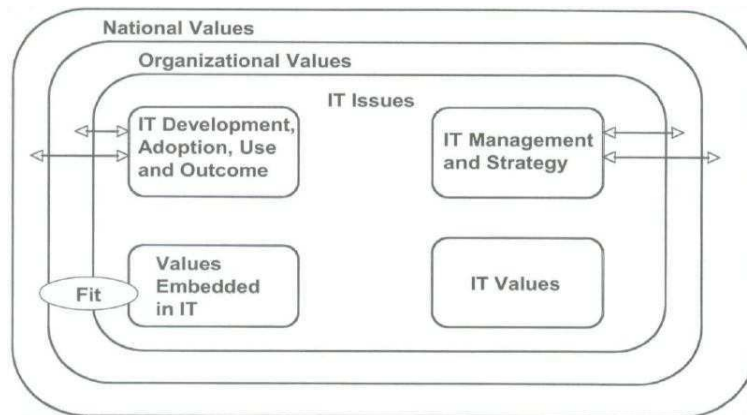
De même, Leidner et Kayworth (2006) ont mis en relief une taxinomie de valeurs culturelles selon les trois niveaux d'analyse : le « niveau national » ; le « niveau organisationnel » et le « niveau inter-unité » (*Subunit*) (figure.8). Notons, que dans l'étude de l'impact de la culture

---

<sup>35</sup> Toutes les références rattachant à chacun de ces thèmes sont citées par Leidner et Kayworth (2006).

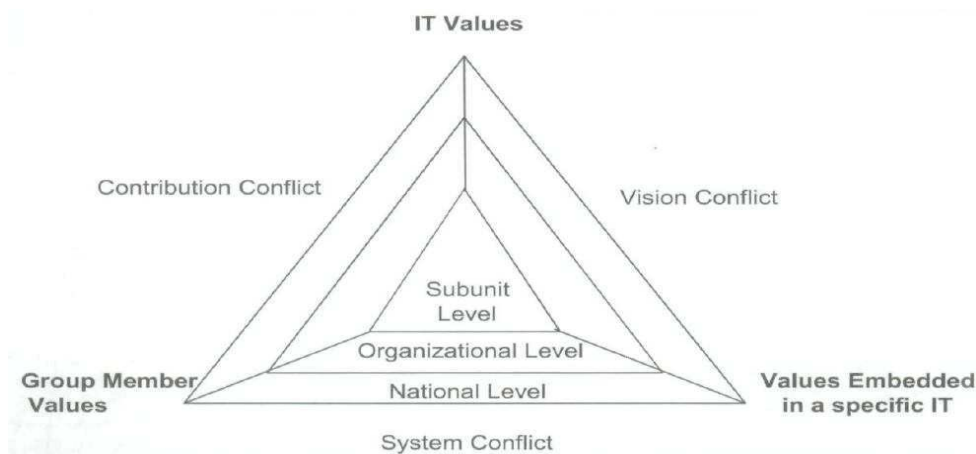
sur le management du SI, il est nécessaire d'analyser la manière dont ces trois niveaux d'analyse sont inter-reliés (Leidner et Kayworth, 2006). De plus, l'émergence même de la culture organisationnelle indique de l'inter relation qui existe entre ces trois conceptualisations de la culture (Mekadmi et Bail, 2005).

Figure.8 : Schéma récapitulatif du positionnement des recherches en "SI/Culture" (Leidner et Kayworth, 2006)



A la fin de leur article, Leidner et Kayworth (2006) stipulent que le champ de recherche traitant de la relation entre le SI et la culture est assez mature pour faire émerger deux axes de recherches distincts relatifs à la culture nationale et la culture organisationnelle, et d'y chercher les uniformités. Ils ont analysé ainsi le rapport entre les valeurs nationales, les valeurs organisationnelles, les valeurs des sous-unités, les valeurs spécifiques incluses dans le SI, et les valeurs du SI ; et considéré les diverses formes et résultats du conflit culturel. La figure suivante traduit bien leur théorie avancée sous le nom de « *Information Technology Culture Conflict* ».

Figure.9 : Une vue triptyque du conflit "SI/Culture" (Leidner et Kayworth, 2006)



### 1.1.1.2. Le travail de réflexion de Walsh et Kefi (2008)

La taxinomie de valeurs culturelles ainsi que la liste des principaux thèmes portant sur la dyade SI-culture, telles que proposées par Leidner et Kayworth (2006), même si elles paraissent rudimentaires, nous semble avoir clarifié le positionnement de nombreuses recherches. C'est bien le cas de Walsh et Kefi (2008) qui mettent en lumière une approche conceptuelle basée sur la notion de la culture pour appréhender les interactions « Homme/SI ». Ils avancent que les six thèmes soulignés par Leidner et Kayworth (2006) fournissent des facettes multiples pour considérer ce type d'interactions.

Se référant aux idées de Smircich (1983), Walsh et Kefi (2008) commencent par baliser les différentes conceptions de la culture qui analysent l'interaction Homme/SI et qui sont ancrées dans les deux approches : « Anthropologique » et « Sociologique ». Ceci explique la définition polymorphique de la notion de la culture telle que illustrée par le tableau.2.

Tableau.2 : Interactions Homme/SI et Culture (Walsh et Kefi, 2008)<sup>36</sup>

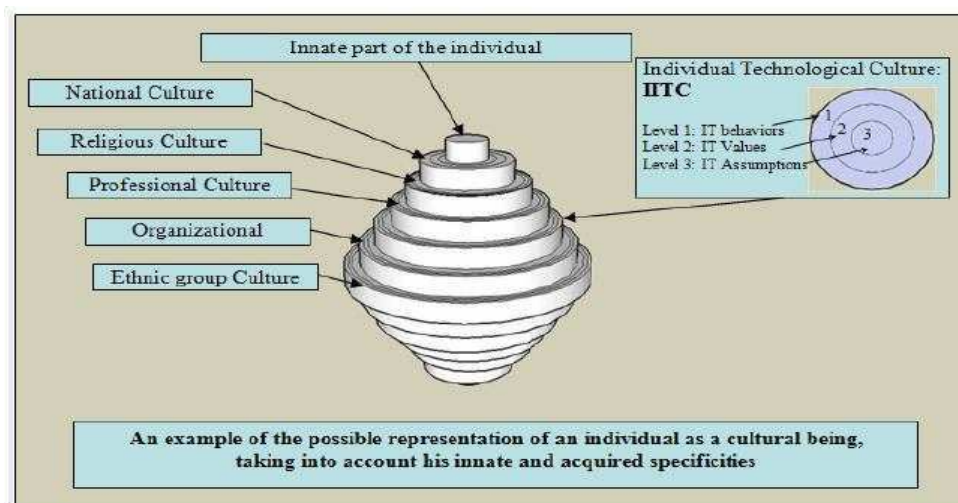
What is culture?			
Conception rooted	Anthropology	<i>Cognitive</i>	“Culture is a system of shared cognitions or a system of knowledge and beliefs” (Rossi & O’Higgins, 1980). “Culture is generated by human mind” (Goodenough, 1971).
		<i>Symbolic</i>	“Culture is a system of shared symbols and meanings “(Geertz, 1973).
		<i>Structural</i>	Culture is the expression of unconscious psychological processes. The human mind has built-in constraints through which it structures psychic and physical content. “Unconscious infrastructure” (Rossi, 1974, p. 16) “The existence of a deep underlying structure built into the ordering capacities of the mind” (Turner, 1983)
	Sociology	<i>Biological</i>	Culture is the resultant of communalities in beliefs, norms and behaviours of a group of human beings who share the same biological or demographic characteristics: gender, age, ethnicity (Long, 1992)
		<i>National</i>	Culture is “the collective programming of the mind which distinguishes one human group from another” (Hofstede, 1980, p.260). Culture is assumed to be equivalent to national identity. A nation is considered as a country or a nation-state
		<i>Organizational</i>	Culture is “the sum total of all the shared, taken for granted assumptions that a group has learned throughout his history” (Schein, 1986, p.29) “Culture is usually defined as social or normative glue that holds an organization together[...] It expresses the values or social ideals and the beliefs that organization members come to share” (Smircich, 1983, p. 344)
		<i>Psychological</i>	Culture is multilayered and is the product of the individual’s various identities resulting from his/her various group affiliations (e.g., gender, race, nationality, occupation, organization). Each layer plays a specific role in shaping beliefs, norms and behaviors of an individual in given circumstances.

<sup>36</sup> Les références citées ne sont pas toutes reprises en bibliographie. Pour une consultation exhaustive, le lecteur est invité à consulter le travail de Walsh et Kefi (2008).

S'intéressant à l'étude de la dimension sociale de l'homme, les anthropologues examinent la culture comme étant un contenu intrinsèque, tandis que les sociologues étudient les objets et les phénomènes impliquant la culture ; c'est-à-dire la culture comme une variable: dépendante, indépendante, de médiation... (Walsh et Kefi, 2008). Bien que ces deux approches soient distinctes, elles convergent au même objectif : comprendre les êtres humains et leurs communautés. Comme le souligne Cuche (2003) : « *Le rapprochement entre sociologie et anthropologie amène la première à emprunter ses méthodes à la seconde et la seconde à emprunter ses terrains à la première* » (cité par Pesqueux, 2004). Ces deux approches<sup>37</sup> sont reconnues comme légitimes pour le concept de la culture et elles ont produit des outils théoriques et empiriques qui ont été intensivement utilisés dans d'autres disciplines, parmi lesquelles figure le champ du SI (Walsh et Kefi, 2008).

Après avoir positionné leur approche vis-à-vis de la littérature existante, Walsh et Kefi (2008) explicitent un modèle conceptuel conçu pour l'analyse des interactions Homme/SI en mettant en évidence « la culture technologique individuelle » comme étant une couche de l'identité culturelle individuelle parmi d'autres (la culture nationale, religieuse, professionnelle, organisationnelle, ethnique et une partie innée acquise dans la prime enfance).

**Figure.10:** The Spinning Top Model (Walsh et Kefi, 2008)



Le modèle « *The Spinning Top Model* » est donc une conception de la culture multicouche de l'individu, vue comme ensemble de cylindres concentriques, tournant autour de leur noyau inné.

<sup>37</sup> Nous reviendrons sur ces deux approches au point 2.1.1 de la section suivante.

En somme, pour préciser le positionnement de notre thèse, nous admettons que le sujet étudié s'inscrit dans la double thématique : « Culture, Usage des TI et Résultats » et « Culture, Management des TI et Stratégie » (correspondant aux Thèmes 3 et 4 de la liste définie par Leidner et Kayworth (2006)). De plus, nous nous intéressons à la perspective sociologique de la culture et plus précisément à la culture organisationnelle (figurant parmi les sept conceptions de la culture avancées par Walsh et Kefi (2008)). Le choix de cette conception sera donc justifié au point 2.1.2 de la deuxième section.

### 1.1.2. Culture vis-à-vis de la thématique de l'alignement stratégique

#### 1.1.2.1. Repérage d'un constat

Investiguant le thème du « Culture, Management des TI et Stratégie », Leidner et Kayworth (2006) se sont référés aux études de Grover et al. (1998), Kanungo, Sadavarti et Srinivas (2001) et celle de Tomlin (1991) afin d'examiner la relation existante entre la stratégie SI et les valeurs culturelles. En fait, Grover et al. (1998) perçoivent que la présence d'une culture de planification au niveau supérieur de l'organisation (*the top level*) facilite l'identification de l'importance des investissements stratégiques en SI. Mobilisant la taxinomie culturelle de Wallach (1983), Kanungo, Sadavarti et Srinivas (2001) constatent aussi que la culture de type innovatrice est étroitement associée aux organisations ayant une forte stratégie TI. De même, Tomlin (1991) conclut que les organisations qui utilisent les TI d'une manière stratégique sont dotées d'une culture interne informatique bien développée.

Notons que parmi les recherches pionnière s'intéressant à la problématique stratégique du SI, est celle de Pyburn (1983) qui met l'accent sur l'importance de l'alignement culturel entre les affaires (*business*) et le SI comme pré-condition du succès de la planification du SI. Il précise que la planification du SI peut adopter soit une approche personnelle informelle, soit une approche formelle et écrite, mais il semble nécessaire qu'elle doit être alignée avec les éléments culturels tels que le modèle de planification des affaires, le style de communication du Top management, etc.

Face à la prolifération des recherches traitant de la planification stratégique des SI, Leidner et Kayworth (2006) mettent en évidence un constat dont la conclusion naturelle réside dans un déficit d'intérêt portant sur l'étude de la relation entre la culture, qu'elle soit nationale ou organisationnelle, et le processus de planification des TI, plus particulièrement l'achèvement

de l'alignement stratégique des TI. C'est ce qu'ils avancent lorsqu'ils écrivent: « *While there is a wealth of research on strategies IT planning and IT alignment, there is very little research devoted to examining the role of national or organizational culture in the process of IT planning, in achieving IT alignment, or in the result of IT planning (the actual IT strategy)* » (pp.369).

C'est ainsi que ce constat nous a incité à balayer le canevas théorique inhérent au domaine de l'alignement stratégique du SI afin de repérer un intérêt particulier portant sur l'éventuelle relation entre la dimension culturelle et l'alignement stratégique.

#### 1.1.2.2. La dimension culturelle et l'alignement stratégique : le déficit d'intérêt

Dans le cadre de ses études sur le management du SI et le changement organisationnel, Burn (1993) fait appel à « un audit culturel » pour examiner la relation entre les processus de formulation des stratégies SI et les stratégies d'affaires. Il suggère, en fait, deux dispositifs d'audit indépendants : le premier pour veiller à l'alignement de la stratégie d'affaire avec la structure organisationnelle et le deuxième dispositif pour contrôler l'alignement de la stratégie SI avec la structure SI. Ces deux dispositifs de contrôle, une fois appliqués simultanément, sont considérés comme un modèle d'audit culturel de l'organisation.

Ainsi, Kaarst-Brown et Robey (1999) démontrent qu'au niveau d'un bon nombre d'organisations, la DG estime qu'elle est capable de gérer et d'utiliser stratégiquement les TI. Par conséquent, la création de l'alignement entre les objectifs d'affaires et les objectifs TI ne consiste pas simplement à changer le DSI ou à créer un comité exécutif SI, mais plutôt à instaurer des changements de fond touchant l'essence même de la culture de l'organisation. Ceci rejoint en fait les résultats de Hunt (1993) soulignant qu'au sein des organisations, ayant un degré élevé d'alignement, le comité exécutif croit au potentiel stratégique du SI à résoudre leurs problèmes d'affaires quotidiens. Ils perçoivent aussi dans leur imagination que les SI ne peuvent servir que de support à leurs stratégies d'affaires.

D'autre part, Van Der Zee et Jong (1999) soulèvent le problème du manque d'un langage commun entre les « *business executives* » et le « *IS executive* ». C'est ainsi qu'ils insistent sur le besoin de construire un pont linguistique aidant ces acteurs à utiliser les mêmes termes, parler de la même matière, et par la suite améliorer la mise en action de la manœuvre d'alignement stratégique du SI. C'est ce que préconise Tomlin (1991) en indiquant la possibilité d'intervention du top management pour guider, d'une façon proactive, la culture

organisationnelle, plus particulièrement la communication, afin de faciliter l'alignement des objectifs SI avec les objectifs d'affaires de la firme.

Au vu de ce qui précède, il nous est permis de constater que les auteurs ont mis en relief, plus ou moins explicitement, le potentiel de la culture organisationnelle dans l'achèvement de l'alignement stratégique du SI sans l'avoir considéré comme une dimension déterminante. De plus et comme nous l'avons souligné à la fin du titre 1.1.2 du chapitre.1, la majorité des recherches en alignement du SI insistent notamment sur l'importance de deux dimensions à savoir : « la dimension structurelle » et « la dimension stratégique » (Henderson et Venkatramen, 1993 ; Brown et Magill, 1994 ; Sabherwal et Chan, 2001 ; Bergeron, Raymond et Rivard, 2004). Si l'intérêt de ces deux composantes est confirmé par des études empiriques, une troisième dimension implicite reste peu explorée à savoir la culture organisationnelle (Watts, 2005). Ceci nous renvoie à l'article inédit de Chan (2002) ayant comme titre: « *Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure* » dans lequel il trace à gros traits l'importance attendue de la dimension culturelle comme facteur de modération potentiel dans l'accomplissement de l'alignement stratégique des SI.

Sur un autre plan, Bennani, Beldi et Baile (2004) avancent que la thématique d'alignement stratégique du SI s'étend à cinq axes de recherches investiguant chacune de ces questions : *Evaluation* ; *Vision et planification stratégique* ; *Evolution du modèle initial SAM* ; *Changement et transformation* ; et *FCS*. Ainsi, de nombreuses contributions se sont focalisées plus particulièrement sur ce dernier axe tout en mettant en relief les facteurs stimulateurs de l'alignement stratégique du SI : il s'agit, soit des *antécédents* (Reich et Benbasat, 2000 ; Feeny, Edwards et Simpson, 1992 ; Brown et Magill, 1994 ; Luftman, Papp et Brier, 1999), soit des *pratiques organisationnelles* (Broadbent et Weill, 1993 ; D'Souza et Mukherjee, 2004) ou encore des *FCS* (Teo et Ang, 1999 ; Cigref, 2002 ; Baker, 2004 ; Fimbel, 2007). Comme nous aurons l'occasion de le montrer, maintes tentatives ont été faites pour identifier des facteurs pouvant jouer en faveur ou, au contraire, à l'encontre de la manœuvre d'alignement stratégique du SI, mais le fait de mobiliser une approche culturaliste n'a pas été traité en tant que telle (Chtourou, 2008).

C'est d'ailleurs dans cette dialectique que s'inscrit le questionnement scientifique initial de notre thèse au sujet de la mobilisation d'une hypothèse culturaliste pour l'étude de l'alignement stratégique du SI.



## 1.2. Emergence d'une hypothèse culturaliste pour la problématique de l'alignement stratégique

Cette partie répond à un double objectif. D'une part, repérer les prémices d'une lecture culturaliste pour la problématique d'alignement stratégique du SI. D'autre part, mettre en exergue les dimensions culturelles pouvant jouer un rôle stimulateur de ladite manœuvre.

### 1.2.1. Vers une lecture culturaliste de l'alignement stratégique

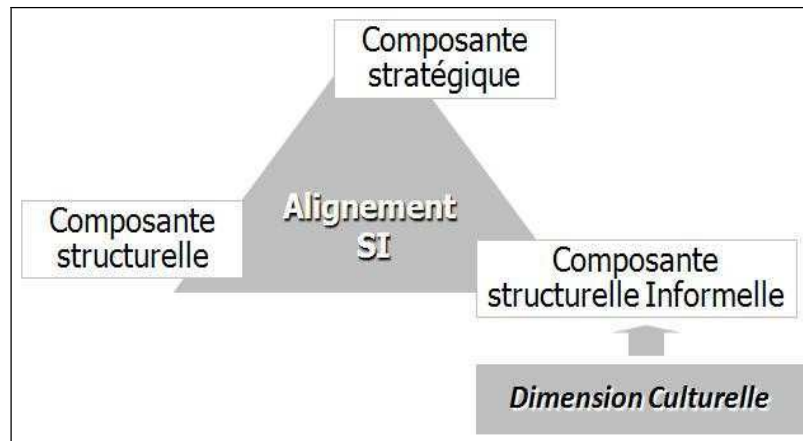
#### 1.2.1.1. L'apport de Chan (2002)

Investiguant le problème de « *misalignment* » du SI avec les objectifs de l'entreprise, Chan (2002) a tenté de décrire les pratiques managériales pouvant améliorer l'alignement et la performance du SI, et ce via huit études de cas. Les résultats de sa recherche révèlent une troisième dimension de l'alignement d'un SI, d'importance capitale, à savoir la structure organisationnelle informelle. Cette dernière correspond bien à la structure virtuelle, la communauté de pratiques, le réseau social, les relations inter-départementales, le système sociotechnique de l'organisation, etc. (Chan, 2002). Ainsi, cette tierce dimension de l'alignement d'un SI vient compléter les deux autres que sont les composantes stratégique et structurelle.

En fait, d'après Chan (2002) « *In fact, IT alignment is best described not as a uni-dimensional phenomenon but as a superset of multiple, simultaneous component alignments that bring together an organization's structure, strategy, and culture at multiple (IT, business unit, and corporate) levels, with all their inherent demands. This complexity is compounded by the fact that 21<sup>st</sup> century organizational structures are changing. Organizations are arguably more "human", not merely systems of rigid and artificial regulations and responses. They emphasize principles of interdependence, flexibility, and partnership. And decision making and business processes are being overhauled to fit better with "networked" organizations that defy old hierarchical models* » (pp.99). Comme nous le constatons, le changement de la structure organisationnelle vers la structure « *humaine* » explique largement l'importance accrue de la structure informelle. C'est ce que Nadler et al. (1992) soulignent lorsqu'ils écrivent : « *a significant number of the rules that determine organizational behavior are not written. Rather, they are a combination of explicit and implicit values, beliefs, and assumptions* » (pp.99, cité par Chan, 2002).

Après avoir révisé la nature de ces trois composantes et exploré les pré-conditions de chacune d'elle, Chan (2002) esquisse le résultat suivant : La structure organisationnelle informelle est plus importante pour l'alignement d'un SI que les deux autres composantes et que la forte culture organisationnelle puisse être une pré-condition de ladite structure renforçant ainsi la manœuvre d'alignement (figure.11).

Figure.11: Les trois composantes de l'alignement d'un SI selon Chan (2002)



Le verbatim d'un partenaire d'affaire, interviewé par Chan (2002), illustre bien le propos de ce résultat :

*« I really like the culture. People are pretty relaxed and not conservative; it is a pretty up-to-date environment. People are active and outgoing. When I come to work, I feel like I want to come to work. I enjoy working and I know that I have had jobs in the past where I hated to come to work. I dreaded Monday morning. Whereas, here, I don't even think about it. It's like a second family. That's how the atmosphere is ».*

Selon Chan (2002), ce commentaire montre que la culture organisationnelle et le réseau informel qui sont de nature à encourager le personnel et fournir un environnement de travail positif sont susceptibles de favoriser l'alignement et l'excellence des services SI.

C'est ainsi que Luftman, Papp et Brier (1999) notent qu'il est important de consolider une culture de communication humaine et des interactions flexibles, par opposition aux modèles rigides et impersonnels, afin d'améliorer l'alignement du SI. C'est ce que préconise Chan (2002) lorsqu'il indique que la littérature en alignement doit mettre en évidence l'importance de ces facteurs intangibles et investiguer les pré-conditions de l'alignement que sont : la confiance, les liens culturels et sociaux, les relations virtuelles, etc.

### 1.2.1.2. D'autres points de vue de recherche

Van Der Zee et Jones (1999) suggèrent que le défi des recherches futures en alignement stratégique est d'explicitier la compréhension des prérequis de l'intégration (alignement du SI avec le management) en termes de culture, compétences et responsabilité. Ainsi, Farrell (2003) met l'accent sur l'existence des antécédents spécifiques culturels très importants pour l'alignement stratégique du SI.

Comme nous l'avons souligné au niveau du point 1.2.1.2 du chapitre.1, Moody (2003) met en lumière une nouvelle signification de l'alignement basée sur la culture entrepreneuriale qui doit subsister simultanément dans le « *Business* » et dans le « *IT department* » pour que l'alignement des TI converge vers « *IT enablement*<sup>38</sup> » : « *IT enablement may benefit from some IT alignment but results from a cultural match between IT and business in an entrepreneurial enterprise* » (pp.31). En outre, Moody suggère que ladite culture entrepreneuriale est pleinement caractérisée par le pouvoir et la communication.

Dans cette même veine, Massury (2009) souligne l'impact potentiel de la « culture de communication » sur l'alignement stratégique du SI. En fait, la communication interne est une discipline et ce n'est pas la tâche d'une seule fonction. La réalisation de l'alignement stratégique doit être un esprit culturel au sein de l'entreprise, conduit par une approche consolidée et bien-orchestrée par de diverses fonctions Métiers et soutenu par les agents de communication interne. Donc, les managers et ces communicateurs ont un but en commun : l'alignement stratégique. Cette équipe de communication interne doit mettre en place un ensemble de principes directeurs ciblant les quatre points suivants : Viser des techniques de communication spécifiques ; Fournir les informations claires sur la façon avec laquelle le leader communique et le type de la culture organisationnelle qu'il doit transmettre ; Diffuser des messages ; et Cibler la visibilité et l'uniformité (Massury, 2009).

Ainsi, il importe de souligner l'étude prometteuse de Monnoyer et Quach (2007) qui analyse les désalignements stratégiques des SI. En s'appuyant sur le paradoxe d'alignement de Tallon et Kraemer (1998, 2003) et sur les travaux du philosophe G. Simondon (construits autour du « *réalisme des relations* », plus précisément autour de la « *culture techno-scientifique* »), les deux chercheuses constatent que la décision d'alignement peut être mise en échec pour des raisons organisationnelles, essentiellement, d'ordre culturel. Selon Monnoyer et Quach

---

<sup>38</sup> Voir note n°13

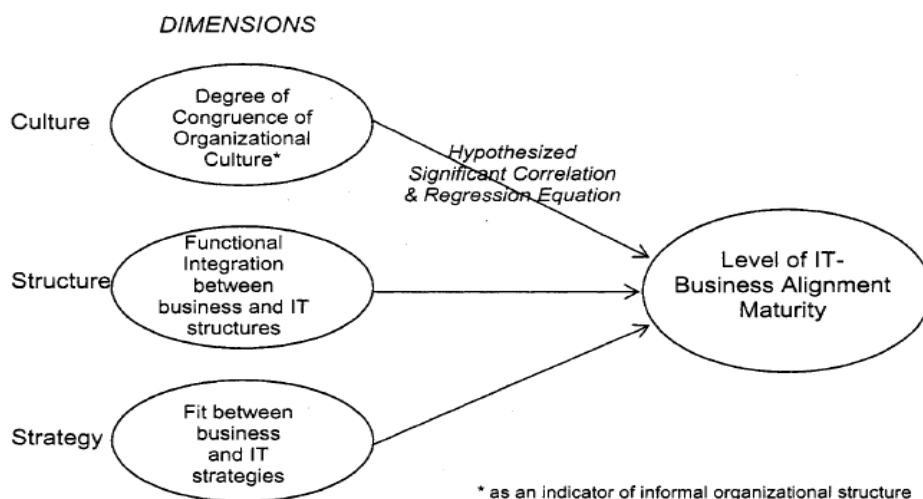
(2007), les réflexions de Simondon donnent une autre dimension à l'interrogation sur le rôle de la culture du dirigeant, la problématique du dialogue au sein de l'entreprise et la préparation de l'implémentation des applications informatisées. Ainsi, ces auteurs montrent que la relation du stratège et de l'informaticien se rapproche de celle du philosophe et de l'ingénieur, pointée par Simondon, et que la problématique de l'alignement stratégique est donc confrontée à celle de la dichotomie entre les deux culturelle (Monnoyer et Quach, 2007).

### 1.2.1.3. L'étude de Watts (2005)

À notre connaissance, le travail doctoral de Watts (2005) est le premier à nous donner des résultats empiriques adaptés à la relation entre l'alignement stratégique du SI et la dimension culturelle. Le point de départ de sa réflexion est le constat relatif au manque de recherches examinant la dimension culturelle de l'alignement stratégique. Prenant l'analyse de Chan (2002) comme point de repère, Watts avance que bien que les composantes « structurelle » et « stratégique » de l'alignement aient été étudiées de manière assez détaillée, la composante culturelle semble être non encore explorée empiriquement par les chercheurs en la matière.

En fait, sa recherche exploratoire comprend un apport original concernant l'évaluation du rapport entre le degré de congruence des perspectives de la culture organisationnelle et le niveau de la maturité d'alignement stratégique<sup>39</sup> perçue dans les organisations (figure.12).

Figure.12: Le modèle théorique de Watts (2005)



<sup>39</sup> The Strategic Alignment Maturity Assessment Instrument de Luftman (2003).

Les données ont été collectées via un questionnaire d'enquête administré auprès de 111 DM et DSI dans 11 sociétés industrielles nord-américaines. Les résultats montrent un rapport positif significatif entre le degré de congruence de la culture organisationnelle et le niveau de la maturité d'alignement stratégique dans les sociétés enquêtées. Ceci aboutit au fait que plus la congruité de la culture est importante au sein d'une entreprise plus l'alignement stratégique du SI atteint un niveau élevé de maturité. La congruence culturelle prévoit donc le niveau de maturité de l'alignement stratégique.

L'étude originale de Watts (2005) met en évidence une implication de taille pour le champ du Management du SI (MIS) : le potentiel de la congruence culturelle- comme troisième dimension déterminante pour l'accomplissement de l'alignement stratégique du SI- se trouve ainsi fortement soutenu. Un tel résultat ne peut que confirmer le réel besoin des tentatives de recherche complémentaires afin d'étudier et d'explicitier davantage le rapport existant entre la culture organisationnelle et l'alignement stratégique du SI.

### 1.2.2. Esquisse des dimensions culturelles de l'alignement stratégique

Chan (2002) suggère alors que la culture organisationnelle, considérée comme un indicateur de la structure organisationnelle informelle, est susceptible d'exercer un effet modérateur sur l'alignement stratégique. En parcourant les travaux de référence, tant anglo-saxons que français, portant sur le thème d'antécédents ou encore de FCS de l'alignement stratégique, nous pouvons constater qu'aucune recherche n'a traité d'une façon directe et explicite des antécédents d'ordre culturel. C'est ce qui nous invitera à déceler les dimensions culturelles « *implicites* » de l'alignement ou encore les dimensions susceptibles d'être affectées par la culture organisationnelle.

#### 1.2.2.1. La contribution de Luftman, Papp et Brier (1999)

En effet, les travaux de Luftman, Papp et Brier (1999)- analysant les facteurs pouvant jouer en faveur ou, au contraire, au détriment de l'alignement stratégique du SI- montrent bien que plus de 1000 cadres de 500 sociétés, représentant 15 industries, identifient de façon consensuelle les mêmes facteurs tant stimulateurs qu'inhibiteurs de l'alignement stratégique et ce, uniformément au cours des cinq années de l'étude.

Les résultats indiquent alors que certaines activités peuvent aider à l'accomplissement de cet état d'alignement tan disque d'autres représentent des barrières à l'exécution de la manœuvre.

Selon ces chercheurs, l'alignement stratégique est évolutionnaire et dynamique et donc exige le soutien renforcé de la DG, les bonnes relations de travail, un style de leadership efficace des TI, le classement approprié des priorités, la confiance et la bonne communication, ainsi qu'une meilleure compréhension de l'environnement commercial. Donc, l'accomplissement de l'alignement réside dans la consolidation de ces facteurs stimulateurs et la minimisation des inhibiteurs (Tableau.3).

Tableau.3: Liste des facteurs stimulateurs/inhibiteurs (Luftman et al., 1999)

ENABLERS	INHIBITORS
Senior executive support for IT	IT/business lack close relationships
IT involved in strategy development	IT does not prioritize well
IT understands the business	IT fails to meet its commitments
Business - IT partnership	IT does not understand business
Well-prioritized IT projects	Senior executives do not support IT
IT demonstrates leadership	IT management lacks leadership

A la fin de leur travail de réflexion, Luftman, Papp et Brier (1999) formulent cinq préconisations principales pour soutenir l'alignement stratégique du SI : 1/ Améliorer la relation entre la fonction TI et les autres fonctions organisationnelles ; 2/ S'orienter vers la coopération et la participation au développement de la stratégie ; 3/ Favoriser une meilleure communication pour plus de compréhension et d'appréciation entre les partenaires d'affaires ; 4/ Maintenir l'engagement et le support de la DG ; et enfin 5/ Donner la priorité aux projets TI. Comme nous pouvons constater, ces facteurs stimulateurs nous renvoient à l'instrument de mesure de la maturité d'alignement stratégique « *The Strategic Alignment Maturity Assessment Instrument* » de Luftman (2003). De fait, cet auteur souligne que parmi les six critères de maturité d'alignement, figurent la « maturité de la communication » (le partage de connaissances et les échanges d'idées) et la « maturité du partenariat » (la bonne relation entre la fonction SI et les autres fonctions de l'organisation). Ainsi, en avançant ce qui suit, « *Going beyond the traditional considerations are factors that include the organization's cultural and social environment* » (pp.12), Luftman fait appel à la prise en ligne de compte les facteurs d'ordre culturel et social comme la communication et le partenariat interne au sein de l'organisation.

De ce fait, en nous référant à l'étude de Schein (1996), portant sur l'importance de l'alignement culturel de trois « subcultures Métiers » internes à l'entreprise (les cadres, les ingénieurs et les opérateurs), il nous semble plausible d'interpréter les facteurs stimulateurs d'alignement, tels que avancés par Luftman, Papp et Brier (1999), comme étant des dimensions culturelles. En fait, Schein fait remarquer qu'en réalité ces trois communautés trouvent du mal à s'entendre entre elles et d'où l'apparition des conflits culturels. C'est dans ce sens qu'il affirme que l'alignement entre ces trois subcultures Métiers est un facteur critique pour réaliser l'apprentissage organisationnel. A la fin de son article, Schein (1996) note ce qui suit : « *Organizations will not learn effectively until they recognize and confront the implications of the three occupational cultures. [...] First, we must take the concept of culture more seriously than we have* » (pp. 18, 19).

#### 1.2.2.2. La contribution de Broadbent et Weill (1993)

Il en va de même pour l'étude exploratoire de Broadbent et Weill (1993) ayant pour objectif d'identifier les pratiques organisationnelles facilitant l'alignement stratégique du SI tout en proposant un modèle de recherche intégrateur. Les quatre pratiques organisationnelles peuvent être synthétisées comme suit:

- *Processus de formation de la stratégie d'affaires* : l'alignement stratégique des SI est favorisé par l'expérience acquise en terme de planification stratégique, la focalisation sur les tâches critiques à long terme, la participation extensive dans le processus de planification, le consensus entre les managers exécutifs (DM) quant à l'orientation stratégique, la clarté de la vision stratégique et l'expérience acquise par les DM en terme de stratégies SI.
- *Structure organisationnelle et responsabilités* : l'alignement stratégique est stimulé par une structure organisationnelle complémentaire à la stratégie d'affaires, un processus de prise de décision et des responsabilités appropriées à l'orientation stratégique.
- *Responsabilités SI et politique* : l'alignement stratégique devient facile grâce à la prise de responsabilité des DM pour les développements à base SI, l'interaction intense entre DM et DSI (contact directe entre les fonctions Métiers et la fonction SI), une bonne compréhension du SI/TI par les DM, le développement des compétences managériales chez les Directeurs SI/TI (DSI). Notons que Johnston et Carrico (1988) ont souligné l'interaction et le contact direct entre les Métiers et la fonction SI comme étant l'un des facteurs les plus importants pour maintenir un usage stratégique des SI.

- *Stratégie technologique* : l'alignement d'un SI est favorisé par une architecture technologique appropriée et par des SI/TI adaptés à la nouvelle génération des produits et services informatiques.

En conséquence, ces deux auteurs préconisent de réviser régulièrement ces pratiques tout en mettant dans l'esprit des questions autour de : l'articulation des orientations stratégiques, la participation dans le processus de la formulation de la stratégie, la communication des résultats de la stratégie élaborée, le parrainage des développements en SI par les DM, l'interaction entre les DM et la DSI, la responsabilité de la DG. De la sorte, toutes ces pratiques organisationnelles, facilitant certes la manœuvre d'alignement stratégique du SI, peuvent paraître impactées et favorisées par la culture de l'entreprise.

#### 1.2.2.3. La contribution de Reich et Benbasat (1996, 2000)

Il importe de citer aussi les travaux nuancés de Reich et Benbasat (1996, 2000) qui mettent en évidence quatre dimensions sociales susceptibles d'impacter l'alignement stratégique des TI à savoir : Le partage de connaissances entre les managers d'affaires (DM) et les managers TI ; La communication entre ces divers managers ; Les histoires de succès d'implémentation des TI ; et La connexion entre les processus de planification d'affaires et ceux des TI.

Les résultats de leur recherche montre le rôle prépondérant du « partage de connaissances » dans la continuité de l'alignement stratégique ainsi que l'influence des processus de planification stratégique sur l'alignement à court terme et à long terme du SI. C'est ainsi qu'ils recommandent aux chercheurs d'étudier les dimensions sociales ou encore intellectuelles de l'alignement stratégique, ce qui reflétera la complexité et le défi de la manœuvre d'alignement. Ceci a été souligné par Feeny, Edwards et Simpson (1992) qui ont révélé des difficultés liées à la prise en compte des dimensions sociales dans l'étude de l'interaction entre les CEO et le CIO. Selon ces auteurs, la collaboration entre les managers d'affaires et les managers SI à tous les niveaux d'une organisation est un préalable à un degré élevé d'alignement; autrement dit, plus la relation entre les CEO et le CIO est bonne, meilleure est l'exploitation stratégique des SI. C'est ce que D'Souza et Mukherjee (2004) veulent dire par: « *View the IT department as a partner, and not a subordinate, in planning the future direction of the organization* » (pp.28) afin de remporter le défi d'alignement des SI avec les stratégies d'affaires. Pourtant la qualité de cette interaction peut être affectée par plusieurs facteurs tels que les problèmes de communication, l'historique de la relation entre



CEO et CIO, les attitudes des membres d'organisation envers le SI, le partage des domaines de connaissance, et le Leadership (Campbell, 2005).

Bien que ces dimensions soient d'ordre social, Reich et Benbasat (1996, 2000) mettent en évidence, plus ou moins explicitement, qu'elles sont des caractéristiques de la culture organisationnelle.

#### 1.2.2.4. La contribution de Brown et Magill (1994)

Dans cette même veine, l'étude de Brown et Magill (1994) propose un modèle d'antécédents de la décision d'alignement de la fonction SI sur les autres fonctions de l'entreprise. Ce modèle tente de comprendre laquelle des structures du SI (centralisée, décentralisée ou hybride) est adoptée et lesquels des antécédents (internes ou externes) sont importants pour expliquer ces différents choix. Selon ces deux auteurs, le SI recouvre deux fonctions que sont: le management des technologies, dont la structure est centralisée, et le management de l'utilisation des technologies, nécessitant une structure décentralisée. Le passage vers la structure « hybride » du SI, combinant à la fois la centralisation et la décentralisation, est une action corrective du désalignement des fonctions SI.

Ainsi, Brown et Magill définissent une liste d'antécédents de la décision d'alignement classés sous quatre catégories: Organisation globale de l'entreprise (stratégie d'affaires, autonomie de la culture locale, attitudes culturelles vis-à-vis du changement, etc.); Organisation du SI (structure SI, budget SI, etc.); Investissements en IT (partage des applications, grille stratégique des applications existantes et futures, etc.); et Environnement externe (stabilité industrielle, etc.). Les résultats de leur étude montrent que les antécédents sont reliés essentiellement à la structure de contrôle au sein de la fonction SI, d'une part, et à la culture de l'entreprise, d'autre part.

C'est ainsi que Watts (2005) avance que la recherche de Brown et Magill est la seule qui ait pris en considération la culture organisationnelle comme facteur potentiel de l'alignement du SI. En fait, la culture peut s'avérer comme une cause de désalignement du SI en tant que culture émergente renforçant l'autonomie des business unit (décentralisés) et se heurtant à une structure de SI centralisée (Brown et Magill, 1994).

#### 1.2.2.5. D'autres contributions traitant des FCS d'alignement stratégique

Baker (2004) note que l'alignement stratégique du SI dépend essentiellement de deux FCS à savoir : un Leadership puissant et un esprit coopératif. En fait, Baker a demandé aux directeurs d'entreprises enquêtées d'indiquer si le modèle de gestion de leur organisation est autocratique, collaboratif, ou simplement imprécis. Les résultats de son étude révèlent que la plupart des sociétés, menées par un style de leadership coopératif, affirment que leurs SI sont bien alignés avec leur stratégie d'affaires. Par contre, les sociétés ayant un style de management autocratique ou imprécis ont rapporté un niveau nettement plus bas d'alignement stratégique.

Teo et Ang (1999) révèlent, quant à eux, douze FCS pour l'alignement stratégique des TI :

- L'engagement de la DG dans l'utilisation stratégique des TI ;
- La confiance de la DG accordée au département SI/TI ;
- Les connaissances en TI acquises par la DG ;
- Les connaissances en stratégie d'affaires (business) acquises par le personnel SI/TI ;
- Les objectifs et l'orientation d'affaires sont connus par le management des TI ;
- La planification stratégique d'ensemble est disponible pour le management des TI ;
- Le département SI/TI est capable d'identifier des manières créatives pour l'utilisation stratégique des TI ;
- Le personnel SI/TI est capable de suivre les avancées et les nouveautés en TI ;
- La communication fréquente entre les utilisateurs et le département SI/TI ;
- Le management d'affaires (business) et celui des TI travaillent en partenariat pour donner la priorité au développement d'applications informatiques ;
- L'efficacité et la fiabilité du département SI/TI ; et
- La sensibilité du département SI/TI aux besoins des utilisateurs.

Ainsi, Teo et Ang (1999) ajoutent que ces facteurs présentent un amalgame d'antécédents interdépendants. Prenons, par exemple, le facteur 4 (Les connaissances en stratégie d'affaires acquises par le personnel SI/TI) et le facteur 9 (La communication fréquente entre les utilisateurs et le département SI/TI) sont inter-reliés avec le facteur 7 (Le département SI/TI est capable d'identifier des manières créatives pour l'utilisation stratégique des TI) et le facteur 12 (La sensibilité du département SI/TI aux besoins des utilisateurs).

Revenons sur les contributions françaises. Après avoir identifié les raisons de non-alignement stratégique d'un SI, le Cigref (2002) énumère six FCS d'une démarche d'alignement, qui nous semblent en harmonie avec ceux qui ont été soulignés par Teo et Ang (1999), à savoir :

- L'alignement stratégique est d'abord une affaire de volonté et d'engagement partagés (dialogue entre les acteurs).
- L'alignement stratégique doit être pensé comme un processus itératif.
- L'alignement stratégique peut se faire à tous les niveaux.
- L'alignement stratégique implique une démarche partenariale (alliances internes et externes).
- L'alignement stratégique passe par un effort d'explicitation et d'utilisation d'outils communs et partagés (communication et partage de connaissances).
- L'alignement stratégique n'est pas synonyme d'uniformité.

Comme nous l'apercevons, le rapport de Cigref insiste plus particulièrement sur la communication, le dialogue et le partenariat entre les acteurs impliqués dans la démarche d'alignement stratégique.

Dans la lignée des travaux de Cigref, l'enquête internationale de Fimbel (2007) lui a permis d'obtenir une pondération des FCS de la manœuvre d'alignement stratégique. La liste préliminaire contient quinze facteurs dont treize ont été validés avec force :

- L'attitude coopérative des parties prenantes (DG, DM, DSI, prestataires, ...)
- Le courage de la DG pour arbitrer entre demandes locales et trajectoire globales en cas de risque sur cette dernière ;
- L'existence et la formalisation d'une stratégie qui ne se réduise pas au cost-killing reconductible ;
- Le partage d'une vision commune de possibilités et des limites du SI ;
- La participation du DSI au comité exécutif ;
- La compréhension des contraintes de faisabilité par les parties prenantes hors DSI ;
- Accorder autant d'attention à la pertinence et à la qualité des usages qu'à la pertinence des investissements ;
- Davantage de compétences managériales et relationnelles que techniques ;
- Une surveillance des impacts des projets sur les systèmes existants (applicatifs, données, infrastructures) ;

- Une organisation innovantes de la DSI (orientation « efficience des services » et non pas « centre de ressources ») ;
- La priorité accordée à la satisfaction de l'organisation sur la satisfaction des individus utilisateurs ;
- Une transformation profonde des visions des équipes de la DSI ;
- Un référentiel méthodologique commun aux différentes parties prenantes.

Fimbel (2007) fait remarquer que ces FCS légitiment convenablement le centrage de la problématique d'alignement stratégique sur la primauté des usages du SI ainsi que sur la complémentarité des parties prenantes.

Alors, si nous faisons référence à la typologie de la culture organisationnelle, telle que définie par Cameron et Quinn (1999)- en termes de culture de groupe (*clan culture*), culture de développement (*adhocracy culture*), culture rationnelle (*market culture*), et culture hiérarchique (*hierarchy culture*)- nous pouvons sans grand risque admettre que les FCS de l'alignement stratégique, mentionnés ci-dessus, sont des caractéristiques de ces quatre profils culturels, et donc nous pouvons les considérer comme des dimensions culturelles de l'alignement. Notons que la typologie culturelle de Cameron et Quinn fera l'objet d'une analyse plus détaillée au niveau du point 2.2.2 de la deuxième section.

## Conclusion de la section.1

L'investigation de la place de la culture dans le domaine de l'alignement stratégique du SI nous a permis de repérer un déficit d'intérêt porté sur l'effet de la dimension culturelle sur la manœuvre d'alignement. Prenant ce constat comme un point d'entrée pour notre questionnement initial, nous avons tenté d'explicitier les prémices d'une hypothèse culturaliste et d'analyser plus particulièrement les études traitant des facteurs stimulateurs de l'alignement stratégique afin de les interpréter comme des dimensions culturelles. Le tableau.4 résume ainsi le propos et finit par une illustration homogène mettant en valeur des dimensions qui ont été soulignées par la majorité des chercheurs.

A présent, il nous faut effectuer une revue de la littérature relative au thème de la culture organisationnelle afin de nous procurer un soubassement théorique nécessaire à la mobilisation d'une hypothèse culturaliste pour la problématique d'alignement stratégique.

Tableau.4: Liste des dimensions culturelles de l’alignement stratégique du SI

Auteur	Type de facteurs	Dimensions culturelles « <i>implicites</i> »	Dimensions prépondérantes
Luftman, Papp et Brier (1999)	Stimulateurs/ Inhibiteurs	Améliorer la relation entre la fonction TI et les autres fonctions organisationnelles (DM) ; S’orienter vers la coopération et la participation au développement de la stratégie ; Favoriser une meilleure communication pour plus de compréhension et d’appréciation entre les partenaires d’affaires ; Maintenir l’engagement et le support de la DG; Donner la priorité aux projets TI ; La confiance ; Un style de leadership efficace des TI	<b>Participation des parties prenantes (DM, DSI et DG)</b>
Broadbent et Weill (1993)	Pratiques organisationnelles	La participation extensive dans le processus de planification ; Le consensus entre les managers exécutifs quant à l’orientation stratégique ; La clarté de la vision stratégique ; Expérience acquise par les DM en terme de stratégies SI ; La responsabilité des DM pour les développements à base SI ; L’interaction intense entre DM et DSI (contact directe entre les fonctions Métiers et la fonction SI) ; Une bonne compréhension du SI/TI par les DM ; Le développement des compétences managériales chez les DSI ; La communication des résultats de la stratégie élaborée ; La responsabilité de la DG	<b>Interaction entre les Directions (Dynamisme)</b>  <b>Communication</b>
Reich et Benbasat (1996, 2000)	Dimensions sociales	Le partage de connaissances entre les managers d’affaires (DM) et les managers TI ; La communication entre ces divers managers ; Les histoires de succès d’implémentation des TI ; La connexion entre les processus de planification d’affaires et ceux des TI	<b>Confiance</b>
Brown et Magill (1994)	Antécédents	Organisation globale de l’entreprise (autonomie de la culture locale, attitudes culturelles vis-à-vis du changement, etc.) ; Organisation du SI (structure de contrôle au sein de la fonction SI, budget SI, etc.) ; Investissements en TI (partage des applications, grille stratégique des applications existantes et futures, etc.)	<b>Compréhension mutuelle</b>
Baker (2004)	Facteur clés de succès	Style de Leadership ; Esprit collaboratif	<b>Responsabilité</b>

Teo et Ang (1999)	Idem	L'engagement de la DG dans l'utilisation stratégique des TI ; La confiance de la DG accordée au département SI/TI ; Les connaissances en TI acquises par la DG ; Les connaissances en stratégie d'affaires acquises par le personnel SI/TI ; Les objectifs et l'orientation d'affaires sont connus par le management des TI ; La planification stratégique d'ensemble est disponible pour le management des TI ; Le département SI/TI est capable d'identifier des manières créatives pour l'utilisation stratégique des TI ; Le personnel SI/TI est capable de suivre les avancés et les nouveautés en TI ; La communication fréquente entre les utilisateurs et le département SI/TI ; Le management d'affaires et celui des TI travaillent en partenariat pour donner la priorité au développement d'applications informatiques ; Le département SI/TI est sensible aux besoins des utilisateurs.	<b>Partage d'une vision commune</b>  <b>Partage de connaissances</b>  <b>Créativité</b>
Cigref (2002)	Idem	L'alignement stratégique est d'abord une affaire de volonté et d'engagement partagés (dialogue) ; L'alignement stratégique doit être pensé comme un processus itératif ; L'alignement stratégique peut se faire à tous les niveaux ; L'alignement stratégique implique une démarche partenariale (alliances internes et externes) ; L'alignement stratégique passe par un effort d'explicitation et d'utilisation d'outils communs et partagés (communication et partage de connaissances) ; L'alignement stratégique n'est pas synonyme d'uniformité	<b>Coopération et Partenariat</b>  <b>Engagement et support de la DG</b>
Fimbel (2007)	Idem	L'attitude coopérative des parties prenantes (DG, DM, DSI, prestataires, utilisateurs finaux...) ; Le courage de la DG pour arbitrer entre demandes locales et trajectoire globales en cas de risque sur cette dernière ; Le partage d'une vision commune de possibilités et des limites du SI par les parties prenantes ; La participation du DSI au comité exécutif ; La compréhension des contraintes de faisabilité par les parties prenantes hors DSI ; Accorder autant d'attention à la pertinence et à la qualité des usages qu'à la pertinence des investissements ; Davantage de compétences managériales et relationnelles que techniques ; Une organisation innovantes de la DSI (orientation « efficacité des services » et non pas « centre de ressources ») ; La priorité accordée à la satisfaction de l'organisation sur la satisfaction des individus utilisateurs ; Une transformation profonde des visions des équipes de la DSI	<b>Expérimentation</b>  <b>Contrôle et réglementation</b>  <b>Style de Leadership</b>

## 2. La Culture Organisationnelle : un état de l'art

Cette section propose un état de la connaissance relative au troisième champ d'analyse de notre question de recherche qui est la culture organisationnelle. Dans un premier temps, nous traiterons du domaine général de la culture pour ensuite focaliser notre attention sur la culture organisationnelle (titre 2.1). Cette revue de la littérature nous permettra, dans un deuxième temps, d'en révéler les principales caractérisations, les dimensions ainsi que les différentes approches de mesure (titre 2.2).

### 2.1. Fondement théorique de la notion de culture

Après avoir sillonné l'ancrage anthropologique et sociologique de la notion de culture, la distinction mise en exergue par Pesqueux (2004) nous orientera à centraliser notre investigation sur une partie de ce champ de recherche : la culture organisationnelle.

#### 2.1.1. L'ancrage anthropologique et sociologique de la notion de culture

##### 2.1.1.1. La culture est-elle une notion neuve ?

Comme le souligne Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) : « *La culture n'est pas vraiment une idée neuve. Elle a longtemps été le concept central de l'anthropologie. Du point de vue de l'anthropologue, la culture est présente partout autour de nous-dans ce que nous buvons, dans la musique que nous écoutons, dans la façon dont nous communiquons. En même temps, la culture est ce qu'il y a d'unique dans la façon dont nous faisons tout cela. Elle est ce qui différencie telle entreprise de telle autre, telle industrie de telle autre, telle nation de telle autre* » (pp.268).

Emprunté donc à l'anthropologie, la notion de culture n'a pas réussi à rassembler un consensus quant à sa définition. Maintes recherches ont été réalisées pour en faire peindre un schème sémantique mais les tentatives s'épuisèrent, peu à peu, faute d'avoir pu s'accorder sur une seule caractérisation de la culture (Swidler, 1986). Ainsi, parmi les définitions pionnières qui ont marqué la recherche anthropologique américaine, nous pouvons retenir celle de Tylor (1924, cité par Hofstede et al., 1990) décrivant la culture comme « *un tout complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes et toutes autres aptitudes et habitudes acquises par l'homme comme membre d'une société* » (pp.1).

Pour l'essentiel, les anthropologues s'accordent sur le fait que la culture est une interprétation du monde, avec les activités et les produits qui la reflètent ; au-delà de la connaissance, ces interprétations sont partagées collectivement, dans un processus social (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999).

#### 2.1.1.2. Un schéma chronologique des différentes conceptions de la culture

L'analyse culturaliste de Pesqueux (2004), proposée dans le cadre de son ouvrage "*l'entreprise multiculturelle*", a le mérite de dresser un schéma chronologique des différentes conceptions de la culture, selon les auteurs et les disciplines : d'abord, au 19<sup>ème</sup> siècle, le concept de culture constitue le projet de l'anthropologie ; ensuite, il sera au tour de la sociologie générale de s'en emparer puis de laisser sa place au «micro» sociologies, celles des organisations et celle du travail, et enfin aux « sciences des organisations » (Pesqueux, 2004).

- La démarche anthropologique : comme il a été indiqué, E. B. Tylor est considéré comme la référence de l'anthropologie moderne, pour ses recherches sur les fondements de la survivance des cultures anciennes dans les cultures modernes ; il propose une conception évolutionniste renouvelée de la culture mais qui reste très descriptive (Pesqueux, 2004). Trois conceptions ont marqué la démarche anthropologique et qui ont été intensivement employées : *l'anthropologie cognitive*, *l'anthropologie symbolique* et *l'anthropologie structurale* (Walsh et Kefi, 2008). Concernant l'anthropologie cognitive, Rossi et O'Higgins (1980) définissent la culture comme « un système de cognitions partagés ou encore un système de connaissances et de croyances ». L'anthropologie symbolique est marquée par les apports de Geertz (1973) qui donne à l'anthropologie un rôle interprétatif plus que descriptif (Pesqueux, 2004) et définit la culture comme « un système de symboles et de sens partagés ». Enfin, l'anthropologie structurale, selon Levi-Strauss (1953, 1973), va se donner pour objet de repérer les invariants culturels identiques d'une culture à l'autre (Pesqueux, 2004).

- La démarche sociologique : les études sociologiques de la culture sont cependant plus précises en abordant des sujets spécifiques avec des niveaux d'analyse multiples (Walsh et Kefi, 2008). Comme l'explique Fleury (2006), le décalage de la conception anthropologique à la conception sociologique de la culture a été réalisé suite à la substitution des variables (telles que : genre, génération, appartenance ethnique, sexualité, éducation, etc.) au profit de la notion des « interactions de classes sociales » abordant des problématiques liées à la construction des identités collectives. Ainsi, la sociologie de la culture s'interroge sur la



symbolique dans la vie sociale et se donne pour projet de construire des systèmes de cohérences (Pesqueux, 2004). Dans son projet de sociologisation du concept de culture, Morin (1984) souligne que la culture participe au lien entre individu et société ; il reconnaît ainsi un processus actif de la culture dans son interaction avec les structures sociales (Pesqueux, 2004). Selon Walsh et Kefi (2008), les différentes catégories de variables-mobilisées pour identifier les groupes sociaux et pour définir et comparer leurs caractéristiques culturelles, en termes de normes, de valeurs et de comportements- ont généré de nombreux courants de recherche spécifiques à savoir : *les études sociobiologiques* (reliée aux caractéristiques démographiques et ethnographiques) (Long, 1992), *les études psychosociologiques* (Turner, 1983), *les études de la culture nationale* (Hofstede et al., 1990) et *les études de la culture organisationnelle* (portant sur les questions culturelles dans les organisation (et/ou les questions d'ordre organisationnel dans la culture) (Schein, 1988, 1996 ; Smircich, 1983).

- La culture et les sciences des organisations : Selon Pesqueux (2004), de nombreux auteurs ont consacré leurs travaux sur la culture comme moyen d'intégration dans les structures sociales. Dans une entreprise, le concept de culture peut alors s'entendre comme opérateur et comme projet ; du concept de culture d'entreprise naît des questionnements sur le rôle des structures en tant qu'elles induisent les comportements de ses acteurs (Pesqueux, 2004). Ce concept fait alors son entrée dans les « sciences des organisations » avec une dimension non plus seulement compréhensive mais prescriptive (Pesqueux, 2004). Ceci nous renvoie au travail nuancé de Smircich (1983) qui est parti d'une provocante interrogation, selon laquelle : « *Culture may be an idea whose time has come; but what exactly does a "cultural perspective" on organizations mean?* », pour analyser la signification de la culture pour l'analyse organisationnelle. Il a conçu sa réflexion à partir du point de croisement de la théorie de l'organisation avec celle de l'anthropologie culturelle pour mettre en évidence le nécessaire « paradigme culturel » pour l'analyse organisationnelle.

Face aux sérieuses controverses entre les anthropologues, dues essentiellement au problème sémantique quant à la définition claire et unanime de la notion de culture, Smircich avance qu'il n'aura aucune surprise s'il y a également une variété dans l'application de cette notion aux études organisationnelles. Il note le suivant : « *If, following Meadows (1967, we see organization theory as dominated by the concern for the problem of social order, the current interest in the concept of culture is no surprise. In anthropology, culture is the foundational*

*term through which the orderliness and patterning of much of our life experience is explained (Benedict, 1934 » (pp.341). Donc, les mêmes arguments soulignés par Meadows au sujet de la théorie d'organisation peuvent être faits au sujet de l'anthropologie culturelle ; les deux domaines s'intéressent au phénomène d'ordre social (Smircich, 1983). De la sorte, la croisée de la théorie d'organisation avec la théorie de l'anthropologie culturelle fait émerger cinq thématiques de recherche intéressantes pour les études en organisation et en *management d'entreprise à savoir : Cross-Cultural or Comparative Management ; Corporate Culture ; Organizational Cognition ; Organizational Symbolism ; and Unconscious Process and Organization* (voir Annexe.2)*

Pour les deux premiers thèmes, Smircich indique que la Culture peut se manifester sous la forme d'une variable organisationnelle indépendante ou dépendante, qu'elle soit externe ou interne. Bien que ces deux thèmes soient distincts, ils dérivent des mêmes postulats de base relatifs au caractère naturel du monde social, des organismes, et de la nature humaine (pp.347). Pour les trois autres thèmes, la culture n'est pas considérée comme une variable, mais bien au contraire, comme une métaphore pour la conceptualisation de l'organisation. La culture est considérée comme un dispositif épistémologique pour analyser l'organisation en tant que phénomène social ; donc l'organisation est vue comme une forme particulière d'expression humaine (pp.353, Smircich, 1983).

Comme nous le constatons, cette analyse croisée montre que le concept de la culture mène l'analyse organisationnelle dans différentes directions de recherche.

### 2.1.2. Vers la séparation des analyses culturalistes

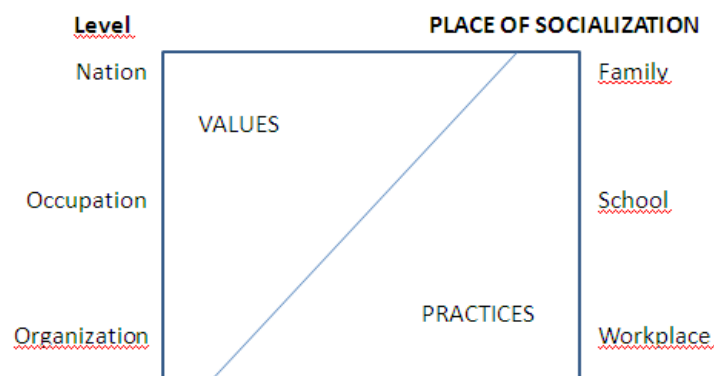
Le concept de culture est par conséquent présent dans les « sciences des organisations » ainsi que deux autres dimensions, issues de l'ambiguïté du projet d'entreprise, à savoir la « culture professionnelle » et la « culture nationale » ; c'est le tressage de ces trois concepts qui font l'objet des rapports entre culture et organisation (Pesqueux, 2004).

En évoquant le problème « d'ambiguïté » relatif à l'hypothèse culturaliste, Pesqueux nous invite en réalité à prendre conscience, dans l'étude des effets culturels sur un phénomène organisationnel donné, de la nécessaire séparation des analyses culturalistes selon les trois niveaux d'analyse : organisationnel, professionnel et national. La réflexion de Pesqueux trouve une explication plausible dans la typologie mise en lumière par Hofstede et al. (1990)

distinguant trois niveaux de culture selon la place de socialisation à savoir : « *Organizational culture* », « *Occupational culture* » et « *National culture* ».

En fait, l'étude de Hofstede et al. (1990) montre que les différences qui apparaissent entre les cultures organisationnelles ne s'expliquent pas de la même manière que les différences entre les cultures nationales. Au niveau de cette dernière, les auteurs ont décelé des différences considérables dans les valeurs malgré la similitude des pratiques entre les employés d'IBM dans différentes filiales nationales. Par contre, les différences des cultures organisationnelles sont repérées dans les pratiques des employés ayant des valeurs quasiment identiques. Ainsi, ces résultats peuvent être expliqués par les différentes places de socialisation pour les valeurs et pratiques.

Figure.13 : Différences culturelles : niveau national, occupationnel et organisationnel (Hofstede et al., 1990)



D'abord, les valeurs sont acquises depuis l'enfance, en famille et plus tard à l'école ou à l'université, et qui sont probablement programmées dans l'esprit de l'individu. Ensuite, les pratiques organisationnelles sont acquises à travers la socialisation sur le lieu de travail (Hofstede et al., 1990). Selon ces auteurs, chaque entreprise engage des personnes ayant certaines caractéristiques (nationalité, âge, éducation, sexe, etc.) et par conséquent avec certaines valeurs. Donc, leur socialisation dans l'organisation passe par l'apprentissage des pratiques (conventions, coutumes, usages, symboles, rituels etc.). Ainsi, la question de socialisation nous renvoie à l'analyse de Berger et Luckmann (1986) distinguant la « socialisation primaire » (se constitue au cours de l'enfance) de la « socialisation secondaire » (à laquelle l'adulte est exposé durant toute sa vie) où la socialisation professionnelle est la composante prépondérante (Pesqueux, 2004).

Comme le montre la figure.13, la culture occupationnelle est placée au milieu, entre la culture nationale et organisationnelle, et fortement associée aux valeurs comme aux pratiques. Au-delà de la conception que Hofstede et al. (1990) propose pour la culture occupationnelle, Trice (1993) donne une autre perspective plus proche de la pratique professionnelle. Contrairement à la culture organisationnelle, qui affecte tout le personnel d'une organisation par une certaine idéologie et certains modes de comportement dérivant de la mission et de l'histoire de l'entreprise, la culture occupationnelle (ou professionnelle) comporte un ensemble unique d'idéologie, de croyances, et de pratiques qui découle de l'éducation et des expériences professionnelles des individus s'engageant dans la même profession (Trice, 1993). Cette culture émane donc d'une communauté professionnelle ou encore d'un groupe de personnes qui s'est engagé dans un métier particulier. Selon Guzman et al. (2006), ce groupe d'individus emploie les idéologies distinctes de chaque membre pour accentuer le comportement dans le contexte de son métier. Ainsi, on peut dire que de nombreuses « *subcultures*<sup>40</sup> » forment la culture organisationnelle globale et que certaines d'entre elles sont définies par l'identité professionnelle d'un groupe particulier (Guzman et al., 2006).

Revenons sur les théories actuelles de la culture. Johnson et al. (2005) analysent la culture de l'entreprise sous la perspective des « cadres culturels de référence ». Par-delà la culture organisationnelle, il existe également des croyances et des comportements partagés d'ordre national<sup>41</sup> (ou régional), sectoriel (champ sectoriel)<sup>42</sup> et fonctionnel/divisionnel. Ceci nous renvoie aussi aux « sphères culturelles d'influences », avancées par Schneider et Barsoux (1997), et qui sont relatives à la culture régionale, sectorielle, métier, fonctionnelle, etc.

Notons enfin que les deux niveaux « national » et « organisationnel » de la culture ont naturellement reçu beaucoup d'attention de la recherche académique depuis l'apparition d'une première approche de la culture nationale comme « une programmation mentale » par

---

<sup>40</sup> Cette notion a été analysée par d'autres chercheurs mais avec différentes appellations. Selon Pesqueux (2004), les « micro-cultures » sont observables dans les spécialités fonctionnelles, les divisions géographiques, les unités de travail dans une perspective qui peut être qualifiée « d'ultra-culturaiste ». Johnson et al. (2005) souligne l'existence de « sous-cultures » au sein d'une même organisation comme les différences entre les divisions géographiques dans une entreprise multinationale ou entre les fonctions telles que la finance, le marketing, etc.

<sup>41</sup> Selon Johnson et al. (2005), le contexte national influence directement les attentes des parties prenantes. Le comportement au travail, le respect de l'autorité ou l'acceptation des inégalités diffèrent notamment selon les pays ; l'histoire, la religion et même le climat ont également un impact. De fait, les entreprises qui interviennent à l'échelle internationale doivent tenir compte de ces différentes normes et attentes. Hofstede (1980) caractérise la culture nationale par quatre dimensions constitutives : l'aversion face à l'incertitude ; la distance hiérarchique ; la masculinité/féminité et l'individualisme/collectivisme.

<sup>42</sup> Selon Johnson et al. (2005), un champ sectoriel se définit comme une communauté d'organisations partageant des convictions, des valeurs et des pratiques communes puisque ces organisations utilisent les mêmes technologies, la même réglementation et les mêmes systèmes de formation (par exemple le secteur de santé).

Hofstede (1980) jusqu'à l'émergence de l'approche moderne de la « Culture Organisationnelle » avec Schein (1988). De plus, l'étude de l'effet de la culture organisationnelle ne peut se faire indépendamment de la culture nationale puisqu'elle se définit de la même manière que la culture nationale, mais à une échelle plus réduite, celle d'une firme (Mekadmi et Baile, 2005). Pourtant, Hofstede et al. (1990) soulignent à gros trait que les deux cultures, nationale et organisationnelle, sont des phénomènes distincts et que le fait d'employer le terme « culture » pour les deux niveaux peut mener à l'ambiguïté, rejoignant de ce fait la remarque de Wilkins et Ouchi (1983).

Afin de baliser les contours de notre recherche, il convient de préciser que nous mobilisons une hypothèse culturaliste au sens de la « culture organisationnelle » pour étudier la problématique de l'alignement stratégique des usages du SI. Trois raisons justifient le choix de cette conception.

La première raison est d'ordre général. Le rôle de la culture dans le milieu des affaires, caractérisé essentiellement par le déploiement surprenant des SI et des technologies prometteuses comme l'ERP, SCM, CRM, etc., a poussé la recherche managériale à prêter une grande attention au niveau d'analyse « organisationnel » que les autres niveaux, faisant ainsi de la culture organisationnelle un enjeu stratégique majeur.

Les deux autres raisons sont plutôt spécifiques à notre problématique de recherches (ces points seront développés au niveau du chapitre.3). Comme nous l'avons vu, le premier chapitre a mis en lumière une nouvelle perspective d'alignement stratégique orientée « usage » et articulée autour de la dynamique relationnelle. Donc, il nous paraît que la question de la culture organisationnelle se pose à partir du moment où les parties prenantes managériales entrent en interaction autour de la manœuvre d'alignement stratégique des usages afin d'acclimater leur comportements. De plus et comme nous aurons l'occasion de l'apercevoir au point 2.2.2 du chapitre.3, la culture organisationnelle dépend étroitement du style cognitif du DG (Dirigeant/Stratège) (Schein, 1983 ; Schneider, 1987 ; O'Reilly, 1989) ; celui-ci étant une partie prenante importante qui se trouve au cœur de la manœuvre d'alignement stratégique des usages du SI. De la sorte, la croisée de ces deux réflexions explique notre attention particulière accordée à la conception organisationnelle de la culture.

## 2.2. La Culture Organisationnelle : définition, dimensions et mesure

L'investigation des différentes caractérisations de la culture organisationnelle nous paraît un préliminaire nécessaire avant d'explorer ces dimensions constitutives ainsi que ses approches de mesure.

### 2.2.1. Qu'est ce que la culture organisationnelle?

#### 2.2.1.1. La culture organisationnelle dans l'optique académique

C'est au début des années 80, que les premières réflexions ont conduit à reconnaître l'importance du concept de la culture organisationnelle, sa force explicative dans l'univers des théories de la contingence et sa validité dans la manière d'aborder les problèmes d'organisation (Pesqueux, 2004). Cette époque est marquée par le succès des entreprises japonaises. Celles-ci semblaient s'y prendre autrement que les entreprises américaines, tout en copiant sans le moindre remords leur technologie ; tout semblait désigner la spécificité de la culture japonaise, notamment telle qu'elle se manifestait dans les grandes entreprises (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999). Il en est résulté une prolifération de la littérature académique, tant américaine qu'européenne, étudiant le concept de la culture comme une question managériale importante, et plus spécifiquement comme une facette du comportement organisationnel.

Selon Thevenet (1984), le concept de culture organisationnelle est analysé différemment selon qu'on le considère comme une variable ou un mode de représentation de l'organisation. C'est ainsi que Smircich (1983) distingue deux courants de recherche inhérents à la culture organisationnelle : (1) l'approche « *has* », selon laquelle l'entreprise possède une culture, la considère comme dispositif ou variable affectant et/ou affectée par d'autres variables organisationnelles. La culture est alors considérée comme mécanisme adaptatif ou régulateur contribuant à la performance globale de l'organisation. (2) l'approche « *is* », qui puise son origine dans l'anthropologie traditionnelle, considère l'entreprise comme une culture ou encore, la culture est une « métaphore » pour étudier les organisations. Il en découle donc un flot de définitions explicatives et sensiblement distinctes de la culture organisationnelle.

Partant des définitions les plus classiques, Pettigrew (1985) a décrit la culture comme étant « un tissu social expressif » : comme le tissu du corps humain, elle rattache les os qui constituent la structure de l'entreprise aux muscles des ses processus ; en un sens, la culture

représente la force vitale de l'entreprise, l'âme de son corps physique (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999). C'est pourquoi la culture est habituellement définie comme « *the social or normative glue that holds an organization together* » (Smircich, 1983).

Ouchi (1981) aperçoit, quant à lui, la culture organisationnelle comme la tradition et le climat d'une entreprise impliquant des valeurs et des croyances. Toutefois, la revue de la littérature en culture organisationnelle révèle un débat incessant sur la distinction entre les significations liées aux concepts de : « culture » et « climat » (Watts, 2005). Bien qu'il y ait des similitudes étroites, il existe également des différences de sensibilités. En fait, le climat est une conception plus spécifique que la culture et s'intéresse aux perceptions individuelles des membres de l'organisation au sujet d'une idée ou d'une chose particulière (par exemple un climat de sécurité, etc.), tandis que la culture se rapporte aux valeurs et aux modes de comportement généraux (Pettigrew, 1990). Dans ce même ordre d'idée, Reichers et Schneider (1990) stipulent qu'à la différence du climat, la culture existe au plus haut niveau d'abstraction et que le climat est une manifestation de la culture. Ces deux auteurs soulignent aussi que le climat est d'une nature temporelle. Ils rejoignent en ce sens la conception de Tagiuri (1968) précisant que la continuité du climat n'est pas aussi durable que celle de la culture ; le climat est donc caractérisé comme étant le produit des attitudes temporaires des acteurs au sujet des conditions dans l'organisation.

Ainsi, face à une telle confusion, nous précisons que notre développement ne traitera que du concept de la culture organisationnelle.

En dépit de la maturité acquise depuis son apparition, le concept de la culture organisationnelle n'a pas pu réunir un consensus quant à sa caractérisation. C'est l'un des plus difficiles à définir et à opérationnaliser (Straub et al., 2002). Cependant, la plupart des chercheurs s'accordent sur le fait que la culture est une conception holistique, historiquement déterminée, reposant sur les rituels et les symboles, reliée à des études anthropologiques, conception socialement construite et difficile à modifier (Hofstede et al., 1990).

Les travaux de Schein (1988, 1993, 1996), cités comme des références dans la littérature du domaine, caractérisent la culture comme « *le niveau le plus profond des hypothèses fondamentales tacites et des croyances qui sont partagées par les membres d'une organisation [...] Un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et*

*d'intégration interne* ». La culture selon Schein est spécifique et traduit les normes de comportements acceptées de façon tacite ou formelle par les membres d'une organisation (Pesqueux, 2004).

Selon Johnson (1992), les entreprises ayant une forte culture se caractérisent par un ensemble de « préjugés tenus pour acquis », qui sont « protégés par un tissu d'artefacts culturels », y compris les manières dont les gens usent entre eux, les histoires qu'ils se racontent et qui « enracinent le présent dans l'histoire de l'entreprise », le langage dont ils se servent, et ainsi de suite (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999). Pour leur part, Hofstede et al. (1990) considèrent la culture organisationnelle comme une programmation mentale collective des comportements qui distingue les membres d'un groupe des autres ; elle se manifeste non seulement en valeurs, mais en d'autres qualités plus spécifiques : en symboles, héros et rituels (ces qualités sont visibles et constituent donc les pratiques). Adoptant cette même vision, Cameron et Quinn (1999) ajoutent que la culture organisationnelle reflète, en plus des valeurs, les styles de management et de Leadership dominants, le langage et les symboles, les procédures et les routines, et les définitions du succès qui rendent une organisation unique. C'est ainsi que Denison (1996) propose d'étendre davantage la définition de la culture organisationnelle en ajoutant aux croyances et hypothèses, « un ensemble de pratiques managériales et de comportements » pouvant enrichir et renforcer ces principes de base.

Comme nous le constatons, Hofstede, Cameron et Quinn et Denison suggèrent des définitions pragmatiques de la culture organisationnelle tout en mettant en évidence que ce concept peut être opérationnalisé comme un ensemble de comportements et de pratiques managériales et considéré, de ce fait, comme une entité mesurable.

#### 2.2.1.2. La culture organisationnelle dans l'optique pratique

Compte tenu de la sensibilité de la notion de culture organisationnelle, là encore, il nous semble nécessaire d'avoir recours aux informations que nous avons pu obtenir au travers des entretiens semi-directifs, dans le but notamment de satisfaire la volonté d'explorer de manière compréhensive comment la culture était perçue par les professionnels et à quelles réalités elle correspondait.

Comme le précise le **DG de "U"** : « *Alors, notre culture repose sur (silence 3s) "l'honorabilité". Nous sommes une société honorable avec nos employés, nos fournisseurs, nos clients, l'administration, etc. [...] Notre culture est aussi celle du*



“développement humain” [...] nous cherchons à améliorer les performances et les qualités de l’homme. [...] (Silence 4s) Nous essayons d’éviter les conflits, préserver la dignité de l’homme et éliminer toute distinction possible par des systèmes de management efficaces. [...] Voilà, notre culture est d’être [...] organisé dans votre bureau, votre vie, vos relations, vos tâches, etc. Absolument (silence 3s), il faut toujours garder le système de contrôle et le pouvoir, c’est la nature des choses, c’est la pyramide (il insiste 2 fois). [...] Oui, on a besoin d’une hiérarchie [...] Jusqu’à présent, les structures les plus stables sont les structures militaires, car ça implique au fond une hiérarchie rigoureuse. [...] L’hiérarchie, c’est la discipline avant tout, c’est l’ordre, c’est la sécurité, c’est le pouvoir » (Entretien N°3.DG.1). Ainsi, **Le Directeur d’Usine** avance : « [...] il y a une culture d’appartenance, de maximisation du profit, de la bonne définition des responsabilités et des tâches, il y a ensuite la culture du contrôle : contrôler chacun dans son boulot, contrôler les résultats, définir les objectifs et veiller sur les réalisations par rapport aux objectifs. [...] et puis également il y a ce qu’on appelle des réunions et des cercles de qualités durant toute la semaine. On a aussi la dignité de l’homme : on suppose que toute personne qui travaille chez “U” est correcte et honnête avant d’être reconnue coupable. On défend notre employé » (Entretien N°3.DM.4).

De même, **le DG de “C”** indique : « Bon, au niveau de notre culture, les premiers responsables des différentes filiales se communiquent fréquemment. [...] Chacun présente ses développements, ses états d’avancement, ses objectifs, ses difficultés. [...] Finalement c’est un mouvement d’ensemble : chaque filiale aide l’autre. Il ne faut pas avoir une filiale qui est marginalisée par rapport aux autres [...] On a un comité technique dont la mission consiste à étudier des problèmes techniques du groupe [...] Et puis on dispose d’un comité commercial [...] En dehors de ces deux comités, on organise des cercles de qualité. [...] En fait, notre système n’est pas tout à fait hiérarchique ou encore pyramidal, non. Comme je vous ai déjà dit l’autre fois c’est plutôt hybride » (Entretien N°2.DG.4). **Le Directeur Financier** ajoute : « La culture de “C” se base essentiellement sur le travail d’équipe en bénéficiant de la collaboration. Le travail en équipe est organisé via une hiérarchie fonctionnelle bien structurée. Il s’agit en l’occurrence, d’une structure hybride : hiérarchie fonctionnelle concrétisée par un travail en équipe. Je ne sais pas si vous avez bien remarqué, en arrivant à mon bureau, le décloisonnement et l’ouverture entre les différents services! Une autre caractéristique de notre culture est que la décision est toujours prise d’une façon collégiale entre la DG et les DM » (Entretien N°2.DM.3).

Pour sa part, **le DG de “T”** indique : « (Silence 6s) (eee...) Bon, la notion d’appartenance est l’un de nos repères culturels. En fait, le “sens de l’appartenance” est de nature à reproduire, par la suite, l’engagement et le sérieux de la personne. (Silence 8s) On croit certainement au travail en équipe (silence 6s). On a aussi une éthique dont on ne peut pas se dessaisir et des valeurs morales qui sont spécifiques à l’entreprise comme le respect des autres, l’optimisation, la rigueur de la gestion du comportement, etc. On est bien reconnu par notre rigueur. Pour nous, une personne responsable doit impérativement savoir ses limites et ses champs d’action. [...] Non, pas la culture hiérarchique, pas dans cet esprit là. Quand on parle de rigueur, on est en train de responsabiliser, de déléguer et de contrôler en même temps » (Entretien

N°4.DG.1). Ainsi, **le DSI** avance : « (Silence 5 s) La culture de ‘T’ est le ‘développement’ : On mise sur l’export. [...] C’est quoi le développement ? C’est d’avoir plusieurs certificats de qualité pour faciliter l’export [...] Les normes, il y a toujours des nouveautés et surtout que notre secteur est l’agroalimentaire, donc on doit être bien sécurisé en termes d’hygiène et de qualité à tous les niveaux. [...] La culture familiale, est la base. On ne cultive pas la notion d’individualisme, [...] Il est à noter qu’on organise mensuellement des cercles d’animations pour rapprocher tout le personnel. [...] La deuxième chose, c’est la valeur ‘d’appartenance’. En ce sens, on a un tel projet, on doit sacrifier en termes de temps et d’efforts. C’est comme si on travaille pour notre propre patrimoine » (Entretien N°4.DSI.2). **Le Directeur Financier** ajoute : « (eee...) Bon, la culture de l’entreprise est un thème un peu compliqué. Nos valeurs !!! [...] Bon, j’ai travaillé dans d’autres structures où il existe ce qu’on appelle ‘la charte’ du personnel. C’est quoi la charte ? C’est qu’on doit développer la connaissance des gens [...] La culture n’est pas donnée, au contraire, les normes et les valeurs se développent avec le temps puisqu’elles changent et évoluent. [...] Actuellement, on est en train de travailler sur la nouvelle norme de qualité pour l’année 2011 : ‘la stabilité du personnel’. Et oui ! le client européen ou américain exige cet ISO Humain: ‘Est-ce que vous êtes certifié ISO stabilité du personnel ? Si oui, j’achète’. Car il raisonne comme suit : ‘Si aujourd’hui vous avez un taux de stabilité très élevé, vous recevez une bonne note de qualité’. En fait, avoir une bonne qualité c’est avoir ‘0 défauts’, [...] c.à.d, la personne qui a travaillé 3 ou 4 ans, elle maîtrise davantage son métier et lui est plus aisé d’évoluer vers le meilleur (il repère et solutionne facilement les anomalies...) » (Entretien N°4.DM.3).

Enfin, **le DG de ‘I’** souligne : « La culture ! (Silence 6s) (eee...) que cherche l’entreprise ? Sa raison d’être (eee...) et d’être reconnu, crédible et tout ça. [...] Et ben, les valeurs d’honnêteté, d’amour du travail, de prospection, d’excellence, etc. C’est-à-dire, tout le monde focalise l’attention sur les valeurs du travail d’une manière indépendante. De la sorte, on n’exagère pas en disant qu’on adhère à cette société et par la suite au pays ; c’est un peu l’idée qu’on se fait. Donc, on est tous indépendant, c’est comme si on est un acteur d’avant-garde de la société. Bien sûr, il y a ‘l’appartenance’ : l’appartenance religieuse et politique et les convictions déontologiques sont occultées pour se concentrer essentiellement sur la réalisation de nos objectifs. Et si on doit se faire repérer par une casquette, celle-ci doit être arborée par l’emblème de l’entreprise et le drapeau du pays. C’est comme ça qu’on peut répandre notre culture. Bien sûr, on a la culture du groupe et du marché. Bon, mais pas du tout la culture hiérarchique, même les niveaux qui sont tracés, c’est juste pour apprivoiser l’anarchie » (Entretien N°5.DG.1). Ainsi, pour **le DSI** : « Bon, certainement c’est un mélange de différents profils culturels, mais la culture de ‘Développement’ est la plus marquante. Au sein de ‘I’, nos besoins changent fréquemment, on est très dynamique et donc on doit toujours développer. [...] Nous ne sommes pas trop liés à l’hierarchie. Notre culture est proche du groupe que de l’hierarchique. [...] Les particularités culturelles de ‘I’ : la culture du travail en équipe, d’ouverture, de décloisonnement inter-services, etc. » (Entretien N°5.DSI.2).

### 2.2.2. Dimensions et typologies de la culture organisationnelle

Dans le cadre de notre tour d'horizon portant sur le thème de la culture organisationnelle, nous avons constaté que ce concept peut être analysé sous différentes manifestations concrètes. Schein (1988, 1993, 1996) distingue trois niveaux qui permettent de caractériser une culture au sein d'une organisation :

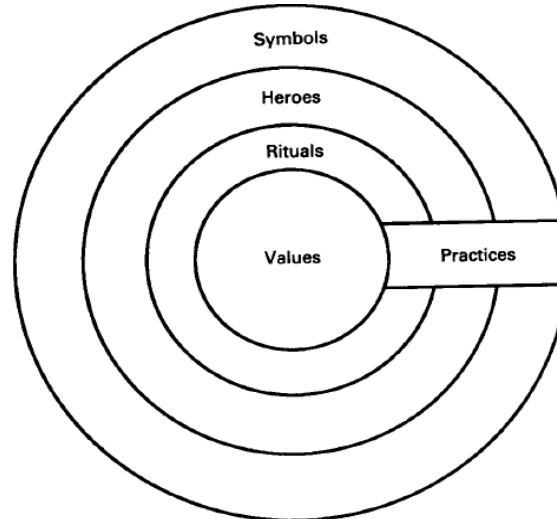
- Les *artefacts* qui sont à la surface de la culture et faciles à observer : il s'agit de la technologie, du langage, des produits et créations visibles, des habitudes vestimentaires, des mythes, des histoires et rites ;
- Les *valeurs* qui émanent généralement des leaders et décrivent comment il faut réagir, exprimer et réfléchir au sein de l'organisation ;
- Les *hypothèses fondamentales* sous-jacentes à l'ensemble désigné parfois sous les termes de présupposés, orientations de base ou credo (Pesqueux, 2004). Elles évoluent comme étant des solutions aux problèmes répétitifs, les hypothèses deviennent une réalité.

C'est à ce titre que Pesqueux (2004) attribue à Schein une représentation de la culture organisationnelle en « pleure d'oignons » qui part des couches explicites vers les éléments implicites et difficiles à déchiffrer de façon matérialisée. Cette représentation rejoint ainsi l'analyse de Hofstede et al. (1990) relative aux diverses composantes de la culture partant de la surface vers le niveau le plus profond (figure.14). *Les symboles* sont des mots, des gestes, des images, ou des objets qui portent une signification particulière dans une culture. *Les héros* sont des personnes, vivants ou morts, réels ou imaginaires, qui possèdent des caractéristiques fortement estimées dans la culture et qui servent ainsi de modèles de comportement (Wilkins, 1984). *Les rituels* sont des activités collectives qui sont techniquement superflues mais sont socialement essentiels dans une culture. Ils traduisent le plus souvent une histoire particulière propre à l'organisation (expl. son métier d'origine) et caractérisent son identité (Bosche, 1984).

Comme l'illustre la figure.14, Hofstede et al. (1990) schématisent ces manifestations sous la forme de couches successives d'oignon qui part des symboles superficiels à des rituels plus profonds. Ainsi, ces trois éléments forment les « pratiques », parce qu'ils sont visibles et faciles à observer bien que leur signification culturelle ait un lien avec les perceptions qu'en font les acteurs internes. Le noyau de la culture est constitué par des « valeurs », qui ne

peuvent pas être observées mais sont manifestés dans des comportements alternatifs. Les valeurs concernent l'idéal et comment les choses devraient être (Pesqueux, 2004).

Figure.14 : Les Manifestations de la culture (Hofstede et al., 1990)



Dans cette même veine, Schneider et Barsoux (1997) proposent une métaphore qui recouvre une identité de vue avec ce qui vient d'être avancé par Schein et Hofstede. Pour eux, explorer une culture, c'est comme explorer un océan : avec en surface, les vagues comparables aux artifices, rituels et comportements ; en deçà, les moyennes profondeurs, qui sont à l'origine des vagues abritent les croyances et valeurs ; les eaux profondes, difficiles à atteindre, cachent les présupposés<sup>43</sup> (Pesqueux, 2004).

Au delà des difficultés spécifiques de la définition de la culture organisationnelle, que nous avons évoquées, il nous semble, en l'état actuel de nos connaissances, qu'il existe peu de typologies culturelles. Toutefois, en s'appuyant sur les résultats d'une étude empirique opérée sur trente unités de dix entreprises installées au Danemark et au Pays bas, Hofstede et al. (1990) font remarquer que les cultures organisationnelles peuvent être décrites partout dans le monde par certaines dimensions typiques liées aux pratiques. C'est ainsi qu'il propose sa célèbre typologie pour les cultures organisationnelles basée sur six dimensions pouvant servir de base à la description de la culture organisationnelle, telle que expliquée par Pesqueux (2004) comme suit :

---

<sup>43</sup> Se situent à la base des croyances et des valeurs et sont définis par Schneider et Barsoux comme des dimensions qui permettent d'organiser et de synthétiser notre compréhension de la culture (Pesqueux, 2004).

- La culture du processus (opposée à la culture du résultat) est associée à celle d'homogénéité de la perception : dans les entités « orientées résultat », chacun perçoit sa pratique de la même manière alors que dans les entités « orientées processus », il existe de grandes différences dans les perceptions selon les niveaux et les sous-unités ;
- La culture « orientée travail » (opposée à la culture « orientée employés ») : la première focalise l'exercice de la responsabilité sur la performance du travail alors que la seconde repose sur une focalisation vers le bien être des employés ;
- Les cultures professionnelles (opposées aux cultures paroissiales) où le critère d'identification essentiel est focalisé sur la profession dans le premier cas et sur l'entité du lieu de travail dans le second ;
- Les cultures de système ouvert (opposées aux cultures de système fermé) qui se réfèrent au style que l'on retrouve à la fois dans la communication interne et externe ;
- Les cultures de « contrôle serré » (opposées aux cultures de « contrôle délié ») qui se réfèrent au degré de formalisation et à l'importance accordée à l'exactitude ;
- Les cultures pragmatiques (opposées aux cultures normatives) qui se réfèrent aux modalités de prise en considération des signaux provenant de l'environnement.

D'autre part, la typologie culturelle, avancée par Cameron et Quinn (1999), a le mérite de décrire, concrètement, la culture organisationnelle d'une entreprise particulière. Proposé à l'origine comme un cadre d'analyse organisationnel, « *the Competing Values Framework* » (CVF) de Quinn et Rohrbaugh (1983)<sup>44</sup> a été mobilisé par Cameron et Quinn (1999) comme base théorique pour baliser un modèle dimensionnel de la culture organisationnelle. Et depuis, ce modèle d'analyse représente le point d'ancrage théorique pour plusieurs chercheurs ayant étudié la culture organisationnelle, ce qui a abouti à la prolifération des supports empiriques substantiels en sa faveur (Kappos, 2000 ; Watts, 2005 ; Müller, Kraemmergaard et Mathiassen, 2008 ; Gardner et al., 2009). En fait, le Competing Values Framework (figure.15) fournit une taxinomie de la culture organisationnelle selon deux dimensions :

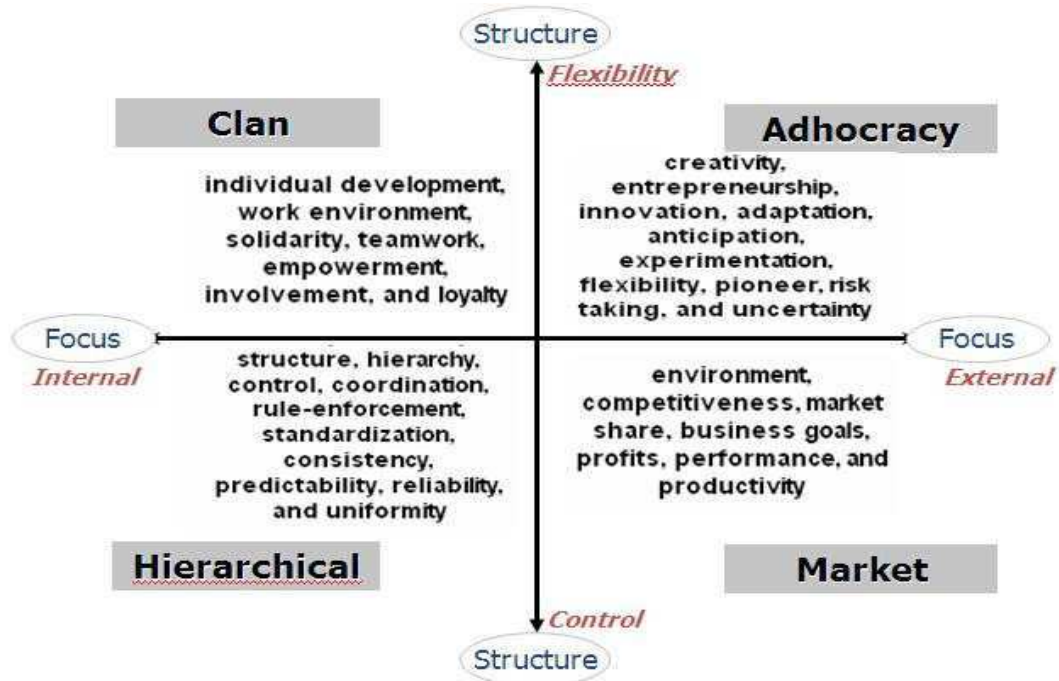
- « Orientation Interne » (intégration et unité) *versus* « Orientation Externe » (différenciation et rivalité) de l'entreprise ;

---

<sup>44</sup> Selon Hedman et Borell (2002), l'utilisation du CVF a évolué, depuis l'étude initiale de Quinn et Rohrbaugh (1983), pour devenir un cadre d'analyse général pour la recherche managériale. Il a été mobilisé pour étudier le Leadership exécutif et évaluer l'efficacité managériale (Hart et Quinn, 1993) ; les cycles de vie organisationnels (Quinn et Cameron, 1983) ; le rapport entre l'environnement, la technologie, les valeurs et la structure (Buenger et al., 1996) et la culture organisationnelle (Cameron et Quinn, 1999).

- « Degré de la Stabilité » (ordre, contrôle et responsabilité) *versus* « Degré de la Flexibilité » organisationnelle (dynamisme et discrétion).

Figure.15 : Competing Values Framework (adapté de Quinn et Rohrbaugh, 1983)



Selon Cameron et Quinn (1999), le modèle décrit quatre profils culturels qui sont :

- La culture de groupe (*clan culture*) inclut les valeurs de la confiance, la participation et la cohésion. Il s'agit d'un environnement de travail amical et assez encourageant. L'accent est mis sur le travail de groupe.
- La culture de développement (*adhocracy culture*) reflète un lieu de travail dynamique et créatif stimulant l'entrepreneuriat, l'initiative individuelle, la prise de risque, l'innovation et l'expérimentation.
- La culture rationnelle (*market culture*) : les dirigeants sont exigeants et l'objectif majeur de l'entreprise est de réussir sur un marché hyper compétitif. L'entreprise s'intéresse à la productivité, la performance et à la réalisation des objectifs prédéfinis.
- La culture hiérarchique (*hierarchy culture*) traduit un environnement de travail structuré, formalisé et incitant la coordination des efforts pour l'achèvement de l'objectif commun. La prévision est valorisée. Cette culture est motivée par la sécurité, l'ordre et la réglementation.

Enfin, pour une revue plus élargie des dimensions constitutives de la culture organisationnelle, nous pouvons nous référer aux travaux de synthèse de Detert, Schroeder et Mauriel (2000) et de Leidner et Kayworth (2006). Sans prétendre à l'exhaustivité, ces auteurs ont présenté des listes illustrant les différentes dimensions de la culture organisationnelle telles que citées dans la littérature. Le tableau suivant exhibe de manière succincte le propos.

Tableau.5 : Les dimensions de la culture organisationnelle<sup>45</sup>

Références	Dimensions
<b>Goffee et Jones (2000)</b>	Solidarity- Sociability
<b>Denison et Mistira (1995)</b>	Mission- Involvement- Consistency- Adaptability
<b>Blake et Mouton (1964)</b>	Concern for Production- Concern for People
<b>Wallach (1983)</b>	Bureaucracy- Supportiveness-Innovation
<b>Cooke et Lafferty (1987, 2003)</b>	Passivity-Aggression-Constructive- Task-Orientation- People-Orientation
<b>Ouchi (1980); Wilkins et Ouchi (1983)</b>	Hierarchy-Markets-Clans
<b>Beyer (1998)</b>	The basis of truth and rationality in the organization-Motivation-Stability versus change/innovation/personal growth-Control, coordination, and responsibility
<b>Schein (1992)</b>	The basis of truth and rationality in the organization-The nature of time and time horizon-Motivation-Orientation to work, task, and coworkers-Isolation versus collaboration/cooperation

### 2.2.3. Peut-on mesurer la culture organisationnelle ?

Le concept de la culture organisationnelle semble, malgré la profusion des méthodes développées pour son évaluation (Watts, 2005 ; Müller, Kraemmergaard et Mathiassen, 2008), l'un des plus difficiles à opérationnaliser et à mesurer. Il n'est donc peut être pas étonnant surtout que ce concept a un lien étroit avec les perceptions et les interprétations personnelles. C'est pour cette raison que Schein (2004) considère les enquêtes quantitatives comme inadéquates à la mesure de la culture organisationnelle et plaide, de la sorte, pour le développement des approches qualitatives afin de pouvoir appréhender les strates les plus profondes de la culture. C'est ainsi qu'il mobilise « *the Clinical Inquiry Framework* », comme une approche qualitative<sup>46</sup>, pour évaluer la culture organisationnelle en profondeur.

<sup>45</sup> Les références citées ne sont pas reprises en bibliographie. Pour une consultation exhaustive, le lecteur pourra se reporter aux travaux de Leidner et Kayworth (2006) et de Detert, Schroeder et Mauriel (2000).

<sup>46</sup> Cette approche a le mérite d'être conçue sur la base de la célèbre conception de la culture en trois niveaux, telle que mise en lumière par Schein (1988, 1993) : les artefacts qui sont à la surface de la culture ; les valeurs et les normes au niveau intermédiaire ; et les hypothèses fondamentales formant le noyau.

La méthode de *Clinical Inquiry Framework* s'appuie essentiellement sur la technique des groupes de travail, ou encore des workshops. Cette technique semble utile, pratique et plus appropriée à la collecte de données relatives aux croyances et aux valeurs partagées. Les workshops permettent d'apprécier les nuances qualitatives des cultures et des sous-cultures en facilitant aux participants d'explicitier et de comprendre leur propre culture (Schein, 2004). Notons que ces workshops sont orchestrés par des conseillers dont le rôle est d'aider les participants à exprimer les hypothèses tacites par la suggestion des jargons, des codes vestimentaires ou toute autre catégorie d'artefact potentiel. Ainsi, le déroulement de cette méthode passe par les étapes suivantes : dans un premier temps le modèle culturel de Schein est introduit dans le workshop. Dans un deuxième temps, les participants sont invités à décrire leur culture à travers des artefacts. Une fois, les nouvelles idées cessent d'émerger, le groupe est invité à exprimer les valeurs implicites ou sous-jacentes à ces artefacts. Les signes de consensus ou de désaccord sont les marqueurs importants qui signalent des oppositions possibles entre les valeurs et les artefacts articulés. L'opposition peut parfois être réconciliée par l'exposition des hypothèses fondamentales tacites (Müller, Kraemmergaard et Mathiassen, 2008).

Contrairement à la vision de Schein, Denison (1996) affirme qu'il n'est pas si rare de croiser dans la littérature managériale des recherches qui ont mesuré la culture organisationnelle de manière parcimonieuse et évidente via des approches quantitatives. C'est bien le cas de O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991) qui ont développé et validé un instrument de mesure quantitatif pour évaluer le fit entre l'organisation et les personnes. De plus, le Competing Values Framework (CVF) de Cameron et Quinn (1999), développé à l'origine par Quinn et Rohrbaugh (1983), est mobilisé, avec succès, par de nombreux chercheurs pour étudier la culture organisationnelle dans divers contextes (Müller, Kraemmergaard et Mathiassen, 2008).

D'après Cameron et Quinn (1999), une approche quantitative n'est valide que si elle permet de mesurer non seulement les attributs superficiels reflétant le climat organisationnel mais surtout les croyances et les hypothèses fondamentales représentant le noyau dur de la culture. S'appuyant sur (CVF) comme soubassement théorique, ces deux auteurs ont développé un instrument de mesure connu sous le nom « *the Organizational Culture Assessment Instrument* » (OCAI), qui permet de mesurer avec fiabilité les dimensions d'une culture organisationnelle. Afin de valider le (CVF), Quinn et Spreitzer (1991) ont évalué les



propriétés psychométriques des échelles de mesure à travers une analyse multi-traités et multi-méthodes. Leurs résultats montrent une double validité discriminante et convergente des échelles multi-dimensionnelles (Kappos, 2000).

Comme nous l'avons vu précédemment, le (CVF) permet de catégoriser la culture organisationnelle selon quatre profils culturels : culture rationnelle, culture du groupe, culture hiérarchique et culture de développement (voir figure.15). Ainsi, pour identifier ces quatre profils, l'OCAI fournit quatre scores pouvant marquer les perceptions des participants, relatives à la culture organisationnelle, telles que sont émergées des résultats de l'enquête par questionnaire. Chacun de ces quatre scores indique la perception collective des participants et révèle de la sorte le profil culturel le plus dominant (Watts, 2005). Force est de constater que chaque profil culturel représente un archétype théorique idéal, il n'y a donc pas de supériorité intrinsèque d'un profil sur un autre (Cameron et Quinn, 1999). Cela signifie que la méthode mesure l'importance relative de ces quatre catégories culturelles comme suit : une organisation pourrait être dominée par la culture de clan (60%), être soutenue par des éléments de la culture de développement(30%), mais marginalement influencée par les cultures hiérarchique et rationnelle (5%) (Cameron et Quinn, 1999).

Adoptant une position aménagée, Hofstede et al. (1990) plaident pour les études combinées, ou encore hybrides « quantitatives/qualitatives ». Au fait, bien que la démarche qualitative soit plus adaptée à évaluer la profondeur de la culture organisationnelle, composée de croyances et des hypothèses fondamentales, il s'avère nécessaire de fournir une surface quantitative aux résultats obtenus. En fait, leur recherche s'est déroulée en trois phases : dans la première, les chercheurs ont effectué 180 interviews qualitatives en profondeur pour étudier la culture de 20 unités et collecter les éléments nécessaires à inclure dans le questionnaire d'enquête. Ensuite, ils ont administré un questionnaire standard constitué de 135 questions afin d'appréhender les perceptions concernant les pratiques quotidiennes. Enfin, dans la troisième phase, les auteurs ont administré un autre questionnaire suivi d'interviews personnalisées pour collecter des données, au niveau de l'unité dans son ensemble, relatives à la composition de leur budget, des considérations historiques, des informations démographiques à propos des managers clés, etc. Les résultats empiriques montrent qu'une grande partie de la différence culturelle, entre les 20 unités investiguées, est expliquée par six dimensions indépendantes, reliés à des concepts tirés de la sociologie organisationnelle (ces dimensions ont été évoquées au point 2.2.2). Les différences de la culture organisationnelle

résident donc au niveau des « pratiques quotidiennes perçues par les membres de l'entreprise » : « *Contrairement à la littérature qui considère les valeurs partagées comme le noyau de la culture d'entreprise (Peters et Waterman, 1982), ce sont les perceptions des pratiques quotidiennes partagées qui forment ce noyau* » (Hofstede et al, 1990, pp. 311).

## Conclusion de la section.2

Le but de cette deuxième section est de fournir le soubassement théorique nécessaire à la mobilisation d'une hypothèse culturaliste, *au sens de la culture organisationnelle*, pour l'étude de l'alignement stratégique du SI.

Après avoir passé en revue l'ancrage anthropologique et sociologique de la notion de culture et mis en évidence le choix de centraliser notre investigation sur le niveau d'analyse organisationnel de la culture, nous avons exploré les différentes caractérisations de la culture organisationnelle (suivies de quelques regards praticiens), les dimensions et les typologies ainsi que les approches de mesures croisées dans la littérature existante.

## Conclusion du Chapitre.2

Comme nous l'avons déjà mentionné, le but essentiel de ce deuxième chapitre est de baliser les contours du questionnement de recherche initial de notre thèse. Il résume, en fait, le contexte d'émergence d'une hypothèse culturaliste pour l'étude de la problématique de l'alignement stratégique du SI tout en exposant un état des lieux du troisième champ d'analyse dédié à la culture organisationnelle. Nous avons entamé la première section en investiguant la place de la culture dans la recherche en SI en général, et dans le champ de l'alignement stratégique en particulier. La détection d'un déficit d'intérêt portant sur la dimension culturelle nous a servi de point d'accès opportun pour explorer les prémices d'une hypothèse culturaliste et de déceler par la suite des dimensions culturelles de l'alignement stratégique du SI. Afin de fournir le fondement théorique nécessaire et complémentaire à la mobilisation d'une telle hypothèse culturaliste, nous avons consacré la deuxième section à l'exploration de l'état de l'art en matière de culture organisationnelle. Ce tour d'horizon nous a permis, dans un premier temps, d'identifier une multitude de définitions de la notion étudiée, aussi bien dans l'optique académique que praticienne, et dans un second temps, de cerner les dimensions constitutives ainsi que les approches de mesure de la culture organisationnelle.

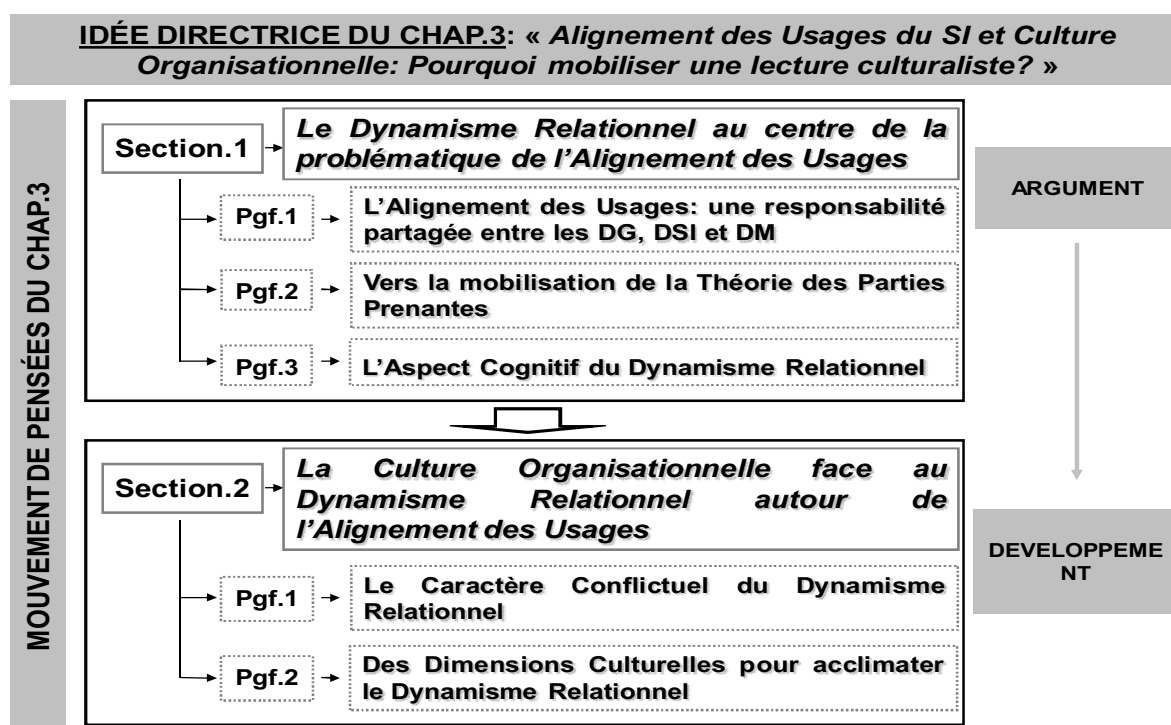
Le choix que nous avons fait à propos de la mobilisation d'une hypothèse culturaliste était sans doute à l'origine de la formulation de notre question de recherche initiale, ce à quoi nous allons tenter de répondre par la suite : « *En quoi la culture organisationnelle peut-elle impacter l'alignement stratégique d'un SI ?* ». Face à un tel questionnement, une interrogation essentielle devrait être soulevée à savoir : « *Est-il vraiment nécessaire d'analyser l'impact culturel sur la manœuvre d'alignement stratégique, et plus particulièrement sur l'alignement stratégique des usages du SI ?* ».

Ainsi, la réponse à cette question nous conduit à passer au troisième chapitre qui cherche à identifier les éléments justificatifs de la mobilisation d'une lecture culturaliste pour l'étude de l'alignement des usages du SI. Pour notre stratégie de recherche, cette étape paraît indispensable, elle constitue à la fois la justification et le fondement nécessaires à la modélisation qui sera analysée dans la seconde partie de la thèse.

# Chapitre.3. Alignement Stratégique des Usages du Système d'Information et Culture Organisationnelle : pourquoi mobiliser une lecture culturaliste ?

Comme le montre le titre du présent chapitre, nous tentons d'apporter une réponse nuancée à la question de base : « Pourquoi mobiliser une lecture culturaliste à la problématique d'alignement stratégique des usages du SI ? ». Pour ce faire, nous consacrons la première section pour mettre en évidence la place centrale du « dynamisme relationnel » entre les parties prenantes managériales internes dans la manœuvre d'alignement des usages (titre 1). Il nous semble qu'un tel dynamisme pourrait constituer le point d'entrée potentiel pour analyser l'hypothèse culturaliste. Donc, nous essayons dans la deuxième section d'éclairer le rôle de la culture organisationnelle face au dynamisme relationnel, apportant ainsi les éléments justificatifs nécessaires à la lecture culturaliste de l'alignement stratégique des usages (titre 2). Le cheminement d'idées adopté au niveau de ce chapitre est schématisé comme suit.

Figure.16 : L'architecture du chapitre.3



# 1. Le Dynamisme Relationnel au cœur de la problématique de l'alignement stratégique des usages

Cette section comprend trois titres. Nous examinons, dans le premier, la dynamique d'interaction entre les trois parties prenantes managériales responsables de l'alignement stratégique des usages (titre 1.1). Le choix de mobiliser la Théorie des Parties Prenantes comme cadre théorique de référence nous invite, dans le deuxième titre, à investiguer ses fondements en effectuant une revue assez profonde de la littérature (titre 1.2). L'intérêt particulier porté sur le dynamisme relationnel nous conduit, finalement, à dévoiler son aspect cognitif en explorant son ancrage dans les sciences de la cognition (titre 1.3).

## 1.1. L'alignement stratégique des usages : une responsabilité partagée entre les parties prenantes managériales (DG, DSI et DM)

S'intéresser à l'aspect relationnel de l'alignement des usages du SI, c'est examiner la dynamique de l'interaction entre ses divers responsables. Un éclairage projeté sur les trois parties prenantes managériales internes, que sont la DG, la DSI et les DM, a été repéré aussi bien au niveau des études portant sur les usages que celles traitant de l'alignement stratégique.

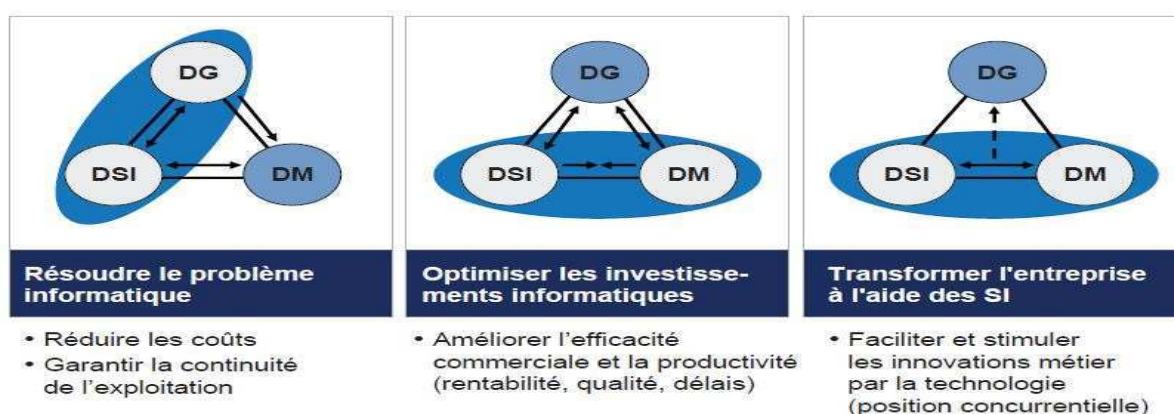
### 1.1.1. Dynamique des relations autour de l'usage du SI : les contributions de Cigref et McKinsey (2004, 2008)

Comme nous l'avons déjà souligné au point 2.2.1.1 du chapitre.1, les adeptes de la théorie de structuration (Barley, 1986 ; De Sanctis et Poole, 1994 ; Orlikowski, 1992 ; 2000) stipulent que l'usage des SI est construit à travers les interactions des membres de l'organisation. Ces technologies sont donc considérées comme des occasions qui déclenchent une dynamique sociale, qui à son tour transforme ou maintient les contours d'une organisation (Beldi, 2005). Ainsi, Hussenot (2007) avance que la compréhension des processus d'appropriation des solutions TIC requiert une prise en compte des dynamiques d'interaction entre les objets et les acteurs dans l'organisation ; l'appropriation apparaît alors comme un processus complexe qui s'établit entre le trinôme : TIC, usagers et organisation. Il en va de même pour De Vaujany (2007) qui accorde la place centrale aux « acteurs sociaux » dans sa conception originale de « la valeur à l'usage » du SI qui se traduit par les trois valeurs d'adoption, d'assimilation et d'appropriation.

C'est dans cette dialectique que s'inscrit l'étude récente de Cigref et McKinsey (2008) qui vient étayer le centrage de l'usage du SI sur la dynamique relationnelle entre les membres de l'équipe de direction. En fait, cette étude représente le troisième volet des travaux menés depuis 2002 visant à élucider les conditions nécessaires à la création de la valeur par les SI. Le principal enseignement mis en évidence par cette étude révèle que la création de la valeur d'usage est nécessairement une co-crédation entre les trois parties prenantes<sup>47</sup> du SI internes à l'entreprise, que sont la DSI (entités informatiques), la DG (décideurs) et les DM (directions fonctionnelles/Métiers). Ainsi, cette valeur d'usage dépend du degré de maturité de la relation entre ces trois interlocuteurs qui se concrétise par un véritable dialogue stratégique ayant pour objet central la création de valeur à travers l'usage du SI (Cigref et McKinsey, 2008).

Le choix de cantonner la création de valeur d'usage entre ces trois parties prenantes internes est consolidé en fait par l'étude longitudinale de Cigref et McKinsey (2004)<sup>48</sup>, considérée comme le premier panorama factuel sur la dynamique d'interaction entre DG-DM-DSI. Cette étude met en relief trois situations types<sup>49</sup> relatives à la contribution des SI à la performance de l'entreprise : *Résoudre le problème informatique* (type I) ; *Optimiser les investissements informatiques* (type II) ; et *Transformer l'entreprise à l'aide des SI* (type III). Comme le schématise la figure suivante, ces trois situations reflètent trois modèles de relations entre les équipes de direction.

**Figure.17** : Trois modèles de relations en fonction du contexte et des priorités de l'entreprise (Cigref et McKinsey, 2004)<sup>50</sup>



<sup>47</sup> Le Cigref (2003) définit la partie prenante d'un SI comme étant « personne ayant un intérêt dans le fonctionnement du SI, personne pour qui le système est un enjeu » (pp.17).

<sup>48</sup> Menée de 2001 à 2004, l'ampleur du panel est également sans précédent avec la participation des équipes dirigeantes de près de 90 grandes entreprises françaises.

<sup>49</sup> Ces situations sont déterminées en fonction du contexte et des priorités de l'entreprise, de l'état de santé de son informatique et de la culture "SI" des décideurs (Cigref et McKinsey, 2004).

<sup>50</sup> L'ellipse en bleu foncé concerne la focalisation principale des interactions.

Ainsi, chaque entreprise étudiée peut être rattachée à un modèle dominant, même si des différences existent entre les Métiers au sein d'une même entreprise (Cigref et McKinsey, 2004). Le modèle relationnel de type I est marqué par une relation forte DG-DSI reposant sur une implication directe du DG, qui a pour but de fiabiliser les opérations et les projets informatiques en s'appuyant sur son DSI. Les leviers d'action sont à la disposition du DSI pour résoudre le problème informatique (Cigref et McKinsey, 2004). Le modèle de type II est caractérisé par une relation centrée sur la dynamique DM-DSI avec l'instauration d'une formalisation plus ou moins poussée de type « client-fournisseur ». Bien souvent, ce formalisme ne prévient pas les tensions existantes entre DM et DSI et ne résout que partiellement les problèmes de partage de responsabilités (Cigref et McKinsey, 2004). Le modèle de type III concerne la transformation de l'ensemble de l'entreprise à l'aide des SI. Une relation de partenariat DM-DSI est nouée pour atteindre les objectifs Métiers. Le DSI est considéré comme un membre à part entière de l'équipe de direction, où souvent il a pris d'autres domaines de responsabilités (Cigref et McKinsey, 2004).

Enfin, Cigref et McKinsey (2004) notent que les équipes de direction doivent prendre conscience du caractère dynamique de cette relation afin d'anticiper les changements associés aux transitions entre un type et un autre, et accroître le potentiel de création de valeur des SI.

S'appuyant sur cette conception du dynamisme relationnel, le groupe de travail du Cigref et McKinsey a élargi en 2008 leur champ d'analyse à la problématique d'usage, faisant émerger une réflexion nuancée autour de la dynamique de création de valeur par l'usage du SI. Cette valeur d'usage implique la mise en œuvre des leviers qui sont à l'interface des Métiers et de la DSI sous l'arbitrage de la DG, comme par exemple l'allocation des investissements, l'excellence dans le pilotage des projets, la redéfinition des processus, la conduite du changement, etc. (Cigref et McKinsey, 2008).

Ainsi, pour actionner ces leviers, un degré de maturité de la relation, allant de la simple communication à des liens davantage fondés sur la confiance, est nécessaire entre DG, DSI et DM afin de satisfaire les priorités Métiers à tous les niveaux (figure.18) (Cigref et McKinsey, 2008). Certes, parcourir ces différentes phases de maturité dans les relations entre les trois parties prenantes concernées constitue une condition déterminante pour stimuler davantage la création de valeur par l'usage du SI. Ceci a été déjà avancé par Feeny, Edwards et Simpson (1992) qui se sont intéressés aux attributs d'une relation réussite entre les managers d'affaires (CEO) et les managers SI (CIO) afin de promouvoir l'exploitation stratégique des SI. Ces

auteurs ont montré qu'un modèle relationnel, basé sur le partenariat et le partage de la même vision à l'égard du rôle stratégique du SI, est un préalable à un palier supérieur d'usage.

Figure.18 : Trois degrés de "maturité" de la relation entre DSI et DG/DM (Cigref et McKinsey, 2008)

	<b>COMMUNICATION</b> du DSI vis-à-vis de la DG et des DM	<b>COMPRÉHENSION</b> entre DSI et DG / DM	<b>CONFIANCE</b> instaurée entre DSI et DG / DM
<b>Focalisation de la DSI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la transparence               <ul style="list-style-type: none"> <li>Reporting détaillé</li> <li>Gouvernance simplifiée</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expliquer les SI               <ul style="list-style-type: none"> <li>Avec un référentiel métier (financier, opérationnel)</li> <li>A travers une relation personnalisée</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrer les SI               <ul style="list-style-type: none"> <li>Dans la gouvernance des Métiers</li> <li>Avec un impact en termes métier</li> </ul> </li> </ul>
<b>Focalisation des DG / DM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire les dépenses SI</li> <li>Vérifier la continuité du service et des fonctionnalités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raisonnement davantage en termes d'investissement</li> <li>Comprendre la gestion des SI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'approprier le processus de décision SI et la valeur que les SI apportent</li> </ul>
<b>Logique d'interaction</b>	<b>Transaction</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir la performance SI</li> <li>Mode client / serveur : SI considérés comme du domaine unique du DSI</li> </ul>	<b>Alignement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interpréter / traduire la stratégie métier en termes de plan stratégique SI</li> </ul>	<b>Intégration</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dialoguer au sein des mêmes instances</li> </ul>

Source : Livre blanc CIGREF - McKinsey & Company, Septembre 2004

Si la dynamique d'interaction entre les parties prenantes semble revêtir une grande importance pour l'usage du SI, est-ce qu'il en va de même pour la manœuvre d'alignement stratégique du SI ? La réponse à cette question nous semble nécessaire pour compléter notre réflexion autour de la place du dynamisme relationnel dans l'alignement des usages du SI.

### 1.1.2. L'aspect relationnel de l'alignement stratégique : la contribution de Fimbel (2007)

Comme nous l'avons indiqué au point 1.2.1.2 du premier chapitre, Reich et Benbasat (2000) ont distingué deux approches caractérisant la recherche en alignement stratégique du SI : à la différence de la première approche qui s'intéresse à la stratégie, la structure et les méthodes de planification organisationnelle, la deuxième focalise sa réflexion sur les acteurs de l'alignement en examinant leurs valeurs, leur communication et essentiellement la compréhension mutuelle entre eux.

La prise en compte de l'aspect relationnel dans la thématique de l'alignement a été donc appuyée par plusieurs chercheurs en la matière comme Boadbent et Weill (1993), Luftman, Papp et Brier (1999), Reich et Benbasat (2000), Smaczny (2001) et Chan et Reich (2007). Indépendamment de la visée et du contexte de leurs recherches, tous ces auteurs ont démontré



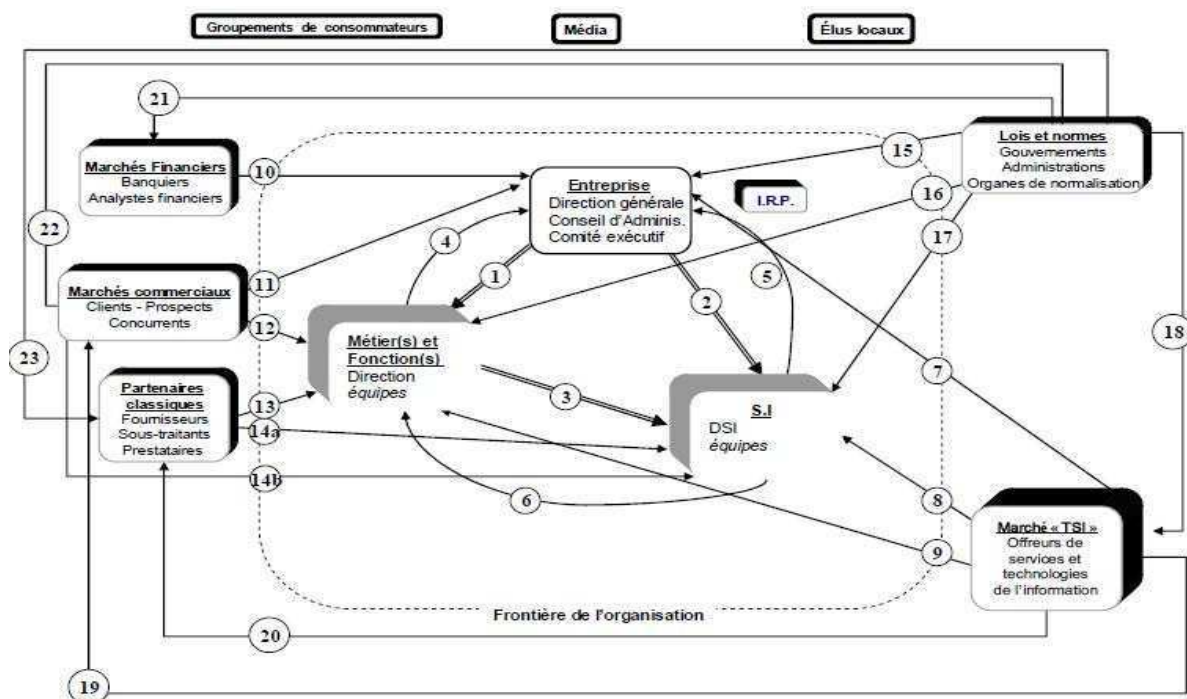
que la communication, le partage de responsabilité et le degré d'interaction personnelle entre les managers SI et les managers d'affaires sont des facteurs qui apparaissent très clairement associés au succès de l'alignement stratégique du SI. C'est dans cette perspective que l'étude de Cigref (2002) s'y réfère en soulignant qu'il apparaît évident que l'alignement stratégique dépend de contingences spécifiques à l'entreprise telles que, entre autres, les relations personnelles et informelles entre les acteurs, les partenariats passés entre directions. C'est également ce que montre Chan (2002) qui s'est attaché à expliquer l'importance de la structure organisationnelle informelle qui apparaît comme une troisième dimension constitutive de l'alignement stratégique. Chan suggère que c'est le passage de la structure organisationnelle vers la structure « humaine » qui légitime la place accordée à la dimension informelle (se manifeste à travers la communauté de pratiques, le réseau d'acteurs interne, les relations inter-départementales) pour l'achèvement de l'alignement.

Ainsi, parmi d'autres contributions allant dans ce sens, la modélisation DyGAM proposée par Fimbel (2007) a le mérite de montrer, réellement, que la qualité et l'efficacité des pratiques relationnelles entre les parties prenantes managériales sont parmi les indicateurs clés pour valider un alignement réussi. C'est ce qu'il met en évidence en soulignant : « *contrairement à la théorie du ruissellement ou de la cascade (thrickle-down theory) qui professe que l'alignement est un résultat quasi mécanique de bonnes décisions prises par les seuls stratèges officiels, récolter durablement les fruits de cette manœuvre demande un engagement lucide et volontariste des parties prenantes managériales sur toute la durée de vie des dispositifs. Le modèle DyGAM laisse à ces parties prenantes la liberté de la nature et de l'intensité du jeu interne.* » (Fimbel, 2007, pp.346). Se référant à l'étude longitudinale de Cigref et McKinsey (2004), Fimbel inscrit son modèle d'alignement dans une perspective dynamique reflétant un champ de forces ouvert où les interactions et les rétroactions sont à la fois nombreuses, diverses et variables. C'est ainsi que la modélisation de ces relations d'alignement doit permettre à chaque niveau de responsabilité et d'action de synchroniser la conception, la réalisation et la mesure des effets de ses intentions et de sa manœuvre avec celles des autres (Fimbel, 2007).

S'appuyant ainsi sur une approche par les parties prenantes, Fimbel a mis en lumière une cartographie contextuelle générale des parties prenantes impliquées dans la manœuvre d'alignement du SI sur la trajectoire stratégique de référence. Comme l'illustre la figure.19, trois parties se jouent simultanément et sont articulées dans un jeu global :

- Entre parties prenantes à l'intérieur de l'organisation : la DG, les DM et la DSI (relations 1 à 6) ;
- Entre parties prenantes internes et parties prenantes externes (Partenaires Classiques, Marchés Commerciaux, Marchés Financiers, Loi et Normes, Marché Technologies et SI) (relations 7 à 17) ;
- Entre parties prenantes à l'extérieur de l'organisation (relations 18 à 23) (Fimbel, 2007).

Figure.19 : Cartographie contextuelle générale des parties prenantes internes et externes (Fimbel, 2007)

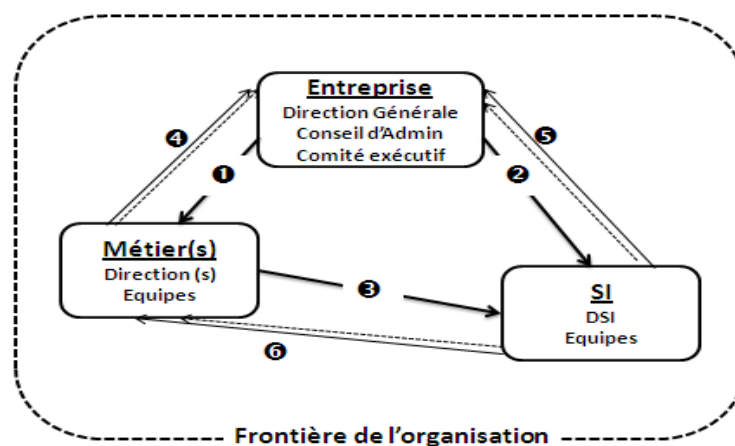


Nous pouvons remarquer, ici, que la cartographie de parties prenantes proposée par Fimbel, même si elle rend la modélisation de l'alignement stratégique plus complexe, semble bien, à notre avis, assez illustrative de la réalité de la dynamique d'interaction observée dans le milieu professionnel.

Prêtant une attention particulière aux parties prenantes managériales du jeu et de la manœuvre interne que sont la DG, la DSI et les DM, Fimbel (2007) souligne que la réussite de l'alignement-synchronisation du SI suppose l'implication ainsi que l'engagement et la responsabilité explicite de ces parties prenantes, tant pour celle en charge de la trajectoire stratégique de référence (la DG) que pour celles en charge des dispositifs contributeurs à cette trajectoire (les DM et la DSI). C'est ainsi qu'il affirme que la prise en compte des alliances et

des partenariats internes au sein de ce noyau managérial est l'une des conditions de la crédibilité et de l'utilité de toute tentative de modélisation de l'alignement stratégique du SI. Si chacune de ces parties prenantes est impliquée dans un rôle singulier, la réussite de la manœuvre globale sera directement liée à la qualité de ses articulations avec les autres autant qu'à ses travaux propres (Fimbel, 2007). Donc, l'entreprise avait tout à gagner à des interrelations bidirectionnelles fréquentes (figure.20), bien qu'inégales au niveau de leur poids respectif, au moment de valider les décisions et de rendre les arbitrages en matière d'alignement-synchronisation du SI (Fimbel, 2007).

Figure.20 : Le réseau des parties prenantes : prise en compte de la bidirectionnalité nécessaire des interrelations (Fimbel, 2007)



### 1.1.3. Dynamisme relationnel autour de l'alignement stratégique des usages du SI

Rappelons tout d'abord qu'au niveau du premier chapitre, nous avons balisé les contours d'une nouvelle perspective d'alignement stratégique orientée « usages » qui se manifeste principalement à travers des usages alignés du potentiel du SI avec les priorités Métiers et stratégiques, exprimées et validées par les parties prenantes managériales responsables de ladite manœuvre, et dont la qualité dépend essentiellement de la convergence et de la complémentarité de ces priorités.

Notons que l'alignement des usages ne prend tout son sens que par un usage effectif des SI par les DM. Autrement dit, lorsque les SI deviennent l'une des composantes, parmi plusieurs autres facteurs, de la performance Métiers (Cigref et McKinsey, 2008). C'est ainsi que les DM sont appelés à s'appropriier le SI et à exploiter son potentiel, le tout dans une relation de partenariat renforcé avec le DSI et la DG afin d'aligner les usages du SI avec leurs priorités

Métiers ainsi que stratégiques. D'après Fimbel (2007), la raison d'être d'une manœuvre d'alignement stratégique d'un SI consiste à obtenir les effets alignés attendus lors des usages, et ce à travers l'association du triptyque managérial de type MOA/MOE/MAU (ces trois rôles ont été évoqués au point 2.2.2.2 du chapitre.1). Cette réflexion est également appuyée par l'étude de Cigref et McKinsey (2008) soulignant que la création de valeur d'usage par les SI est nécessairement une co-création entre DG, DSI et DM. Ainsi, il importe de rappeler que le partage de responsabilité autour de la manœuvre d'alignement stratégique des usages du SI, notamment le système ERP, a été souligné à gros traits par les professionnels interviewés dans le cadre de l'approche qualitative de cette thèse (illustré au point 2.2.2.2 du chapitre.1).

Outre l'investigation de la responsabilité partagée, notre ambition d'explorer la dynamique d'interaction entre les trois parties prenantes managériales autour de l'alignement stratégique des usages nous a également amené à s'interroger aussi bien sur l'implication et le rôle de chacun de ces interlocuteurs que sur les mécanismes de structuration de leur interaction.

Concernant le rôle d'un DG en terme d'alignement stratégique des usages, nos entretiens révèlent ce qui suit:

**Le DG de "A"** avance: « *Je suis plus qu'impliqué dans ce thème : depuis le démarrage du projet (réunions régulières) jusqu'à la phase des usages (surveillance à travers des réunions fixées indirectement). Le Comité de Direction doit démontrer aux différents utilisateurs qu'il s'agit réellement d'un 'projet d'entreprise', et donc l'implication de DG doit être visible [...]. Bon, pour la phase du post-basculement, l'implication est toujours latente et invisible puisque le rôle de la DG se limite au suivi et à l'évaluation des indicateurs de performance. [...] Dans le cas où des divergences de vision surviendront, je vois que l'arbitrage de la DG est crucial* » (Entretien N°1.DG.4).

De même, **le DSI de "C"** note : « *Essentiellement le suivi à travers les TB et les indicateurs de performance; l'arbitrage en cas de divergence de visions entre DM et DSI ou les DM entre eux (discussion et résolution des conflits en tenant compte des priorités stratégiques ce qui revient à dire, privilégier les priorités d'un DM par rapport à un autre suivant les orientations stratégiques de l'entreprise)* » (Entretien N°2.DSI.2). Ainsi, **le DG** ajoute : « *Le défi majeur d'un DG en terme d'AU consiste à définir et transmettre des priorités stratégiques bien claires* » (Entretien N°2.DG.4).

D'après **le DG de "U"** : « *(silence 8s) Mon rôle est de parvenir à installer le système ERP, l'adapter à l'entreprise et adapter celle-ci aux techniques nouvelles qu'apporte le système et puis mettre en place les procédures de support et les barrières nécessaires. Bon, lorsque je dis "barrière", c'est plutôt ce qu'on appelle dans une gestion intelligente : les boucles de contrôle qui permettent des analyses ou bien des appréciations de l'état d'avancement à chaque instant* » (Entretien N°3.DG.1).

Ainsi, le **DSI de "T"** avance : « *Oui, parfois le DG peut accomplir le rôle d'arbitrage en cas de conflits ou de pépins de gros calibre qui sont intimement liés à l'avancement de l'entreprise. [...] En d'autres termes, l'intervention du DG, c'est pour évoluer, 'c'est comme s'il nous tend sa main pour nous faire arriver au terminus'. [...] FCS de l'AU? c'est sans nul doute : le soutien du DG (il insiste 2 fois) [...] le succès d'implémentation et de l'usage du système Adonix au sein de "T" est le résultat de l'implication et de la gestion de notre DG* » (Entretien N°4.DSI.2).

Pour finir, le **DG de "I"** note : « *Oui l'arbitrage, bon, seulement en cas extrême c.à.d un conflit ou un désaccord très sérieux et donc, ils font appel au DG pour concilier, [...] décrier un peu ces relations tendues* » (Entretien N°5.DG.1). Ainsi, le **DSI** ajoute : « *A présent, durant la phase des usages, l'implication du DG est plus notable. Le DG donne plus d'importance à la phase d'exploitation que l'implémentation. En fait, notre DG est un ancien informaticien (ingénieur en génie-informatique). Donc, il peut jouer le rôle d'arbitre, non seulement parce qu'il est directeur, mais parce qu'il est connaisseur en la matière ce qui l'autorise à solutionner toute sorte de conflit survenu entre les DM et moi. C'est un point important qui m'a aidé surtout au niveau de l'amélioration des usages du système Navision* » (Entretien N°5.DSI.2). De même le **Directeur Département Ressources** avance : « *Arbitrage du DG ! (Silence 7s) Effectivement. Parfois, on arrive à une situation où on ne peut plus avancer, c.à.d un blocage sérieux au niveau de Navision qui peut entraver une prise de décision cruciale ; automatiquement, je demande l'avis du DG [...]. Bon, les conflits entre les DM ne sont pas fréquents au sein de "T" (en souriant), ils n'arrivent qu'en cas de demandes de développements [...] le DSI sera donc bombardé par les besoins Métiers (en souriant): 'J'ai besoin de ce paramétrage, je veux créer telle chose, j'ai besoin de tel état sous telle forme, etc.'*. Dernièrement j'avais quelques problèmes de développement à la suite de quoi j'ai formulé une demande auprès du DSI lequel ne m'a pas répondu. Pourquoi ? C'est simple, car il a privilégié d'autres priorités. Dans ce cas, j'étais obligée de revenir au DG en vue de débloquer la situation. La phase actuelle est axée plutôt sur la gestion opérationnelle et sur les tâches d'exploitation quotidienne ce qui génère des conflits de besoins et des problèmes d'arbitrage selon la priorité de ces besoins » (Entretien N°5.DM.3).

A la lecture de ces extraits, nous constatons que l'implication d'un DG se manifeste essentiellement à travers la définition et l'explicitation des priorités stratégiques ainsi que l'intervention, suite à la demande du DSI ou des DM, pour résoudre des conflits et effectuer des arbitrages incessants entre les diverses priorités Métiers et stratégiques. En fait, cette dernière interprétation vient corroborer les résultats de Fimbel (2007) qui, à travers la notion d'arbitrage, mettent en évidence l'existence des distorsions entre deux niveaux d'exigences ou encore deux niveaux de priorités : « globales » (liées à des choix globaux de nature *corporate* : stratégique) et « locales » (d'ordre Métier). Fimbel (2007) ajoute que cette capacité d'arbitrage est explicitement requise par les professionnels vis-à-vis de leurs DG. Chose que nous avons également constaté dans la quasi-totalité de nos entretiens.

Par ailleurs, pour accomplir la tâche d'arbitrage, la DG, selon Fimbel (2007), trouvera intérêt à s'entourer des avis formalisés par la DSI et surtout par les DM. Quel que soit le contexte de l'entreprise, les bonnes pratiques étudiées attestent que les Métiers doivent être les propriétaires ultimes des SI et de la valeur créée (Cigref et Mckinsey, 2008). C'est ce qui explique l'attribution exclusive de la responsabilité « MAU » aux DM de l'entreprise (comme il a été déjà évoqué au point 2.2.2.2 du chapitre.1). Pour actionner la MAU, les interviewés révèlent d'autres responsabilités :

Comme le souligne le **DSI de "C"** : « *Implication des DM ? C'est surtout l'expression de leurs besoins, l'explicitation et la clarification de leurs priorités métiers* » (Entretien N°2.DSI.2). Le **Directeur Financier** note : « *Le défi majeur pour un DM en terme d'AU (silence 7s) c'est atteindre les objectifs préalablement fixés par l'entreprise à partir de la mise en place de Navision* » (Entretien N°2.DM.3). Ainsi, le **DG** ajoute : « *Disons que les responsables Métiers interviennent plutôt sur le volet fonctionnel [...] comment tirer les conclusions du système ? Les données, les états, les points révisés journalièrement, etc.* » (Entretien N°2.DG.4).

De même, le **Directeur Santé de "A"** indique : « *(Silence 5s) L'implication du DM est importante avec un double rôle de suivi et de contrôle. L'implication dès la phase de sélection jusqu'à l'utilisation finale de la plateforme* » (Entretien N°1.DM.3).

Selon le **Contrôleur de Gestion de "U"** : « *(silence 10s) Bon, je suis responsable des informations que je présente et dont j'ai la charge de diffuser, qu'elles soient stockées dans la BD MFGPro ou extraites de celle-ci. Donc, mon défi consiste à (silence 5s) enrichir la BD MFGPro par des informations fiables et exactes* » (Entretien N°3.DM.2). Pour sa part, le **Directeur d'Usine** avance : « *Le défi majeur du DM en terme d'AU : (silence 5s) le contrôle (il insiste 3 fois). A travers les états de suivi des retards et les états de contrôle fabrication, contrôle commandes clients, contrôle fournisseurs, contrôle encours client, contrôle machine : c'est le contrôle en général. [...] Non, la MAU est la responsabilité du DM. Aucune personne ne peut contrôler et suivre à ma place : c'est mon travail !* » (Entretien N°3.DM.4).

Ainsi, le **Directeur Commercial de "T"** ajoute : « *Enrichissement de la BD ! C'est comment structurer l'information au niveau du système et ce suivant le type d'information. Donc, comme je l'ai déjà mentionné, il y a 2 types d'informations qu'on peut faire ressortir. On a des informations au jour le jour c.à.d l'information du terrain qui doit être saisie et définie par le système. On a d'autres informations déjà existantes mais qui doivent être actualisées. Et bien sûr, j'assure la veille et le contrôle de mes collaborateurs pour la MAJ et l'enrichissement de la BD Adonix. C'est l'une des tâches qu'on ignore malgré son importance et il faut l'instaurer au niveau de la culture des collaborateurs* » (Entretien N°4.DM.4).

Enfin, pour le **DG de "I"** : « *Le rôle des DM ! (Silence 6s) C'est l'optimisation, c.à.d disposer des informations pour définir les améliorations. Donc, un Directeur Commercial lance un nouveau produit ou une nouvelle gamme, il doit décrire ses*

*besoins en codification pour le DSI, quel que soit le degré de leur complexité. Donc, l'implication des DM est primordiale » (Entretien N°5.DG.1).*

A la lumière de ces extraits, il est possible de définir d'autres efforts qui peuvent être entrepris par les DM pour maîtriser l'alignement des usages du système ERP à savoir l'enrichissement et l'optimisation des BD du système, dont la concrétisation passe impérativement par le contrôle et la veille sur les usages qui en sont faits par leurs collaborateurs. Selon Cigref et McKinsey (2008), le développement de la valeur d'usage implique de mettre en œuvre de nombreux leviers complémentaires qui se situent à l'interface entre DM et DSI : l'allocation des investissements, la redéfinition des processus, la conduite du changement, etc. Au-delà des alliances nécessaires entre ces deux parties, le DSI peut aussi se voir confié un rôle étendu pour actionner et faciliter la prise en charge de ces leviers (Cigref et McKinsey, 2008).

Nous pouvons comprendre, qu'en plus des aspects purement techniques supposés sous la parfaite maîtrise du DSI, ce dernier doit soutenir les Métiers en créant une relation de partenariat basée sur la compréhension mutuelle, et dont l'objectif principal consiste à aligner les usages avec leurs priorités. Les extraits d'entretiens suivants illustrent bien le propos:

Comme le souligne le **DG de "A"**: *« Pour le DSI, c'est surtout la participation et la compréhension des Business Cases et des Business Models pour permettre la structuration la plus adéquate, autrement dit, la concrétisation technique des besoins d'affaires. La DSI est un élément clé : " le bras armé de la Direction de Projet" » (Entretien N°1.DG.4).*

Selon le **DSI de "C"** : *« Ma contribution est purement technique. [...] Le défi majeur pour un DSI en terme d'AU est la mise en place d'autres modules de gestion; suivre l'exploitation ; veiller sur les problèmes d'ordre technique et humain et surtout garder le contrôle du système. Il s'agit bien de contrôler des indicateurs de performance » (Entretien N°2.DSI.2).* Ainsi, le **DG** ajoute : *« (Silence 8s) je trouve que le DSI est le premier responsable techniquement (il insiste 2 fois) sur le bon fonctionnement du système, et il doit faciliter et divulguer l'utilisation pour les différents opérateurs [...] Et puis, c'est lui qui fournit le soutien à l'audit interne en faisant ressortir les points faibles, les anomalies, les blocages du système et donc c'est une implication technico-technique » (Entretien N°2.DG.4).*

De même, le **DSI de "U"** indique : *« Le défi majeur pour un DSI est la maintenance et le contrôle technique de MFGPro surtout en terme de paramétrage. C'est-à-dire des modifications suivant les besoins en modules et en menus de chacun des utilisateurs. En fait, je reçois de l'unité de développement la version prête à utiliser et j'effectue quelques modifications ou encore des adaptations suivant les besoins de chaque activité » (Entretien N°3.DSI.3).* Le **Directeur d'Usine** avance: *« Bon, (eee...) il veille à ce que tous les outputs soient produits par MFGPro. Il applique aussi la discipline,*

*c.à.d il n'y a pas un utilisateur qui travaille sur MFGPro et un autre qui crée sa BD sur Excel. [...] Le DSI veille à l'utilisation commune du MFGPro par le personnel de l'entreprise » (Entretien N°3.DM.4).*

Ainsi, le **DSI de "T"** stipule : « *Le défi majeur pour un DSI en terme d'AU : Hum (silence 6s) on doit garder et préserver toutes les informations émises par Adonix [...] En d'autres termes, on doit sauver le patrimoine en SI [...]. Donc, mon implication est d'ordre technique : c'est tout à fait ça. Bien sûr, la conciliation figure parmi les fonctions d'une DSI. En fait, le DSI est un chef d'orchestre qui va synchroniser toutes les fonctions. Donc, c'est vrai que mon implication est d'ordre technique mais je dois avoir des connaissances Métiers pour satisfaire toutes les exigences des DM. Oh ! Les conflits ! C'est sûr (en souriant) [...] le commercial a des problèmes avec la production, chacun a ses contraintes et nous devons satisfaire tous leurs besoins. [...] Bien sûr je joue le rôle d'arbitrage (il insiste 3 fois). Par exemple, nous recevons 2 ou 3 demandes des différents DM [...] il y a des demandes qui seront privilégiées en terme de priorité » (Entretien N°4.DSI.2). Le **Directeur Financier** souligne aussi : « (Silence 6s) *Bon, le rôle du DSI consiste à faciliter la tâche sur le plan technique, donc ici, il est connaisseur ou non ! [...] Donc, pour changer les spécificités commerciales selon l'article et selon l'activité, il faut le faire par l'intermédiaire d'un connaisseur (comme par exemple calculer l'autorisation du découvert. Ici, le DSI doit être un connaisseur) » (Entretien N°4.DM.3). Pour le **Directeur Commercial** : « *Du moment que le DSI constate un niveau d'information évolué dans une DM par rapport à une autre, il peut en déceler facilement les anomalies. Donc le DSI est l'œil extérieur qui veille à l'évaluation du travail. Il peut observer comment le système fonctionne réellement. Il évalue l'état d'avancement, le niveau de pertinence, le degré de fiabilité de l'information, etc. » (Entretien N°4.DM.4).***

Pour finir, le **DSI de "I"** avance : « (Silence 5s) *le défi que je rencontre en terme d'AU consiste surtout à avoir un esprit coopératif et des connaissances Métiers. Bon, ça ne veut pas dire que je maîtrise totalement les principes de gestion de chacun des Métiers, mais il doit y avoir un plancher minimum de connaissances pour développer leurs usages du système. Et bien sûr, le DSI a un rôle d'arbitrage entre les besoins Métiers. On reçoit tous les besoins sans exception et il y aura toujours une discussion sur ces besoins entre le demandeur (qui est généralement le responsable du service ou encore le DM) et moi-même. Si on arrive à une solution au niveau de la réalisation dans les délais, c'est bon. Si non, le DG intervient pour arbitrer » (Entretien N°5.DSI.2).*

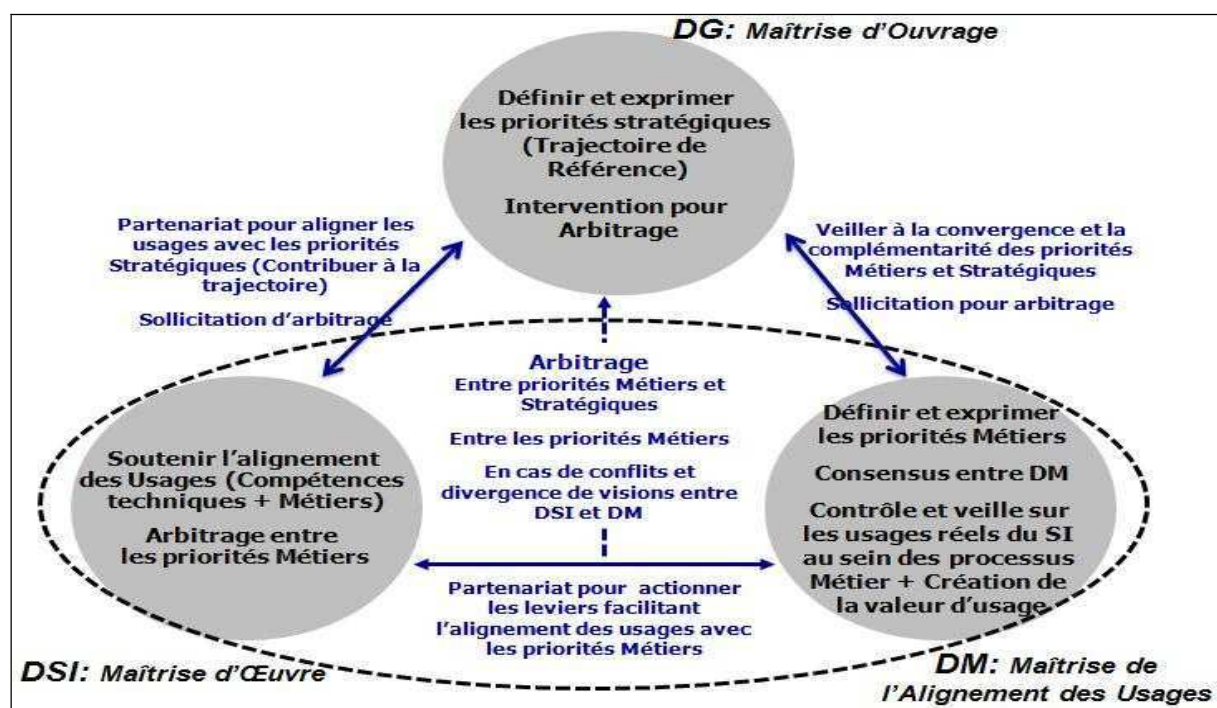
Comme en témoignent ces extraits, l'implication du DSI se traduit davantage en termes de maîtrise des aspects techniques du système ERP et d'arbitrage entre les besoins Métiers. Donc, pour le DSI, le défi majeur en matière d'alignement stratégique des usages consiste à développer de nouvelles compétences Métiers complémentaires de ses compétences traditionnelles d'ordre technique. Ceci rejoint ce qui est souligné par Cigref et McKinsey (2008) en indiquant que la position privilégiée des SI, de par leur transversalité dans l'entreprise, invite les DSI à jeter des ponts vers l'extérieur du cœur technique de leur activité,



et à s'installer dans un rôle d'interlocuteur métier ; en composant des « tandems » fondés sur une relation privilégiée avec les DM en fonction du contexte et des priorités de l'entreprise.

En nous appuyant sur les travaux de Fimbel et de Cigref et McKinsey d'une part, et sur les expressions des professionnels (concoctées à partir de nos entretiens qualitatifs) d'autre part, nous tentons de reprendre dans le schéma suivant les enjeux des trois parties prenantes managériales face à l'alignement des usages du SI.

Figure.21 : Schématisation des interactions entre DG, DM et DSI autour de l'alignement stratégique des usages du SI<sup>51</sup>



Ainsi, plus qu'un long discours, ce schéma aide à visualiser une dynamique d'interaction basée sur une relation de coopération et de responsabilité partagée entre DG (Maître d'Ouvrage), DSI (Maître d'œuvre) et DM (Maîtres d'Alignement des Usages) qui formalisent leurs engagements mutuels pour aligner les usages du SI avec les priorités cohérentes d'ordre Métier et stratégique.

Avant de terminer avec la dynamique d'interaction, il est à noter que Cigref et McKinsey (2004) ont soulevé une question importante relative à la structuration du dynamisme relationnel en évoquant que seule une minorité d'entreprises a su instaurer des mécanismes

<sup>51</sup> La configuration de ce schéma est inspirée des modèles relationnels de Cigref et McKinsey (2004).

pérennes, au-delà des interactions en mode projet, pour structurer les relations entre DM, DG et DSI. Ceci a suscité notre intérêt pour explorer les mécanismes qui structurent la discussion des problèmes d'alignement des usages auprès des professionnels interviewés.

Comme l'indique le **Directeur Santé de "A"** : « *C'est en comité de projet que j'interagis avec la DSI 1 fois/mois : présentation des états d'avancement, ajustement des budgets, etc. La capacité d'écoute et de dialogue est nécessaire pour l'AU d'un ERP* » (Entretien N°1.DM.3).

De même le **DSI de "C"** avance : « *(Silence 7s) Oui, nous discutons fréquemment des priorités métiers, des problèmes et surtout des confusions entre les DM en terme d'usage de Navision. Et ben, dans un cadre formel, tous les directeurs se réunissent en comité 1 fois/mois pour discuter l'état d'avancement des travaux. Dans un cadre informel, les échanges sur les problèmes quotidiens ou encore les conflits courants sont très fréquentes et se font par e-mail ou bien en tête-à-tête* » (Entretien N°2.DSI.2).

Ainsi, pour le **DSI de "T"** : « *Bon, nous discutons fréquemment avec les DM et quelques fois avec le DG au cas où on ne trouve pas un compromis avec l'un des DM. [...] Et bien sûr on a des réunions, à peu près 1 fois/3 ou 4 mois et qui dure 1 heure ou 1h30 chacune* » (Entretien N°4.DSI.2). Le **Directeur Commercial** ajoute : « *Discussion ! Pour chaque problème rencontré de fonctionnement ou de synchronisation avec les DM. Comme j'ai noté, les problèmes sont classés selon des degrés [...] Plutôt des réunions en tête-à-tête et par mail, c'est plutôt informel. Bon pour les tâches quotidiennes (difficultés de règlement ou blocage) il ne faut pas les discuter en pleine séances (comité) mais pour le cas du mode de suivi du règlement, là il est question de réunir tous les intéressés pour mettre en place quelques procédures et ensuite les appliquer sur le système.* » (Entretien N°4.DM.4).

Pour sa part, le **DG de "I"** souligne : « *[...] Après l'implémentation de Navision, on parle plutôt de cycles de maintenance pour étudier surtout les propositions d'améliorations émanant des DM lors d'une réunion ou parfois par mail* » (Entretien N°5.DG.1). Ainsi, le **DSI** note : « *Nous interagissons par mail, c'est sûr, pour garder la traçabilité [...] et en second lieu lors des réunions [...] restreintes en tête-à-tête que ce soit avec le DG ou avec les DM concernés. Bon, cela ne se passe pas à une fréquence régulière ou périodique, mais surtout sur demande. Il y a des services qui ont des tâches multiples de développement et nécessitent des réunions 2 fois/semaine. Par contre, on a d'autres qui n'ont pas des problèmes à résoudre et donc la fréquence est semestrielle* » (Entretien N°5.DSI.2). Enfin, le **Directeur Département Ressources** indique : « *Bien sûr, surtout pour tout ce qui concerne les priorités métiers de mon département et les points prêtant à confusion entre le DSI et moi. Bon, la conversation se fait essentiellement par mail. Si on a un point important, on le discute lors d'une séance de travail. Ce qui fait que les réunions avec le DG ne sont pas fréquentes ; pratiquement selon les urgences c.à.d une chose qui touche vraiment la stratégie de la société, le DG doit intervenir. [...] Concernant les séances de travail quotidiennes, elles sont effectuées fréquemment par mail ou en tête à tête avec le DSI* » (Entretien N°5.DM.3).

## 1.2. Vers la mobilisation de la Théorie des Parties Prenantes

« Une approche par les parties prenantes est strictement nécessaire à toute conception ambitieuse, complexe et ouverte de la stratégie, puisque celle-ci participe fortement à la formation de l'identité de l'organisation, la dote de périmètres et de bornages provisoires, désigne et construit ses capacités centrales, détermine les acteurs pris en considération, les rapports de pouvoir et le style politique dominant » (Martinet, 2006, pp.11), apparaît comme un argument logique pouvant légitimer notre choix de recourir à la théorie des parties prenantes. Néanmoins, cela demande plus de justification comme nous tenterons de le faire avant d'entamer un tour d'horizon succinct portant sur ladite théorie.

### 1.2.1. Pourquoi la Théorie des Parties Prenantes?

Trois raisons essentielles motivent notre choix de privilégier, de manière systématique, la théorie des parties prenantes pour étudier l'alignement stratégique des usages du SI.

La première raison relève de l'apport de la théorie des parties prenantes au champ du management stratégique. Comme le souligne Martinet (2006) : « *Il aura fallu attendre l'éclatement des bulles spéculatives, les mises en garde croissantes à l'égard du capitalisme financier [...] pour que le champ du management stratégique sorte de son aphonie et réinstalle en son centre la question des liens entre formation des stratégies et prise en compte des parties prenantes, quant à leur identité, leurs raisons d'agir sinon leurs rationalités, l'efficacité, voire l'efficience éventuelle de leur collaboration,...* » (pp.10). C'est ainsi que Fimbel (2007) indique que cette théorie offre un élargissement des perspectives de l'analyse stratégique de l'entreprise en ce qu'elle l'insère dans le champ des responsabilités sociétales et environnementales. En fait, Fimbel emprunte les propos de Martinet pour préciser que la théorie des parties prenantes vise à sortir le management stratégique de « *la panoplie stratégique dangereuse, parce que simpliste, promue par les marchés, les grands cabinets et les analystes financiers : recentrage sur un ou deux métiers, externalisation, réduction d'effectifs, simplification et uniformisation des modèles d'affaires...* » (Martinet, 2006, pp.15).

Mercier (2006) ajoute également que la caractéristique essentielle d'une approche par les parties prenantes est d'être, à la fois, une théorie managériale et une théorie éthique. Selon Mercier, toutes les théories en stratégie possèdent, bien évidemment, une dimension éthique (même si elle est parfois implicite) ; la théorie des parties prenantes s'en distingue toutefois en donnant aux valeurs et à l'éthique une place centrale. Dans un sens managérial étroit, elle

est conçue comme un outil d'analyse de l'environnement organisationnel ; dans une perspective élargie, elle devient une véritable théorie de la firme, alternative aux théories contractuelles des organisations et visant à reformuler les objectifs organisationnels pour y intégrer une dimension éthique (Mercier, 2005). De la sorte, la dimension éthique nous semble-t-elle indispensable pour l'étude de la dynamique d'interaction entre les parties prenantes responsables de l'alignement stratégique des usages du SI qui s'inscrit, selon Fimbel (2007), dans une perspective réaliste d'un champ de forces ouvert dans lequel les interactions et rétroactions sont nombreuses et diverses (coopératives, antagonistes, etc.).

D'après Preston et Donaldson (1999): « *Organizational wealth can be enhanced by appropriate linkages, both formal and informal, with most, if not all, corporate stakeholder* » (pp.619). Comme nous le constatons, la dynamique d'interaction entre les parties prenantes, qu'elle soit formelle ou informelle, est une source parmi d'autres de la richesse organisationnelle. Ainsi, Leana et Rousseau (1996) notent que les relations internes et externes entre les parties prenantes constituent des sources potentielles de la richesse relationnelle « *Relational Wealth* » et que les efforts de collaboration à long terme des employés expérimentés sont susceptibles de créer de la valeur. Outre le côté « *soft* » de la relation- se manifestant à travers la confiance, la réputation, l'expérience accumulée et l'acceptation des normes comportementales communes- Dyer et Singh (1998) mettent en lumière le côté « *hard* » qui se traduit par les interactions spécifiques, les ressources et les capacités complémentaires, à travers desquelles se manifeste le partage de la connaissance. Selon Preston et Donaldson (1999), ces deux facettes, hard et soft, peuvent contribuer directement au renforcement de la richesse ainsi qu'à l'efficacité du gouvernement des rapports entre les parties prenantes.

Exclusivement empruntée à Fimbel (2007), la deuxième raison ayant trait au concept d' « impact ». En fait, cet auteur a mis en lumière une distinction intéressante entre la notion d'acteur et celle de partie prenante comme élément justificatif, entre autres, du centrage de son modèle « *DyGAM* » sur l'approche par les parties prenantes. Fimbel note que la notion d'acteur est liée à celui qui fait, qui intervient, alors que selon Freeman (1984), le pionnier de la version contemporaine de la *Stakeholders Theory*, « *Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (pp.46). Selon Fimbel (2007), c'est la notion d'impact émis mais aussi reçu qui distingue fondamentalement le concept de partie prenante, du concept d'acteur ;

l'exposition aux effets directs voire indirects d'un dispositif, d'une décision ou d'une action fait de nous une partie prenante. Ainsi, il est fréquent d'observer des réactions fortes venant de personnes ou de groupes n'utilisant pas un dispositif mais intervenant néanmoins si ledit dispositif est supprimé ou menacé de l'être ou, au contraire, s'il doit être implanté pour en remplacer un autre, même en usage facultatif: les effets réels et potentiels, qu'ils soient aisément perçus ou non, doivent alors être pris en compte (Fimbel, 2007).

Enfin, la troisième raison nous renvoie de nouveau sur les travaux de Cigref. Dans son rapport de 2003, le Cigref précise que la réflexion sur les parties prenantes porte sur l'organisation du SI ; elle ne traite pas et ne se substitue pas au bon usage de méthodes et outils concernant les projets, les processus, etc. Selon le Cigref, une partie prenante est définie comme toute : « *personne ayant un intérêt dans le fonctionnement du système d'information, personne pour qui le système d'information est un enjeu* » (pp.17). C'est ainsi qu'il a bâti son approche autour de trois étapes suivantes : 1/ identifier l'ensemble des parties prenantes du SI<sup>52</sup> ; 2/ définir les rôles et responsabilités de chacune d'elles ; et 3/ organiser les relations entre elles autour de processus et au sein de structures. Le fait d'identifier les rôles et responsabilités des parties prenantes, que ce soit en mode projet ou en mode processus, peut en outre aider à réduire les risques liés aux projets et, notamment, accroître la valeur du SI (Cigref, 2003).

### 1.2.2. Un bref aperçu sur la Théorie des Parties Prenantes

Plutôt que d'effectuer une revue, sans doute fastidieuse, de la littérature inhérente à la théorie des parties prenantes, nous nous limiterons à proposer une synthèse concise des principaux fondements sur lesquels repose ladite théorie.

#### 1.2.2.1. Genèse et définitions de la notion de partie prenante

Depuis une quinzaine d'années, la théorie des parties prenantes fait l'objet d'une attention croissante dans la littérature managériale<sup>53</sup> (Mercier, 2006). En effet, cette théorie est l'enjeu de nombreux débats en ce qu'elle sert souvent de référence aussi bien à des discours et des

---

<sup>52</sup> Selon Cigref (2003), deux points de vue sont possibles : celui de l'entreprise considérée dans son ensemble (six grandes familles de parties prenantes : Recherche Innovation ; Réglementation ; Finance et Audit ; Internes à l'entreprises « DG, DM et DSI » ; Inter-entreprise ; et Public), ou celui de la seule DSI (Comité de Direction, Utilisateurs Correspondant Informatique Fonctionnel, Coopérants et sous traitants, etc.).

<sup>53</sup> « *Since the publication of Freeman's landmark book "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (1984), about a dozen books and more than 100 articles have appeared* » (Donaldson et Preston, 1995, pp.65).

actes liés aux politiques de responsabilité sociale des entreprises, qu'à de nombreux travaux tant en sciences de gestion qu'en analyse politique (Pesqueux, 2006).

Selon Freeman (1984), la notion de « Stakeholder »<sup>54</sup> apparut en 1963 lors d'une communication au sein du « *Stanford Research Institute* » pour désigner « les groupes sans l'appui desquels l'entreprise cesserait d'exister » (Polonsky, 2001). Soulignant l'ancrage anglo-saxon du terme « partie prenante », Pesqueux (2006) indique que son apparition était une réaction libérale à la primauté accordée à la valeur financière et à la figure de l'actionnaire « *Shareholder* ». La théorie des parties prenantes cherche donc à se substituer à la vision traditionnelle de l'entreprise, postulant que les dirigeants ont l'obligation fiduciaire d'agir exclusivement selon les intérêts de leurs actionnaires (Mercier, 2006). Avant même l'emploi de cette notion, Mercier (2006) considère Dodd (1932) et Barnard (1938) comme des pionniers de la théorie des parties prenantes lorsqu'ils avancent l'idée que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire. Néanmoins, le terme de Stakeholder ne s'est véritablement vulgarisé dans la littérature managériale qu'avec la publication de l'ouvrage de Freeman en 1984. Et depuis, la théorie des parties prenantes s'est développée de façon croissante pour devenir la référence théorique centrale dans la littérature anglo-saxonne portant sur l'éthique organisationnelle et tend à se poser comme une alternative aux théories contractuelles des organisations<sup>55</sup> pour reformuler la théorie de la firme (Mercier, 2006).

Depuis la définition originelle de Freeman (1984), les caractérisations se sont multipliées et peuvent, selon Gond et Mercier (2005), se ranger dans un continuum allant de l'acceptation la plus large à la plus restreinte. Il serait donc fastidieux d'explorer toutes les définitions avancées dans la littérature<sup>56</sup>, c'est ainsi que nous nous limiterons à mettre en évidence les plus fréquentes. Parallèlement à la définition de Freeman, qui donne à la notion de partie prenante une signification très large, Hill et Jones (1992) limitent les parties prenantes aux : « *participants possédant un droit légitime sur l'entreprise* » (pp.133, cité par Gond et Mercier, 2005). Dans cette même perspective restreinte, Clarkson (1995) définit les parties prenantes comme : « *les personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités* » (pp.106, cité par

---

<sup>54</sup> Traduit le plus souvent par l'expression « partie prenante » mais également par « partie intéressée », voire « ayant droit » (Mercier, 2001).

<sup>55</sup> Théorie de l'agence et théorie des coûts de transaction.

<sup>56</sup> Pour une synthèse des principales définitions de la notion de partie prenante, nous invitons le lecteur à se reporter au travail de Gond et Mercier (2005)

Gond et Mercier, 2005). Stipulant que la définition de Freeman laisse une vaste latitude dans la caractérisation des parties prenantes à considérer, Mitchell, Agle et Wood (1997) retiennent comme parties prenantes que celles qui « *possèdent au moins un de ces trois attributs: le pouvoir* (d'influencer les décisions organisationnelles), *la légitimité* (dans les relations avec l'entreprise) *et l'urgence* (des droits qu'ils peuvent prétendre exercer sur l'entreprise) (cité par Gond et Mercier, 2005).

Comme le font remarquer Gond et Mercier (2005), l'absence d'un consensus sur le sens de la notion de « *Stakeholders* » reflète les controverses concernant les droits qui leurs sont attribués. D'où, l'une des difficultés majeures que pose la théorie est relative à l'identification des parties prenantes. Dès lors, des tentatives multiples ont été préconisées pour dégager des taxinomies facilitant leur classification dont il est intéressant de retenir celles du:

- Carroll (1989) qui distingue : les parties prenantes « *primaires ou contractuelles* » (agents en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise) des parties prenantes « *secondaires ou diffuses* » (agents situés autour de l'entreprise sans lien contractuel, comme les media, consommateurs, concurrents, public et société).
- Goodpaster (1991) qui distingue les parties prenantes « *stratégiques* » (qui influencent l'entreprise) des parties prenantes « *morales* » (qui sont influencées par l'entreprise).
- Clarkson (1995) qui distingue les parties prenantes « *volontaires* » ou « *involontaires* » selon qu'elles acceptent ou qu'elles sont exposées à un certain risque en nouant une relation avec l'entreprise.
- Culpin (1998) qui distingue entre les parties prenantes « *institutionnelles* » (liées aux lois), « *économiques* » (opérant sur les marchés de l'entreprise concernée) et « *éthiques* » (émanant des organismes de pression éthique et politique).
- Polonsky (2001), propose une classification des parties prenantes selon leur degré « de soutien » à l'entreprise : les parties prenantes peuvent être des « *partisans* » (supportive), des « *adversaires* » (non supportive), ou montrer « *un soutien mitigé* » (mixed blessing).

#### 1.2.2.2. Approches et critiques de la théorie des parties prenantes

Selon Mercier (2006), les controverses relatives à la définition du concept de partie prenante conduisent à une diversité d'approches théoriques. Avant d'investiguer les différentes visions de ladite théorie, soulignons-en les postulats tels que identifiés par Pesqueux (2006) :

- l'organisation est en relation avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions (Freeman, 1984) ;
- la théorie est concernée par la nature de ces relations en termes de processus et de résultat vis-à-vis de la société et des parties prenantes ;
- les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres (Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995) ;
- la théorie s'intéresse à la prise de décision managériale (Donaldson et Preston, 1995) ;

Ainsi, le travail de réflexion de Donaldson et Preston (1995) met en relief une typologie des différentes théories des parties prenantes selon trois utilisations possibles : *normative*, *descriptive* et *instrumentale*. Bien que les dimensions descriptive et instrumentale fassent de la théorie des parties prenantes un outil au service de l'analyse stratégique, la dimension normative conduit à introduire une réflexion d'ordre éthique dans le management stratégique (Mercier, 2006). C'est ainsi que Jones et Wicks (1999) indiquent que la typologie de Donaldson et Preston permet de distinguer deux approches fondatrices de la théorie des parties prenantes : « *la théorie normative* » (ayant un ancrage éthique), et « *la théorie empirique* » (basée sur les perspectives instrumentale et descriptive). Une telle taxonomie, qui sert depuis de référence pour les travaux relatifs à la théorie des parties prenantes, se base sur les éléments suivants :

- La théorie dans sa version descriptive : Les organisations et les managers se comportent au regard de perspectives morales spécifiables (Pesqueux, 2006). Cette version permet, selon Donaldson et Preston (1995), d'appréhender l'entreprise comme une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs. La théorie sert alors à décrire et expliquer comment fonctionnent les processus de management et comment les intérêts des parties prenantes sont effectivement pris en compte (Mercier, 2006). Notons que l'approche descriptive se limite à fournir des propositions explicatives et prédictives (Donaldson et Preston, 1995) sans faire la connexion, selon Pesqueux (2006), entre le management des parties prenantes et les objectifs traditionnels de l'entreprise.
- La théorie dans sa version instrumentale : L'obtention de résultats est plus probable si les managers agissent selon des perspectives morales (Pesqueux, 2006). L'idée principale en est que la gestion stratégique des parties prenantes ne constitue, selon Mercier (2006), qu'un moyen pour atteindre les objectifs des dirigeants et des actionnaires (Clarkson, 1995 ; Hill et Jones, 1992). Jones (1995) affirme que les firmes qui gèrent leurs parties prenantes sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'octroient un avantage



compétitif sur celles qui ne le font pas (Mercier, 2006). Cependant, il convient de noter que la diversité des résultats obtenus ne permet pas d'affirmer l'existence d'une relation claire dans un sens ou dans un autre (Pesqueux, 2006).

- La théorie dans sa version normative : Les entreprises et leurs managers agissent au regard de perspectives morales (Pesqueux, 2006) et philosophiques (Mercier, 2006). *Pourquoi faut-il prendre en compte les intérêts des parties prenantes ?* constitue l'objet de l'approche normative (Mercier, 2001). Evan et Freeman (1988), fondateurs de ladite approche, formulent les deux principes suivants : l'entreprise doit être dirigée pour le bénéfice de ses stakeholders, ceux-ci doivent être reconnus et participer aux décisions qui affectent leur bien être (Mercier, 2006). Donc, les parties prenantes doivent être traitées comme des fins et que leurs intérêts possèdent une valeur intrinsèque (Pesqueux, 2006). Selon Donaldson et Preston (1995), cette approche constitue le cœur de la théorie des parties prenantes et que les versions descriptives et instrumentales en découlent.

C'est ainsi que Donaldson et Preston (1995) ont analysé l'exactitude descriptive, le pouvoir instrumental et la validité normative de la théorie des parties prenantes tout en précisant que ces trois approches sont supportées mutuellement et que la base normative est fondamentale pour une telle théorie. Toutefois, cette typologie peut être contestée comme découlant du positivisme qui suppose que la théorie descriptive nous dit comment le monde existe réellement alors que la théorie normative prescrit comment il devrait être et que la théorie instrumentale indique comment on pourrait le faire (Damak-Ayadi et Pesqueux, 2003). Ceci nous renvoie au paradoxe soulevé par Goodpaster (1991) et selon lequel : comment peut-on concilier les obligations multifiduciaires des dirigeants envers les parties prenantes avec les obligations fiduciaires envers les actionnaires ? Dans le premier cas, cela conduit à délaissier les préoccupations économiques pour se soucier de la dimension éthique, dans le second cas, c'est la logique économique qui surpasse la prise en compte de l'éthique (Mercier, 2006).

En réponse à ce paradoxe, Freeman (1999) avance que le but même de la théorie des parties prenantes est de remettre en cause cette prétendue séparation entre les deux pôles économique et éthique ; la théorie s'inscrit donc contre les positions du positivisme logique (Mercier, 2006). Mieux encore, en s'appuyant sur le caractère managérial commun aux approches centrées sur les parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995 ; Donaldson, 1999), Jones et Wicks (1999) plaident pour une théorie des parties prenantes convergente basée sur l'intégration des trois versions. Autrement dit, ils réaffirment le caractère indissociable et inséparable d'une approche de parties prenantes comme science sociale (approches

descriptive et instrumentale) et d'une approche de cette même théorie comme éthique normative (Gond et Mercier, 2005). Par contre, Freeman (1999), qui conteste le caractère prématuré d'une telle intégration, avance le suivant: « *Furthermore, what we need is not more theory that converges but more narratives that are divergent-that show us different but useful ways to understand organizations in stakeholder terms* » (pp.233).

Comme nous le constatons, la théorie des parties prenantes a suscité l'intérêt de très nombreux chercheurs dans les milieux scientifique et économique, mais elle demeure encore un sujet polémique. En plus des problèmes de cohérence interne, de nombreuses critiques avancées sont de nature à mettre en relief le caractère peu opératoire des concepts utilisés, le problème d'hierarchisation des priorités des parties prenantes et la confusion sur la nature de la responsabilité (Mercier, 2001). Ou encore, de révéler les fausses évidences de la théorie des parties prenantes que sont le caractère apparemment descriptif, la fusion possible avec les nouvelles théories de la firme et la nature sociologique de la théorie (Pesqueux, 2006). Pour sa part, Frooman (1999) procède à une critique de la vision classique « *Hub and Spokes* », qui schématise la firme au centre d'un nœud de contrats avec les parties prenantes, en prônant l'introduction du dynamisme dans la relation entre les parties prenantes. En fait, dans la vision classique, seuls les dirigeants entretiennent une relation contractuelle avec les autres stakeholders, alors qu'il existe une interdépendance réciproque entre tous ces stakeholders (Mercier, 2006). Selon Frooman, la stakeholder theory doit être replacée dans un contexte de relations multilatérales pouvant, fort bien, évoluer très rapidement (Mercier, 2006).

En dépit des analyses critiques que de nombreux auteurs font à ladite théorie, celle-ci a le grand mérite, selon Mercier (2006), d'intégrer la notion d'éthique organisationnelle dans les problématiques des sciences de gestion. En tant que « théorie des organisations », cette théorie a contribué également à la fondation d'un modèle relationnel de l'organisation en s'inscrivant dans le projet compréhensif de la relation organisation-groupes à la fois comme fondement, comme norme et comme théorie de l'action (Pesqueux, 2006). Ce sont particulièrement ces aspects qui nous ont conduit à la mobiliser pour étudier le dynamisme relationnel entre les trois parties prenantes responsables de l'alignement stratégique des usages du SI.

### 1.3. L'Aspect cognitif du dynamisme relationnel autour de l'alignement stratégique des usages du SI

« *Relationship is a nebulous concept, [...] can be expected to be a complex product of multiple factors, including business context variables, individual backgrounds/values/cognitive styles, and professional skills and contributions* » (Feeny, Edwards et Simpson, 1992, pp.436). S'intéresser à l'aspect cognitif du dynamisme relationnel, c'est porter un intérêt particulier sur les styles cognitifs des parties prenantes impliquées dans l'alignement stratégique des usages du SI. L'objectif de ce titre est donc de dévoiler, dans un premier temps, l'assise cognitive d'une telle interaction, pour ensuite effectuer une brève incursion dans le domaine des sciences de la cognition.

#### 1.3.1. Quelles dimensions cognitives ?

Selon Fimbel (2007), « *l'analyse des relations et interactions entre les parties prenantes, impliquées dans une manœuvre d'alignement- synchronisation du SI, doit dépasser les seuls cadres formels<sup>57</sup> pour prendre en considération d'autres dimensions telles que les dimensions cognitives, psychologiques, sociologiques ainsi que culturelles* » (pp.163). D'après cet auteur, les dimensions d'ordre cognitif sont également constitutives du dynamisme relationnel autour de l'alignement stratégique.

Si nous revenons de nouveau sur la définition du SI, proposée par Reix et Rowe (2002), nous pouvons trouver une explication plausible à l'attention particulière accordée à ce type de dimension : « *un SI est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires* » (pp.11). Comme nous le constatons, cette définition met en valeur l'essence humaine du SI qui est rappelée, selon Reix et Rowe (2002), par le concept de représentation utilisé en psychologie cognitive et en psychologie sociale.

Originellement, le travail de Lucas (1973) indique que les facteurs personnels, le style de décision, le style cognitif, les attitudes des utilisateurs envers un système, etc., affectent son adoption. Lucas note également que le rôle de la personnalité a été emprunté principalement à

---

<sup>57</sup> Ces cadres formels sont étroitement ancrés dans les approches contractuelles issues des théories économiques et organisationnelles classiques (Fimbel, 2007).

des recherches en dehors du champ du Management des SI<sup>58</sup> et limité à l'étude du style cognitif comme antécédent du succès des SI (Zmud, 1979), facteur explicatif du problème de communication entre les managers SI/utilisateurs (Kaiser et Bostrom, 1982), etc.

Mais, le style cognitif est-il vraiment une base appropriée pour le management et le design des SI ? Cette interrogation a marqué depuis longtemps le fameux débat entre Huber (1983) et Robey (1983) sur l'apport des facteurs personnels, notamment les styles cognitifs, au domaine du SI (McElroy et al., 2007). Pour Huber (1983), le style cognitif n'est pas nécessairement applicable au management des SI et ce en raison de la faiblesse de sa puissance explicative ; par contre, il devrait être considéré seulement dans les contextes où il peut expliquer une variance significative (comme le choix de carrière). En contrepartie, Robey (1983) insiste sur la nécessaire prise en compte des styles cognitifs, sous peine d'ignorer, voire marginaliser le côté humain dans les études de l'interaction homme/SI. Supportant l'avis de Robey, les recherches ultérieures se sont focalisées essentiellement sur l'étude de l'effet des perceptions et attitudes des utilisateurs, plutôt que les facteurs spécifiques à leur personnalité et au style cognitif (Davis, 1989 ; DeLone et McLean, 1992 ; Venkatesh et al., 2003). Selon McElroy et al. (2007), ce n'est que dans les années 90, que les facteurs personnels se sont réintroduits dans les recherches en SI et que le centre d'intérêt s'est tourné vers l'impact de la personnalité et du style cognitif sur l'adoption du SI (Taylor et Todd, 1995 ; Compeau et al., 1999 ; etc.).

Recentrons notre attention sur l'axe principal de ce travail doctoral à savoir l'alignement stratégique du SI. A travers son analyse critique du modèle SAM de Henderson et Venkatraman (1993), Fimbel (2007) stipule que ce modèle étudie des relations entre des domaines et non entre des parties prenantes impliquées collectivement dans le management et les usages du SI. Selon Fimbel, le SAM fusionne les concepts de technologie et de système et ignore les dimensions socio-cognitives à l'œuvre dans le processus d'alignement. Il nous semble que la réflexion de Fimbel puise son origine dans la critique de Argyris (1964) adressée à la théorie de contingence et selon laquelle : « *It is not possible to leave people (with non-rational objectives) out of analysis. [...] Organizational research must become more micro and bring in the value, perceptions, and attitudes of stakeholders who shape organizational behavior* » (cite par Weill et Olson, 1989).

---

<sup>58</sup> « A literature review on the role of personality in organizational life concluded that personality is essential to understanding some classes of organizational phenomena » (George, 1992, Cité par McElroy et al., 2007).

C'est ainsi que Chan et Reich (2007) avancent que l'alignement stratégique doit être présent à tous les niveaux de l'organisation à savoir le niveau organisationnel, le niveau du système, le niveau du projet ainsi que le niveau individuel/cognitif. Pour ce dernier niveau, Chan et Reich font référence au travail original de Tan et Gallupe (2006) opérationnalisant l'alignement à son niveau le plus micro en tant que des cognitions partagées entre les managers d'affaires et les managers SI. S'adossant à l'étude de Reich et Benbasat (2000), qui montre bien l'effet significatif de la compréhension partagée entre les managers d'affaires/SI sur l'alignement stratégique, Tan et Gallupe (2006) ont tenté d'examiner la base cognitive de cette compréhension partagée. Pour ce faire, ils se sont basés sur the “*Personal Construct Theory*” de Kelly (1970), en utilisant la technique de cartographie cognitive, pour explorer les communalités et les singularités entre les cognitions de quatre-vingts managers d'affaires/SI. Les résultats montrent que plus le niveau de communalité cognitive est élevé, meilleur est le niveau d'alignement. Ceci dit, une plus grande diversité dans la structure cognitive des managers d'affaires/SI coïncide avec un niveau plus bas d'alignement.

Dans cette même veine, Fimbel (2007) conclut que c'est bien en amont des défis liés aux seuls aspects économique, organisationnels et techniques que se place le défi des compréhensions et synchronisations interpersonnelles des visions entre les parties prenantes managériales responsables de l'alignement stratégique. Ceci a été justifié par l'extrait d'entretien, mené avec un DSI d'une grande entreprise française, qui exprime bien la dimension relationnelle et cognitive de l'alignement comme suit:

*« En liminaire, il faut avoir été en mesure de comprendre le “schéma culturel” des dirigeants; deviner leurs attentes et les non-dits. Il ne faut pas s'attendre à des réponses toujours explicites : tant la stratégie “officielle” énoncée peut diverger de la stratégie “officieuse”, souvent intuitée et poursuivie par les dirigeants. En cela, la démarche d'appropriation par le DSI des valeurs de l'entreprise, de son histoire, du parcours des responsables, des attentes subjectives, est essentielle »* (Fimbel, 2007, pp.118)

En fait, ceci a été évoqué par Reich et Benbasat (2000) qui ont dévoilé une autre perspective, soutenant la dimension sociale de l'alignement, à savoir la construction sociale de la réalité. Outre l'étude des artefacts (les plans et structures) pour prévoir la présence ou l'absence d'alignement stratégique, cette vision suggère d'analyser le contenu des esprits des acteurs composé des croyances, valeurs et attitudes. Toute partie prenante a intérêt donc à pouvoir décrypter les schémas cognitifs des autres afin de gérer leur compatibilité avec le sien.

A l'instar de ce qui précède, nous pouvons sans grand risque considérer que la dynamique d'interaction entre les trois parties prenantes managériales, impliquées dans l'alignement stratégique des usages du SI, est en grande partie conditionnée par des dimensions cognitives. En d'autres termes, le dynamisme relationnel est vu comme ayant pour origine des manifestations cognitives.

### 1.3.2. Une brève incursion dans les Sciences de la Cognition

#### 1.3.2.1. Le domaine de la cognition<sup>59</sup> : de quoi on parle ?

Selon Le Dantec (2007), le domaine cognitif fait référence en psychologie à l'acquisition des connaissances, à leur conservation et à leur utilisation. Ainsi, ce domaine cherche principalement à « *expliquer comment les êtres perçoivent, comment ils dirigent leur attention, comment ils gèrent leurs interactions avec l'environnement, comment ils apprennent, comment ils comprennent, comment ils parviennent à réutiliser l'information qu'ils ont intégrée en mémoire, comment ils transfèrent leurs connaissances d'une situation à une autre* » (Tardif, 1992, pp.28, cité par Tardif, 1995).

La cognition est donc liée aux processus mentaux de la connaissance, du savoir, et du traitement de l'information (Armstrong et Priola, 2001). Le plus souvent, elle désigne une fonction particulière à laquelle sont associées des activités ou des processus se rapportant à l'intelligence humaine (Cossette, 2008) et en faisant référence à des aspects tels que la conscience, la perception, le raisonnement et le jugement (Le Dantec, 2007). D'après Cossette (2008), il semble exister un vocabulaire étendu que certains associent à la cognition les intentions, les croyances, l'interprétation, la représentation, les schèmes, etc.

Reconnaître aux individus la possibilité d'agir sur le système dont ils font partie, ou reconnaître une part de discrétion managériale dans l'évolution des organisations, incite à scruter l'univers cognitif des acteurs, car les représentations qu'ils se font du système influencent leurs actions, qui, en retour, dans leur déroulement, fournissent des repères perceptifs (Verstraete, 1996). C'est ainsi que la perspective cognitive ouvre des champs de recherche à toutes les branches des sciences de gestion puisque celles-ci ont dans leur objet

---

<sup>59</sup> Investiguant la définition de « cognition », Cossette (2008) avance que les concepts riches n'ont pas toujours un sens très précis ou en ont plusieurs, ce qui les rend parfois très attrayants ; de tels concepts peuvent alors être employés de manière créative dans de nombreuses circonstances, ce qui peut être très utile ou enrichissant (Astley et Zammuto, 1992).

d'étude nombre de décideurs qu'il s'agisse du dirigeant, du consommateur, de l'investisseur, du salarié, de l'équipe de projet, du concurrent, du partenaire, etc. (Verstraete, 1996).

Afin d'aider à s'y retrouver un peu dans les sciences cognitives, des typologies ont été avancées dans la littérature comme celle de Meindl, Stubbart et Porac (1994) ayant le mérite de regrouper les objets cognitifs en trois grandes catégories que sont « *cognitifs products* », « *cognitifs processes* » et « *cognitifs aids* ». Toutefois, la taxinomie de Schneider et Angelmar (1993), constituée de trois composantes qui sont : les « *structures cognitives* », les « *processus cognitifs* » et les « *styles cognitifs* », paraît la plus adaptée pour tenter de comprendre les différentes facettes du domaine cognitif.

Ainsi et avant d'aller plus en avant, il importe de préciser que notre analyse sera focalisée essentiellement sur les styles cognitifs. Nous conformant avec Riding et Rayner (1998)- admettant que le style cognitif détermine les différences individuelles en termes de degré d'intelligence, capacité individuelle, compétences, charisme, sens d'achèvement, croyances, valeurs, etc.- nous pouvons comprendre que le style cognitif apparaît en filigrane dans la personnalité de l'être humain. En d'autres termes, la personnalité est considérée comme un pur produit cognitif.

#### 1.3.2.2. La définition du Style Cognitif

Selon Le Dantec (2007), la paternité de l'usage de l'expression « style cognitif » revient à Allport (1961) indiquant que chaque individu possède un ensemble de traits personnels, à la fois cognitifs et affectifs, correspondant à des modes fondamentaux de pensée et d'action qui orientent ses perceptions, ses images et ses jugements à propos de son environnement. S'intéressant à la forme plutôt qu'au fond de l'activité cognitive, les styles cognitifs représentent alors les différences individuelles dans la manière avec laquelle les personnes perçoivent, pensent, résolvent des problèmes, apprennent, etc., (Witkin et al., 1977, pp.5, cité par Armstrong et Priola, 2001). Ces auteurs ajoutent aussi que ces styles tendent à être stables sur plusieurs années sans pour autant être immuables. C'est particulièrement en cela qu'ils sont des styles. Pour Tennant (1988), les styles cognitifs reflètent: « *an individual's characteristic and consistent approach to organising and processing information and experience* » (pp.3, cité par Armstrong et Priola, 2001). Ainsi, ces styles sont spontanément appliqués, sans aucune considération consciente, à travers des situations diverses et que leur influence s'étend à toutes les activités humaines qui impliquent la cognition ainsi que le

fonctionnement social et interpersonnel (Messik, 1976). Enfin, il importe de noter que ce concept puise son origine, d'après Taylor (2004), dans les recherches neurologiques relatives aux deux hémisphères du cerveau humain (Sperry, 1973)<sup>60</sup>.

Analysé sous des facettes et perspectives diverses, le concept de style cognitif se manifeste sous forme dimensionnelle. Les dimensions définissent le sujet, non seulement quant à des propriétés de son fonctionnement cognitif, mais aussi quant à certains aspects de ses conduites sociales ou socio-affectives ; c'est en cela que des dimensions sont vraiment des dimensions de la personnalité (Le Dantec, 2007). En fait, Armstrong et Priola (2001) ont identifié 54 différentes dimensions caractérisant le style cognitif comme par exemple : « *converger/diverger* » (Guilford, 1956), « *field dependence/field independence* » (Witkin et al., 1977), « *intuitive/thinking* » (Myers, 1962), « *adaptors/innovators* » (Kirton, 1976), « *analyst/holist* » (Riding et Rayner, 1998), « *intuition/analysis* » (Allinson et Hayes, 1996), etc. Comme le constatent Witkin et al. (1977), il s'agit bien des styles bipolaires dont chacune des deux extrémités présente une valeur adaptative aux circonstances.

Face à la profusion et l'ambiguïté des dimensions constitutives des styles cognitifs, Riding et Rayner (1998) préconisent de les intégrer dans un seul modèle puisque ces différentes conceptions sont basées sur des termes similaires (Priola, Smith et Armstrong, 2004). En cela, l'instrument de MBTI « *the Myers-Briggs Type Indicator* » (Myers, 1962), fondé sur la réflexion du psychiatre Carl Jung's (1921)- selon laquelle « *the mental functions related to information gathering and decision-making are central to one's personality [...] consequently, people are "typed" according to how they perceive and form judgements* » (cité par McElroy et al., 2007, p. 811)- est le plus connu dans cet ordre d'idée. Cet indicateur propose quatre jeux de dimensions antinomiques<sup>61</sup> : *Extraversion (E)/Introversion (I)* ; *Sensation (S)/Intuition (N)* ; *Réflexion (R)/Emotion (M) (ou encore Thinking (T)/Feeling (F))* ; *Jugement (J)/ Perception (P)*. Selon Wheeler, Hunton et Bryant (2004), le MBTI est l'un des

---

<sup>60</sup> Selon Mintzberge et al. (1999) et Armstrong et Priola (2001), les travaux de Roger Sperry (1974) révèlent l'existence de deux modes très différents du fonctionnement du cerveau humain. L'un, accessible à la verbalisation, est en général associé à l'hémisphère gauche (rationnel, analytique et processus séquentiel d'information) tandis que l'autre, plus spatial, se retrouve dans l'hémisphère droit, qui est muet (intuitif, holistique et processus simultané d'information).

<sup>61</sup> Selon Mintzberge et al. (1999), la combinaison de ces modèles conduit à seize types ou styles possibles. Par exemple, les individus fonctionnant selon le modèle ESRJ (pensée extravertie s'appuyant sur les sensations) « sont logiques, analytiques, critiques et peu susceptibles de se laisser convaincre par autre chose que le raisonnement [...]. Ils aiment les faits organisés ». Mais ils courent « le risque de décider trop vite avant d'avoir complètement examiné une situation ».



outils de mesure du style cognitif le plus emblématique, utilisé et validé dans les recherches en SI.

Dans le même esprit, Allinson et Hayes (1996) ont essayé de leur côté, d'intégrer 18 dimensions séparées dans un seul modèle sous la forme d'un instrument de mesure du style cognitif connu sous le nom « *The Cognitive Style Index* » (CSI). Ces deux auteurs avancent que le développement d'un tel instrument, si robuste et si parcimonieux, peut évaluer le style cognitif global auquel les différentes dimensions se réfèrent. Ils représentent cette conception en tant qu'une seule dimension avec deux extrémités que sont « *Intuition/Analyse* »<sup>62</sup>.

### 1.3.2.3. Le Style Cognitif : un axe de recherche à part entière

L'attention particulière portée sur le style cognitif dans le domaine de la cognition a invité de nombreux chercheurs en sciences de gestion à se pencher sur l'étude de ses effets sur des aspects managériaux. En fait, les résultats empiriques mettent en évidence le lien du style cognitif avec la sélection du personnel, les guides de carrières, le design des tâches, la composition des équipes, la gestion des conflits, la formation, le développement, etc. (Allinson et Hayes, 1996). Ces deux auteurs montrent aussi que le style cognitif est également corrélé avec la fonction et l'échelon professionnel. Autrement dit, les styles cognitifs diffèrent d'une fonction à une autre au sein d'une même organisation : par exemple, les comptables sont fortement analytiques, alors que les directeurs de personnel tendent à avoir une orientation plutôt intuitive. De leur côté, Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) mettent en relief la convenance des styles cognitifs des stratèges avec la stratégie d'entreprise élaborée.

Concernant le domaine du SI, Taylor (2004) indique que de nombreuses études en la matière ont montré l'impact significatif des différences individuelles, en terme de style cognitif, sur : le design et le management du SI, l'usage et les performances individuelles des divers utilisateurs. En fait, les penseurs analytiques sont généralement plus disposés à utiliser les SI, en l'occurrence les systèmes qui s'appuient sur les modèles quantitatifs et les techniques mathématiques (Lu et al., 2001). Même pour les méthodes de communication, les analystes

---

<sup>62</sup> "Intuition refers to immediate judgment based on feeling and the adoption of a global perspective"; whereas "analysis refers to judgment based on mental reasoning and a focus on detail." Thus, intuitivists tend to be relatively nonconformist, prefer an openended approach to problem solving, rely on random methods of exploration, remember spatial images most easily, and work best with ideas requiring overall assessment. Analysts tend to be more compliant, favour a structured approach to problem solving, depend on systematic methods of investigation, recall verbal material most readily and are especially comfortable with ideas requiring step by step analysis (Allinson et Hayes, pp. 122).

favorisent les médias électroniques, tandis que les intuitifs préfèrent les méthodes face-à-face (Barkhi, 2002).

Revenons enfin sur la réflexion principale sur laquelle se base la présente section à savoir la dynamique d'interaction entre les parties prenantes. Il a été mis en évidence, depuis longtemps, que les différences de style cognitif puissent fondamentalement affecter la nature des relations interpersonnelles (Allinson, Armstrong et Hayes, 2001).

En fait, Witkin et al. (1977) définissent le style cognitif comme étant « *individual differences in how we perceive, think, solve problems, learn, and relate to others* » (pp. 5) et arguent que la similitude cognitive peut mener à une forte interaction et à un sentiment positif mutuel entre les individus se manifestant par des intérêts partagés et des modes équivalents de communication. En revanche, l'absence de cohérence cognitive peut induire des conflits (Tullett, 1995) et générer des différences dans les intérêts, les valeurs et les techniques de résolution des problèmes qui sont de nature à handicaper les relations de travail (Lawrence, 1993).

Ainsi, Allinson, Armstrong et Hayes (2001) notent que d'autres chercheurs ont montré que l'homogénéité des styles cognitifs, ou encore "*l'enrôlement cognitif*" au sens de Segrestin (1996), au sein d'une même direction ou une même fonction, est fortement corrélée avec : les attitudes mutuellement positives entre les parties inter-reliées ; la haute performance ; les relations interpersonnelles efficaces ; la compréhension mutuelle et la communication efficace.

## Conclusion de la section.1

Dans le cadre de cette section, nous avons examiné le dynamisme relationnel entre les trois parties prenantes managériales responsables de l'alignement des usages du SI. Cette démonstration, basée sur une double assise théorique et empirique, nous a orienté dans un second temps, vers la mobilisation de la théorie des parties prenantes, et scruter par la suite, l'aspect cognitif d'un tel dynamisme et ce à travers une brève incursion dans les sciences cognitives.

Nous considérons donc que cette dynamique d'interaction pourrait constituer le point d'entrée approprié pour analyser la mobilisation de l'hypothèse culturaliste à la problématique de l'alignement des usages, qui fera l'objet de la deuxième section.

## 2. La Culture organisationnelle face au dynamisme relationnel autour de l'alignement stratégique des usages du SI

A l'instar de ce que nous avons vu pour le dynamisme relationnel, nous pouvons sans grand risque stipuler que la question de la culture organisationnelle se pose à partir du moment où les trois parties prenantes managériales entrent en interaction autour de la manœuvre d'alignement des usages du SI, et ce afin d'acclimater leurs comportements autour de ladite manœuvre. C'est ce que préconisaient déjà Chan et Reich (2007), lorsqu'ils insistaient essentiellement sur l'élaboration d'une culture et d'une structure informelle appropriées et suffisamment solides pour soutenir l'alignement stratégique du SI.

Considérant le dynamisme relationnel comme l'argument le plus convaincant pour justifier la mobilisation d'une hypothèse culturaliste à l'analyse de l'alignement stratégique des usages, il nous faut, à présent, procéder à un développement plus précis et nuancé à travers lequel nous tenterons, dans un premier temps, de mettre en relief le caractère conflictuel de ce dynamisme (titre 2.1) et d'exhiber, ensuite et dans un second temps, l'effet que peuvent exercer les dimensions culturelles sur la dynamique d'interaction (titre 2.2).

### 2.1. Le caractère conflictuel du dynamisme relationnel entre les trois parties prenantes de l'alignement stratégique des usages du SI

Au préalable, nous essayerons de dévoiler l'aspect conflictuel du dynamisme relationnel (titre 2.1.1) pour ensuite repérer et exposer les différents types de conflits auxquels les parties prenantes de l'alignement des usages du SI peuvent se heurter (titre 2.1.2).

#### 2.1.1. Peut-on parler de relation conflictuelle autour de l'alignement des usages du SI ?

Le parcours du canevas théorique portant sur le thème d'alignement stratégique du SI, qui a constitué le point de départ de notre travail doctoral (section.1 du chapitre.1), nous a permis de déceler, parmi les causes de non-alignement du SI, un élément phare relatif au caractère conflictuel des interactions entre les parties prenantes impliquées dans ladite manœuvre.

Les résultats de l'enquête internationale de Fimbel (2007) ont montré, par exemple, que les convergences entre les demandes d'alignements stratégiques, que ce soit de type stratégique ou Métiers, ne sont pas acquises spontanément. Selon Fimbel, dès qu'il y en a au moins deux

Métiers, se pose la question des nécessaires dispositifs de gouvernance pour légitimer les arbitrages et de management pour les réaliser. En fait, ces arbitrages concernent aussi bien des demandes d'alignement en provenance de chacun de ces Métiers distincts (demandes qui peuvent diverger entre elles) que des demandes d'alignement en provenance des Métiers qui peuvent diverger de l'alignement issu de la demande de l'entreprise en tant qu'organisation, voire le contrecarrer (Fimbel, 2007). Fimbel (2007) ajoute aussi que ces divergences ou incohérences peuvent apparaître au sein d'un même projet ou processus, mais aussi être le résultat de deux décisions prises dans deux différents projets.

Ainsi, revenons sur les travaux empiriques de Cigref et, plus particulièrement, sur le rapport paru en 2002. Le Cigref fait état de ce que : « *Le non-alignement stratégique devrait être perçu comme une situation pathologique. Il faut en identifier les raisons, dont les plus fréquentes sont : non-prise en compte du SI et du potentiel des TIC dans la formulation de la stratégie ; découpage fonctionnel de l'organisation privilégiant la spécialisation au détriment de la coordination ; absence de dialogue entre les métiers, la DG et la DSI ; pluralité des centres de décision concernant le SI ; conflits ou incompréhensions entre les directions ; etc.* » (pp.14). De même que l'étude longitudinale avancée en 2004, et qui porte sur le dynamisme relationnel autour du SI, vient confirmer l'idée que l'aspect conflictuel est constaté dans de nombreuses entreprises où il existe un statu quo entre DG, DM et DSI dont les points de vue diffèrent : par exemple, le DSI, fort de son expérience, aimerait avoir davantage d'influence sur la stratégie de l'entreprise et la faire progresser grâce aux SI, alors que DG et Métiers recherchent avant tout un bon technicien ou la solution à une problématique ponctuelle (Cigref et McKinsey, 2004).

Si les garde-fous érigés à travers la mise en place d'une gouvernance informatique fortement codifiée préviennent les crises, ils ne permettent pas toujours de progresser car ils cristallisent une relation « à bout de bras » entre ces acteurs (Cigref et McKinsey, 2004). En fait, dans ce mode de fonctionnement, les structures et les rôles des participants fonctionnent de manière mécanique, sans flexibilité, et les interactions qui en résultent conduisent à des perceptions manichéennes : gagnant/perdant, meneur/suiveur, notre camp/leur camp ; ce mode ne supprime pas les incompréhensions entre DSI, DG et DM et les conflits s'accumulent au fil des malentendus (Cigref et McKinsey, 2004).

Dans ce même ordre d'idée, Delamotte (2005) constate un fort taux d'incompréhension entre les DSI et les hommes de la stratégie : « *Pire, 83 % des DSI estiment ne pas avoir été*

*informés suffisamment tôt des changements d'objectifs Métiers de leur entreprise pour que l'informatique ait pu réagir efficacement* » (cité par Reix, 2005, pp.2). Mettant en évidence une profonde coupure, détectée essentiellement entre DG et DSI, Delamotte s'est appuyé sur l'enquête réalisée par Winmark pour le compte de BMC Software qui a dévoilé l'existence d'un énorme défaut de communication au sein de la plupart des 450 entreprises sondées en Europe, Afrique et Moyen-Orient et, en particulier au sein des entreprises françaises. En fait, la majorité des DSI enquêtés (soit 52%) reconnaissent un sérieux manque de communication avec leur DG et considèrent, de la sorte, que les stratégies générales (stratégie business) et informatiques ne sont pas alignées avec efficacité (Reix, 2005).

C'est ainsi que Reix (2005) émet l'idée que l'absence (évidente) d'alignement stratégique peut découler de plusieurs causes : le déficit de communication sans doute mais peut être aussi l'absence de consensus sur l'importance du rôle potentiel des TI. Ceci est bien souligné par Fimbel (2007), lorsqu'il avance l'exemple d'une DSI d'un grand constructeur automobile européen, consciente du décalage entre les potentialités des SI mis en service et les effets produits par leurs usages, décide au début des années 2000 de tenter d'y remédier. Six ans après, la DSI présente le bilan de son initiative : *« les effets obtenus sont faibles. Ce qui a manqué, c'est la prise en charge de la conduite du changement par les responsables Métiers. Cinquante ans après les débuts de l'informatisation des entreprises, les freins culturels restent les obstacles majeurs d'une bonne appropriation. Pour de nombreux responsables Métiers, le SI reste de l'informatique, voire de la technique. Or la valeur d'un système n'est acquise que quand il est utilisé à 80%, comme il doit l'être »* (Fimbel, 2007, pp.202).

C'est ce que Monnoyer et Quach (2007) ont mis en évidence lorsqu'elles avancent que la relation entre le stratège et l'informaticien se heurte à une dichotomie entre les deux cultures susceptible de générer une grave incompréhension entre eux qui se traduit généralement par des conflits de visions et d'intérêts. La problématique de l'alignement stratégique est donc confrontée à celle de la dichotomie entre les deux cultures (Monnoyer et Quach, 2007). En fait la dichotomie culturelle et la relation conflictuelle ont été déjà soulignées par Schein (1996) : *« In most organizations, there are three different major occupational cultures (Executives, Engineers and Operators) that do not really understand each other very well and that often work at cross-purposes »* (pp.10). Schein (1996) s'intéresse aux conflits, existant entre ces trois subcultures Métiers, ou encore trois cultures managériales, et qui se manifestent essentiellement à travers un déficit de communication susceptible de générer des

interactions dysfonctionnelles. Ceci est mis en évidence par de nombreux chercheurs, notamment par Cameron et Quinn (1999) lorsqu'ils avancent : « *Emphasizing subunit cultural differences, in other words, can foster alienation and conflict* » (pp.11).

Mobilisant la réflexion de Schein à l'analyse des interactions conflictuelles autour des SI, Bertrand et Geffroy-Maronnat (2005) expliquent le défaut d'appropriation d'un système ERP par l'existence d'une relation antagoniste entre trois visions Métiers divergentes au sein de l'entreprise<sup>63</sup>. Leur étude de cas a le mérite d'appréhender plus spécifiquement le contexte organisationnel en entrant dans l'épaisseur culturelle. Au-delà des relations entre l'outil et l'organisation formelle, Bertrand et Geffroy-Maronnat (2005) se sont intéressés à la fois aux articulations entre les appréciations et les comportements des divers acteurs envers le système ERP, et aux perceptions qu'ils pouvaient avoir du corps de Métier.

Au vu de ce qui précède, nous pouvons donc comprendre que le dynamisme relationnel autour d'une manœuvre d'alignement stratégique des usages n'est certainement pas appréhendé collectivement par les trois parties prenantes managériales concernées. Celles-ci, dotées d'une part, de styles cognitifs différents (l'aspect cognitif cité au point 1.3 de la section précédente) et, d'autre part de cultures Métiers distinctes, développent des attentes individuelles et des perceptions différentes susceptibles d'aggraver les incompréhensions et les conflits qui vont biaiser, sans doute, la définition et le partage d'une vision claire et commune concernant l'alignement des usages du SI.

Face aux différences individuelles, Schneider et Barsoux (1997) préconisent : « *qu'il s'agit plutôt de trouver la manière d'intégrer des personnes de cultures différentes, d'accepter leurs différences et d'ajuster leurs zones d'interactions [...]. Le but n'est pas en effet de neutraliser les différences, mais de s'en servir de manière constructive* » (Pesqueux, 2004, pp.23). C'est ce qui ressort explicitement de quatre de nos entretiens qualitatifs au sujet des conflits :

**Le DG du "C"** note : « *Concernant l'interaction, j'imagine qu'il s'agit bien de conflits positifs plutôt que de conflits négatifs* » (Entretien N°2.DG.1). **Le Directeur Financier** confirme : « *L'implication du DG se traduit par l'arbitrage en cas de divergences de visions des DM et de la DSI ou encore des conflits mais plutôt positifs et j'insiste sur les qualificatifs " positif et constructif ! " »* (Entretien N°2.DM.3).

---

<sup>63</sup> (1) Un métier perçu par les unités de production proche d'un mode artisanal de prestation à la carte, (2) une perception des services du siège et notamment des « achats », s'inscrivant dans une logique plus industrielle de rationalisation des flux, et (3) une vision intégratrice de la direction cherchant à englober et à articuler ces deux réalités de l'entreprise (Bertrand et Geffroy-Maronnat, 2005, pp.63)

De même, le **Directeur Santé de “A”** indique: « *Pour le cas du projet Navision, on a vécu une complémentarité des visions plutôt que de divergence* » (Entretien N°1.DM.3).

Ainsi, le **DSI de “T”** ajoute: « *Oh ! Les conflits ! C’est sûr (en souriant). Les conflits sont nécessaires. Je dis toujours au niveau des réunions : ‘tant qu’il n’y a pas de problèmes, nous ne sommes pas en train de travailler’ (en souriant). Bon, je parle plutôt des conflits constructifs* » (Entretien N°4.DSI.2).

Mais, qu’est ce qu’un conflit constructif ? Selon Fiol (2004), « *le conflit constructif consiste, au sens de M.P. Follett, à sortir du cadre étroit du conflit entre deux positions a priori non conciliables pour trouver, selon un processus créatif, une nouvelle position qui intègre les deux points de vue et satisfasse ainsi les deux parties ; dans cette intégration, aucune des parties en conflit ne sacrifie ses intérêts ou en compromet ses valeurs, elle n’abandonne rien, elle s’enrichit* » (cité par Bessire, 2006).

### 2.1.2. Différents types de conflits

Outre les conflits spécifiques à la manœuvre d’alignement stratégique du SI, il s’avère également nécessaire d’explorer d’autres types de conflits qui se rattachent à la nature même du SI investigué. De la sorte, il convient, dès lors, de souligner que les SI dont l’architecture applicative est construite sur les progiciels ERP sont exemplaires pour faire une synthèse des différents conflits que nous pouvons rencontrer tout au long du processus de leur déploiement. Ce choix est aussi lié à notre projet de contribution scientifique du moment que le chapitre.4 de notre thèse propose les systèmes ERP comme cadre d’analyse spécifique pour étudier la problématique d’alignement des usages sous une hypothèse culturaliste.

« *Quand on observe un projet ERP [...] du point de vue de l’interaction des acteurs, on est saisi par l’extraordinaire conflictualité du processus de déploiement* » (Besson, 1999, pp.22-23). Selon cet auteur, de tels conflits peuvent dériver des différences de cultures professionnelles. C’est dans ce sens que Besson (1999) avance qu’un projet ERP se heurte à quatre types de conflits susceptibles d’entraver son succès :

- *Les conflits de mode opératoire.* Selon Houze, Meissonier et Perotin (2005), des frictions peuvent effectivement apparaître dans la détermination des « *best practices* » qui seront retenues dans le paramétrage d’un ERP. C’est à ce niveau là que nous pouvons parler de la logique de standardisation d’un système ERP. Il s’agit d’aligner les processus de gestion de l’entreprise avec le référentiel managérial standard imbibé dans ce système. Ceci explique l’émergence des conflits suite à la revendication des utilisateurs finaux des

spécificités de l'entreprise et le refus du référentiel standard (Besson, 1999 ; Markus et al., 2000). D'après Houze, Meissonier et Perotin (2005), il n'est pas rare d'observer que, dans la pratique, les ERP sont très souvent sous-utilisés et que les utilisateurs ont recours à des pratiques de contournement du progiciel pour exécuter certaines tâches (Davenport, 1998 ; Saint-Leger, 2004). Ceci s'est révélé en particulier lors de nos entretiens qualitatifs à travers lesquels plusieurs interviewés nous ont confirmé l'utilisation des tableurs *Excel* en parallèle avec leur système ERP.

- *Les conflits de métier.* Se référant à l'analogie de Besson (1999), et selon laquelle « *un ERP est à la chaîne comptable ce que le robot a été à la chaîne d'assemblage* », Houze, Meissonier et Perotin (2005) indiquent que le métier de contrôleur de gestion est une des illustrations classiques en termes de changement de métier impulsé par l'intégration des SI : alors que le métier comprenait un lourd travail de collecte, d'agrégation, de synthèse des écritures comptables et des données financières, voilà que ces tâches sont maintenant pour une large part automatisées par l'ERP. En fait, la réduction de tâches à faible valeur ajoutée conduit le métier de contrôleur de gestion à se concentrer davantage sur des missions d'analyse et de conseil ; pour autant n'étant plus lui-même l'architecte des documents comptables et financiers générés par l'ERP, il doit faire un travail d'interprétation ex-post de la façon avec laquelle ceux-ci ont été construits (Houze, Meissonier et Perotin, 2005).
- *Les conflits d'influence.* L'implémentation d'un système ERP peut être perçue comme un levier d'augmentation de pouvoir<sup>64</sup> (Davenport, 1998) ou de réduction de l'autonomie individuelle<sup>65</sup> (Markus et al., 2000), générant ainsi des jeux de pouvoir qui peuvent favoriser ou, au contraire, entraver le projet. Selon Crozier et Friedberg (1977), ces jeux de pouvoir d'acteurs peuvent, entre autres, être basés sur les compétences clés existantes dans l'entreprise ; dans ce cas, les individus se serviront de leur expertise reconnue dans le métier comme vecteur d'influence et force de persuasion pour orienter des choix allant dans le sens de leur intérêt personnel (Houze, Meissonier et Perotin, 2005).

---

<sup>64</sup> En dotant par exemple les utilisateurs clés de fonctionnalités d'accès et de traitements de données en temps réel (Houze, Meissonier et Perotin, 2005).

<sup>65</sup> Un ERP pourra tendre à formaliser des processus jusqu'alors informels : par exemple, un module de gestion *Supply Chain* pourra demander à des opérateurs d'un entrepôt de gérer désormais électroniquement toute entrée et toute sortie d'article, de même que d'entreposer scrupuleusement les produits aux emplacements désignés par le logiciel. Cette perte d'autonomie peut se traduire également au travers d'une plus importante transversalité des tâches et donc d'une plus forte interdépendance des acteurs (Houze, Meissonier et Perotin, 2005).



- *Les conflits de but.* Concernent les objectifs assignés par l'entreprise en terme de création de valeur (Houze, Meissonier et Perotin, 2005). A cet effet, Besson (1999) illustre le cas de l'implémentation d'un système ERP au sein d'un hôpital dans lequel les médecins ont refusé le projet car y voyant une tentative de contrôle marchand dans une mission de service public. Dans les entreprises du secteur privé, ce genre de conflit peut apparaître sous d'autres formes ; comme par exemple le fameux « œil de Moscou » auxquels sont parfois assimilés des outils de ce type, parfois perçus par les utilisateurs comme des vecteurs de contrôle minutieux du travail de tout à chacun de la liberté individuelle dans la réalisation des missions confiées (Houze, Meissonier et Perotin, 2005).

Dans la lignée des travaux de Besson, Besson et Rowe (2001) apportent une vision plus subtile sur les conflits dans un article qui résume bien le cadre sociocognitif du dynamisme des projets ERP : « *This paper examines the way cognition and conflict develop throughout the various phases of a project. Towards this end, limited communication and enacted dialogue will be shown to play important roles in the emergence or control of different types of conflicts. [...] They may also reflect the existence of a modicum of mutual understanding between an organization's members* » (pp.49). D'après ces auteurs, l'efficacité d'un projet ERP couvre un caractère social très fort qui ne doit pas être négligé sous peine d'échec. C'est ainsi qu'ils stipulent: « *Senior managers need to create a vision for the organization that generates a commitment to a new frame of reference, and overcomes cognitive and social conflicts of the users* » (pp.50).

En fait, Besson et Rowe (2001) ont fondé leur analyse sur la définition du conflit avancée par Boulding (1963) et selon laquelle le conflit est perçu : « *as a perception of people's incompatibilities* » (cité par Besson et Rowe, 2001). Ainsi, la littérature du domaine distingue deux principaux types d'incompatibilité (Jehn, 1995) que sont : « des conflits relationnels » provenant de la personnalité et l'histoire personnelle des acteurs impliqués dans le projet ERP, et « des conflits de tâches » résultant du mécontentement des acteurs quant à la nature de leur activité. S'intéressant plus particulièrement à la deuxième catégorie d'incompatibilité, Besson et Rowe (2001) distinguent trois types de conflits pouvant surgir au cours des différentes phases du projet ERP, au sens de Markus et Tanis (2000)<sup>66</sup> à savoir : « *Task*

---

<sup>66</sup> « *Chartering phase* » comprises decisions leading up to the funding of an enterprise system. Key activities include building a case for an enterprise system, selecting a software package, identifying a project manager and approving a budget and schedule. « *Project phase* » comprises activities to get the system up and running in one or more organizational units. « *Shakedown phase* » is the period of time from going live until normal operations or routine use is achieved (Markus et Tanis, 2000, cité par Besson et Rowe, 2001)

*conflicts per se*», involving the various *modus operandi*, operational definitions, and optimal means of achieving either one or an entire set of tasks ; “Job conflicts”, involving standardized human resource relationships : the competencies that are necessary to perform a job and not simply a set of tasks, career management, wage and benefits package, dismissals, etc. This type of conflict is influenced by the perceived nature of the industrial relations within a country, sector, or firm ; and “Governance conflicts”, involving the distribution of power and/or the way in which the members of an organization perceive their own contribution towards the achievement of its goals » (pp.51)

A l’instar de ce petit tour d’horizon sur le caractère conflictuel du dynamisme relationnel, nous pouvons affirmer que la création de sens par la culture organisationnelle, au sens de Smircich (1983), nous paraît déterminante pour mêler intimement une perspective de dynamisme et une gestion des conflits autour de la manœuvre d’alignement stratégique des usages du SI, en l’occurrence le système ERP.

## 2.2. Des dimensions culturelles pour acclimater le dynamisme relationnel autour de l’alignement stratégique des usages du SI

A la fin de leur article, Besson et Rowe (2001) avancent que la culture de l’organisation ainsi que la culture du Senior Management (DG), sont deux facteurs, entre autres, qui peuvent aider à appréhender le dynamisme des projets ERP et adoucir l’intensité des conflits. C’est dans cet esprit là que s’inscrit le présent titre dont l’objectif est d’exposer, dans un premier temps, l’effet que peut exercer la culture organisationnelle sur le dynamisme relationnel autour de l’alignement stratégique des usages du SI, et d’explorer ensuite le rôle du style cognitif du DG (Dirigeant/stratège) face à cette culture organisationnelle.

### 2.2.1. La culture organisationnelle face à la relation conflictuelle entre les parties prenantes de l’alignement stratégique des usages du SI

#### 2.2.1.1. La culture organisationnelle face à l’action humaine : généralités tirées du domaine de la culture

Selon Bessire (2006), chacune des parties prenantes étant porteuse de sa propre subjectivité, apparaît alors une question cruciale : *comment intégrer ces multiples subjectivités potentiellement conflictuelles ?* La reconnaissance de l’intersubjectivité inhérente à toute

réalité humaine et le recours aux principes de l'éthique de la discussion et de la démocratie plurielle pourraient fournir des éléments de réponses à cette interrogation (Bessire, 2006). Aussi, nous semble-t-il que la culture organisationnelle, impliquant des normes, des comportements et des pratiques managériales communes aux diverses parties prenantes, pourra apporter une réponse adéquate à cette interrogation ?

Revenons un instant sur la métaphore donnée par Pettigrew (1985) à la culture comme étant le tissu du corps humain. En ce sens, la culture rattache les os qui constituent la structure de l'entreprise aux muscles de ses processus : elle représente l'âme de l'entreprise (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999). Ceci rejoint la conception de la culture donnée par Smircich (1983), selon laquelle il la perçoit comme « *the social or normative glue that holds an organization together* » (pp.344). En dépit de la diversité des études portant sur la culture, Smircich avance qu'elles convergent vers le même point de croisement à savoir : « *la culture, conçue comme un ensemble des principales valeurs et croyances partagées, accomplit plusieurs fonctions importantes : d'abord, elle donne un sens d'identité pour les membres de l'organisation ; ensuite, elle facilite la génération du sens de l'engagement ; elle renforce aussi la stabilité du système social ; et finalement, elle peut servir comme un dispositif de création de sens permettant de guider et former le comportement des membres* » (P.346).

Parmi les nombreuses contributions allant dans ce sens, Swidler (1986) met en évidence l'impact de la culture sur les stratégies d'actions humaines au sens de Bourdieu (1977). Il indique que la culture influence l'action non seulement par les valeurs, vers lesquelles l'action est orientée, mais plutôt par la formation d'un ensemble d'habitudes, de compétences et de styles à partir duquel les personnes construisent leurs stratégies d'action. C'est ainsi qu'il note à la fin de son article: « *The challenge for the contemporary sociology of culture is not, however, to try to estimate how much culture shapes action. Instead, sociologists should search for new analytic perspectives that will allow more effective concrete analyses of how culture is used by actors, how cultural elements constrain or facilitate patterns of action, and what aspects of a cultural heritage have enduring effects on action* » (pp.284).

Ce véritable « *challenge* », relatif à la compréhension du lien entre la culture et l'action humaine, a naturellement stimulé l'attention de nombreux chercheurs en la matière, notamment Edgar Schein, un des pionniers du domaine de la culture, qui insiste particulièrement sur la notion de « sous-cultures ». Analysant de tels apports, Pesqueux (2004) avance que la culture organisationnelle peut être considérée comme un ensemble

émergent de « micro-cultures » observables dans les spécialités fonctionnelles, les divisions géographiques, les unités de travail dans une perspective que l'on pourrait qualifier « d'ultra-culturaliste » dans la mesure où l'on a alors tendance à voir de la culture partout (Pesqueux, 2004).

Face à cette perspective d'ultra-culturaliste, Pesqueux ajoute que la culture organisationnelle peut être perçue comme un élément stabilisant du fonctionnement. D'ailleurs, si la fiabilité générale d'un système dépend, selon Terssac et Chabaud (1990), des processus de coopération que les membres du groupe de travail mettent en œuvre pour combiner leurs propres actions, cette combinaison nécessite la conception d'une référence commune qui se doit d'être opératoire par une élaboration en commun et basée sur des compétences partagées qui permet de compléter la représentation que chacun se fait de la tâche et d'ajuster les décisions de chacun en fonction des connaissances des autres (Pesqueux, 2004).

Nous pouvons donc interpréter que parmi les principales fonctions de la culture organisationnelle, l'intégration interne s'avère prépondérante. Ceci a été, par exemple, mis en évidence par Schein (1993) en soulignant le rôle du dialogue, voire la culture de dialogue, comme élément fondamental pour appréhender les sous-cultures professionnelles. Selon Schein, le dialogue facilite et crée de nouvelles possibilités pour soutenir la communication interne. Il permet au groupe d'atteindre un niveau plus élevé de conscience et de créativité par la création graduelle d'un ensemble partagé de significations et d'un processus de pensée commun. Le dialogue est perçu donc comme un élément culturel important pour l'identification et la résolution des problèmes de fonctionnement interne. Comme le préconise Schein (1993): « *We must take the subcultural differences between hierarchical strata seriously, especially between the executive stratum and the rest of the organization. The need for dialogue across subcultural boundaries, especially across hierarchical boundaries, is, therefore, one of the most pressing needs* » (pp.37). Sa recherche, parue en 1996, vient ainsi consolider ses résultats en traçant à gros traits l'importance de la communication et de la compréhension mutuelle pour instaurer un meilleur alignement entre les trois sous-cultures Métiers : « *Executives, Engineers and Operators cultures* » (Schein, 1996).

Au vu de ce qui précède, Pesqueux (2004) résume bien le propos en écrivant: « *ce qui fait qu'aujourd'hui dans les sciences des organisations et dans les pratiques de gestion, on reconnaisse comme "évident" le poids de la culture sur les comportements des acteurs [...]. Les relations qui s'établissent entre culture et organisation résultent d'un "tressage" subtil à*

*l'examen duquel il nous semble nécessaire de nous confronter* » (pp.38). C'est ce qui nous a incité à explorer l'impact que peut exercer la culture organisationnelle sur la problématique d'alignement stratégique des usages du SI et plus spécifiquement sur la dynamique d'interaction entre les trois parties prenantes managériales impliquées dans ladite manœuvre.

#### 2.2.1.2. La culture organisationnelle face au dynamisme relationnel autour de l'alignement stratégique des usages du SI

Nous rendons compte ici d'une sélection de travaux relatifs au domaine d'alignement stratégique du SI, tant théoriques que professionnels, qui, indépendamment des problématiques qu'elles soulèvent, ont tracé à gros traits le rôle que peuvent jouer les dimensions culturelles (implicites dans la plupart des recherches) face au dynamisme relationnel autour de la manœuvre d'alignement stratégique.

Il convient de rappeler à ce titre que la détection des dimensions culturelles de l'alignement stratégique, comme nous l'avons illustré au niveau du point 1.2.2 du chapitre.2, n'est pas sans intérêt pour notre travail de réflexion. En fait, nous stipulons que notre tentative de mobilisation d'une hypothèse culturaliste pour étudier la problématique d'alignement stratégique des usages du SI trouve une justification plausible dans le fait que ces dimensions culturelles sont susceptibles de gérer, voire d'acclimater l'interaction autour de ladite manœuvre. C'est ainsi que nous proposons que la culture organisationnelle, dans une optique générale, correspond à une préférence pour les situations qui se caractérisent par l'engagement des parties prenantes, le dialogue, la confiance, le partage d'une vision commune, le partenariat, etc<sup>67</sup>.

L'absence d'alignement stratégique, comme le fait observer Reix (2005), peut découler de plusieurs causes : le déficit de communication sans doute, mais peut être aussi l'absence de consensus sur l'importance du rôle potentiel des TI. Sachant toutefois que le Cigref (2002) a souligné déjà que la prise en compte des contraintes et des opportunités du SI dans la stratégie de l'entreprise est l'une des deux conditions préalables et nécessaires à l'alignement stratégique. C'est ce que Feeny, Edwards et Simpson (1992), Reich et Benbasat (2000), D'Souza et Mukherjee (2004) et Smaczny (2001) ont mis en évidence lorsqu'ils insistaient sur la qualité de la relation entre les managers d'affaires (CEO) et les managers SI (CIO) et

---

<sup>67</sup> Pour une consultation exhaustive de ces dimensions, nous invitons le lecteur à se reporter au tableau.4 du chapitre.2

sur l'acceptation de ces derniers par le top management pour la réussite de l'alignement stratégique du SI. Cela veut dire que le DSI doit se rapprocher davantage de la DG et des Métiers afin de leur faire comprendre la portée stratégique des SI et de définir, par la suite, les priorités d'amélioration concernant son rôle. De leur côté, la DG et les DM doivent appréhender l'apport de ces systèmes pour les prendre en considération lors de l'élaboration de leurs stratégies, aussi bien « corporate » que Métiers.

Comme le notent Feeny, Edwards et Simpson (1992): « *Successful relationships seem to be linked to a shared vision of the role of IT as an agent of transformation. The CIOs in these successful relationships may have extensive IT backgrounds, but they are accepted into the top management team and are seen to contribute beyond their functional responsibilities. [...] More broadly it can be argued that good CEO/CIO relationships will contribute to success in at least three respects: strategic information systems planning, business/IS partnerships and CEO involvement in IT management* » (pp.435). Pour sa part, Smaczny (2001) plaide pour le rapprochement CIO/CEO et l'attribution d'un rôle plus stratégique à la DSI. Il ajoute aussi que les stratégies Business et SI doivent être développées et implantées simultanément pour garantir un meilleur alignement voire une meilleure intégration. Rejoignant la même réflexion, D'Souza et Mukherjee (2004) ajoutent ceci : « *Managers should view the IT department as a partner, and not a subordinate, in planning the future direction of the organization* » (pp.28).

En cela, nous pouvons déduire que l'esprit managérial, considérant la DSI comme un partenaire, reflète certainement une culture organisationnelle spécifique qui figure, en bonne place, parmi les facteurs organisationnels nécessaires à l'alignement stratégique des usages du SI.

Ainsi, quand on parle de dynamique d'interaction autour de l'alignement des usages, il faut garder à l'esprit le schéma suivant : le DG trace les priorités stratégiques d'ensemble, voire la trajectoire de référence au sens de Fimbel (2007). Les DM sont tenues, d'une part, de définir leurs priorités Métiers (prenant la forme de dispositifs contributeurs à la trajectoire de référence) et, d'autre part, de veiller sur les usages réels du SI au sein des processus Métiers afin de générer la valeur d'usage. Enfin, le rôle du DSI est aussi déterminant en fournissant le soutien nécessaire à l'alignement des usages aussi bien sur le plan stratégique que Métiers. Dans une telle situation, instaurer une culture de communication et de dialogue, permet à chacun de s'enrichir de la vision de l'autre. Ceci rejoint ce qui est proposé par Luftman, Papp

et Brier (1999) lorsqu'ils indiquent le besoin de renforcer une culture de communication humaine et d'interactions flexibles, par opposition aux rôles et aux modèles rigides et impersonnels, pour faciliter la mise en œuvre de l'alignement stratégique. C'est ce que Tallon (2003) veut dire par « *the need for a mind-set that encourages shared networks and common IT procurement policies* » (cité par Chan et Reich, 2007). Massury (2009) vient ainsi consolider ce qui précède : « *Internal communication is a discipline and not the task of a single function. Working towards strategic alignment must be a cultural mindset within the company, driven by a consolidated and well-orchestrated approach from various functions and enabled by internal communicators* » (pp.12).

En somme, chacune de ces parties prenantes doit créer des opportunités d'échanges et d'écoute afin de promouvoir la manœuvre d'alignement stratégique des usages. C'est ainsi que les DM, ayant le rôle principal de (MAU), sont tenus d'explicitier leurs priorités Métiers afin que le DSI puisse actionner les leviers qui vont faciliter la manœuvre d'alignement tout en tenant compte des priorités stratégiques de référence. L'extrait d'entretien que met en exergue Fimbel (2007) au sujet du consensus Métiers, effectué avec une DSI d'une grande entreprise multinationale nord-américaine, illustre ce point de façon claire.

Comme l'indique l'interviewé : « *Or, lors de l'expression initiale des besoins, une partie importante des exigences et demandes du Métier sont irréalistes du point de vue du métier lui-même. De trop nombreuses clarifications ne s'opèrent qu'au cours du processus de développement, voire plus tardivement encore* » (Fimbel, 2007, pp.170).

En cela, une culture organisationnelle basée sur la transparence et l'explicitation des attentes tacites peut donc contribuer à éclairer le débat sur le degré d'alignement des usages en écartant la dichotomie et les conflits entre les trois parties prenantes impliquées. Selon Crozier et Friedberg (1977), l'explicitation pour un acteur est le fait de se laisser dépouiller de *ses savoirs implicites* (tacites) distinctifs et d'autoriser leur formalisation. Ainsi, Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) avancent qu'une fois la stratégie est créée, le modèle doit être formulé ; ceux qui ne le font pas sont soupçonnés d'avoir une pensée floue, ou des arrières-pensées.

Mettant en relief « l'effort d'explicitation et l'amélioration de la visibilité » comme l'un des facteurs clés de succès d'une démarche d'alignement stratégique, le Cigref (2002) suggère quelques outils de transparence et de communication de la façon suivante : « *la rédaction de schémas cibles, partagés avec les métiers, pour communiquer avec le DG ; la mise en place*

*de correspondants Métiers, acteurs de l'alignement ; un effort sur la rédaction des business cases pour tous les projets, avec une mise en évidence des impacts pour les Métiers et la réalisation de la stratégie ; etc. » (pp. 21).*

En vérité, il nous est permis d'estimer que le simple fait de parler de ce que l'on compte faire, évitera l'opacité et l'ambiguïté, et prouvera de la sorte un degré de crédibilité favorisant des relations plus sereines entre les trois parties prenantes engagées dans une démarche d'alignement stratégique des usages. Ainsi, une culture basée sur le dialogue et la transparence paraît fondamentale pour instaurer un climat de compréhension mutuelle et de confiance entre le DSI, le DG et les DM. D'ailleurs, lorsque les entreprises ne parviennent pas à établir une relation d'estime et de confiance entre ces Directions, elles risquent de se retrouver prisonnières d'un mode de fonctionnement de type « à bout de bras » (Cigref et McKinsey, 2004) générant, sans doute, des conflits intenses. L'extrait d'entretien suivant illustre le propos :

*« Je pense que, dans les formes, il y a peut-être des choses à améliorer, mais quand la confiance s'installe entre métier et informatique, une compréhension mutuelle au sein d'une équipe de Direction composée de bons professionnels, alors ce mode de fonctionnement fondé sur la confiance, l'informel, marche bien [...] La confiance dans la capacité et les connaissances de l'autre permettent donc de ne pas uniquement se fonder sur des processus pour faire bien fonctionner les choses » (Entretien avec DM, Cigref et McKinsey, 2004, pp.51).*

En fait, la convocation de la notion de confiance est effectuée le plus souvent dans la perspective idéologique d'un volontarisme managérial venant ignorer le conflit au nom de la confiance qui se doit alors d'être gérée (Pesqueux, 2009). De plus, Pesqueux (2009) stipule que la construction d'un réseau dense de relations rend possible la construction et la gestion de la confiance et vice versa ; de cette façon la confiance agit sur la base de tensions relationnelles. A ce titre, il importe de noter qu'une manœuvre d'alignement stratégique est si délicate qu'elle nécessite un degré d'engagement pondéré des parties prenantes managériales consolidé par une atmosphère de confiance réciproque (Chan, 2002 ; Luftman, Papp et Brier, 1999 ; Teo et Ang, 1999).

D'autre part, la confiance est très généralement vue comme une condition de réalisation de la coopération dans la mesure où elle dispense de se focaliser sur le contrôle des autres (Pesqueux, 2009). Quand on parle de la coopération, on pense généralement à une situation dynamique d'interaction et de coordination dans laquelle le DG, le DSI et les DM doivent



pouvoir travailler dans le même sens, qui correspond en outre à leurs propres buts. Il paraît que chacune de ces trois parties prenantes managériales doit faire preuve d'un esprit ouvert sur la vision et la culture des autres afin d'atteindre un degré satisfaisant de consensus sur toute la manœuvre d'alignement des usages.

C'est dans ce sens que Fimbel (2007) teste la formulation suivante : « *la réussite des manœuvres d'alignement du SI nécessite l'attitude coopérative des parties prenantes (DG, DM, DSI, utilisateurs finaux, prestataires, etc.* ». Les résultats révèlent une validation à la hauteur de 95.8% des réponses. Selon Fimbel (2007), l'ampleur d'une telle validation montre que la nécessité de dépasser les approches contractuelles et formelles pour réussir l'alignement est plébiscitée.

Ainsi, comme nous l'avons constaté au niveau du point 2.1.1 de la présente section, portant sur le caractère conflictuel du dynamisme relationnel, l'alignement stratégique des usages est susceptible de se heurter à un clivage culturel repéré aussi bien au niveau Métier (culture DG/culture DSI, ou bien culture DM/culture DSI) qu'au niveau personnel (le style cognitif propre à chaque personne). Pour cela, des valeurs culturelles fondées sur la coopération et le partenariat s'avèrent essentielles afin que l'alignement soit perçu par les parties prenantes comme une relation de type gagnant-gagnant. C'est ainsi que Cigref (2002) considère « la démarche partenariale » comme facteur clé de succès de l'alignement stratégique.

Au terme de cet exposé, il importe de déduire que les trois parties prenantes managériales (DG, DSI et DM) sont appelées- en vue de modérer l'intensité des conflits caractérisant le dynamisme relationnel- à partager le même engagement et la même vision en reconnaissant l'intérêt qu'elles ont à la concertation autour de l'alignement stratégique des usages du SI. Nous sommes donc convaincus que l'effet potentiel de la dynamique de dialogue, de confiance, de compréhension mutuelle avec bien d'autres dimensions culturelles<sup>68</sup>, sur l'alignement stratégique des usages, est bien évident. C'est ainsi que nous pouvons considérer que le rôle d'une culture organisationnelle solide et adéquate est alors la clé de voûte.

Or, nous semble t-il que cette culture dépend de plusieurs facteurs et, notamment, du style cognitif du DG (Dirigeant/Stratège) au sens de O'Reilly (1989) et Schneider et Barsoux (1997).

---

<sup>68</sup> Lesquelles sont illustrées par le tableau.4 du chapitre.2

## 2.2.2. Quel impact peut exercer le style cognitif du DG (Dirigeant/Stratège) sur la culture organisationnelle ?

Avant d'entamer le développement de cette réflexion, il importe de clarifier la vision que nous adoptons pour caractériser la dénomination du Dirigeant/Stratège. Suivant notre point de vue, le Dirigeant/Stratège correspond aussi bien au « fondateur ou entrepreneur stratège » qu'au « dirigeant à la fois propriétaire de son entreprise ».

Comme nous l'avons déjà vu au niveau du point 1.1.3 de la section.1, le DG (Dirigeant/Stratège) joue un rôle important et direct dans la manœuvre d'alignement stratégique des usages à travers l'élaboration de la trajectoire de référence et l'arbitrage entre les diverses priorités stratégiques et Métiers. En outre, nous semble-t-il qu'il peut exercer un effet indirect ? Qu'est ce que cela signifie ? Que le style cognitif du DG (Dirigeant/Stratège) peut impacter la culture organisationnelle, exerçant de ce fait un effet potentiel sur la dynamique d'interaction autour de l'alignement stratégique des usages.

### 2.2.2.1. La place du Dirigeant/Stratège dans l'alignement stratégique des usages du SI

Si nous revenons rapidement sur les travaux de référence, pouvant être répertoriés sous la rubrique de FCS de l'alignement stratégique (Brown et Magill, 1994 ; Luftman, Papp et Brier, 1999 ; Teo et Ang, 1999 ; Reich et Benbasat, 2000 ; D'Souza et Mukherjee, 2004 ; etc.), il nous serait permis de dégager un consensus marquant sur l'importance de l'engagement et de l'implication du DG (plus précisément du Dirigeant/Stratège) tout au long du processus de l'alignement stratégique, en l'occurrence, la phase des usages du SI. Outre son pouvoir d'organiser le dynamisme relationnel, ou encore « le processus d'interaction » au sens de Pavé (1989), par l'arbitrage et la gestion des conflits autour de la manœuvre d'alignement des usages, le rôle principal du Dirigeant/Stratège réside dans l'élaboration préalable des priorités stratégiques balisant l'orientation globale de l'entreprise.

Selon Fimbel (2007), la place du Dirigeant/Stratège est évidemment centrale puisqu'il est tenu d'explicitier et de formaliser une trajectoire stratégique qui devient alors durablement le cap et le repère de référence pour l'ensemble des contributeurs que sont les DM et la DSI : chacun est responsable de concevoir et conduire sa manœuvre contributrice en cohérence avec la manœuvre stratégique et en synergie avec les autres manœuvres contributrices (Fimbel, 2007). C'est pourquoi Fimbel insiste sur la transparence du stratège en indiquant : « *qu'il ne faut pas non plus occulter les butins, rarement explicités, mais qui sont, plus fréquemment*

qu'on ne le pense ou le dit généralement, au cœur des choix de trajectoire ; ce sont « les intérêts ou les envies intimes du stratège » » (Fimbel, 2007, pp.116). Pour la DM ou la DSI en charge d'un dispositif contributeur, la difficulté est de percevoir et de comprendre la nature et le contenu du véritable butin visé et intégrer également les convictions manœuvrières de ce dirigeant (Fimbel, 2007).

Une telle difficulté peut être justifiée par le fait que tout processus stratégique est très intimement dépendant de la personnalité singulière du stratège, de sa vision, ses valeurs, ses convictions personnelles, son expérience et ses compétences qui le conduisent (Fimbel et Gomez, 2003). C'est ce que prônait déjà Andrews en 1971, lorsqu'il écrivait: « *There is no way to divorce the decision determining the most sensible economic strategy from the personal values of those who make the choice* » (pp.34, cité par Bluedorn et al., 1994). Dans la lignée des travaux de Andrews (1971) et de Hambrick et Mason (1984), étudiant l'impact des caractéristiques des stratèges sur la stratégie qu'ils décident, Bluedorn et al. (1994) précisent que : « *One important point that needs to be made is that these characteristics and behaviors are, at best, proxies for cognitive processes* » (pp.204). C'est ainsi qu'ils mettent en évidence que: « *The firm is a reflection of its Top Managers. The values, beliefs, and group interactions between TMT members and their cognitions affect strategic choice* » (pp.210).

De la sorte, il nous semble que l'idée de placer le stratège au cœur du processus stratégique, tout en mettant en valeur son aspect cognitif et psychologique, est à rapprocher de l'école « *Cognitive* » du Management Stratégique (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999). Pour bien comprendre la vision stratégique et le sens de ce processus sur le plan mental, cette école de pensée propose d'explorer ce qui se passe dans la tête du stratège en faisant notamment appel à la psychologie cognitive (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999). Autrement dit, les adeptes de cette école admettent que la stratégie est enfouie dans l'univers cognitif du stratège. En cela, Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) avancent que les stratèges diffèrent dans leurs « *styles cognitifs* » et que les psychologues qui étudient les nuances du comportement humain comme la « complexité de la connaissance » ou l'« ouverture » peuvent aussi nous renseigner sur l'élaboration de la stratégie. L'instrument « MBTI » de Myers-Briggs (1962), que nous avons évoqué précédemment au point 1.3.2 de la section.1, en est une bonne illustration. C'est ainsi que l'analyse du style cognitif du stratège, tel que généré de la combinaison des quatre dimensions opposées du « MBTI », peut nous aider à pénétrer dans différentes approches de l'élaboration de la stratégie (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999) ainsi que dans diverses

méthodes de prise de décisions (Miller et Dröge, 1986). Si c'est le cas, le choix de la méthode stratégique pourrait être lié au profil psychologique du stratège (Perrotton, 2003).

De plus, la citation de O'Reilly (1989), et selon laquelle : « *For a strategy to be successfully implemented, it requires an appropriate culture. When firms change strategies, they sometimes fail because the underlying shared values do not support the new approach [...] As firms grow and strategies change, the culture or social control system also needs to be realigned to reflect the new direction* » (pp.17), vient nous éclairer sur la relation, sans doute, étroite entre la stratégie et la culture organisationnelle, en nous permettant en conséquence de soulever une piste de raisonnement autour du lien entre le style cognitif du stratège et la culture organisationnelle comme suit : si le style cognitif du Dirigeant/Stratège exerce un impact considérable sur la constitution du processus stratégique de l'entreprise, il est donc susceptible d'impacter d'autres aspects de l'organisation comme « *la culture organisationnelle* ».

#### 2.2.2.2. Le style cognitif du Dirigeant/Stratège face à la culture organisationnelle

Revenons de nouveau sur l'idée de Tomlin (1991) relative à la possibilité d'intervention du top management pour guider, d'une manière proactive, la culture organisationnelle et appuyer par la suite l'alignement du SI avec les objectifs d'affaires de la firme. Considérant le Dirigeant/Stratège comme l'acteur central dans la firme, Tomlin indique que celui-ci étant à l'origine d'une génération de croyances et valeurs dominantes permettant de façonner la culture organisationnelle. Ceci rejoint d'ailleurs les propos de Miller et Dröge (1986) lorsqu'ils indiquaient: « *Here, CEOs frequently have direct and personal contact with most levels of management and, with almost all significant managers, play a vital role in determining and reshaping strategy, dominate decision making, and set the climate of the organization (Culture) through their style, goals, and attitudes* » (pp.539). C'est ainsi que Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) avancent qu'une large part du travail du chef d'entreprise (stratège) consiste justement à renforcer la perspective (et la culture) existante au travers de toutes sortes de prestations symboliques. C'est ce que Johnson et al. (2005) veulent avancer en soulignant que le plus souvent, les valeurs et les croyances affichées<sup>69</sup> ne font que refléter l'intention stratégique et les aspirations d'une des parties prenantes, en général les dirigeants.

---

<sup>69</sup> Composent la culture organisationnelle de l'entreprise.

Il nous semble que ces réflexions puisent leur fondement dans les deux perspectives « cognitive » et « psychodynamique » de la culture au sens de Smircich (1983). Selon cet auteur, ces deux visions perçoivent la culture organisationnelle comme une forme particulière de l'expression humaine. Pour Rossi et Higgins (1980), la culture « *is generated by the human mind, by means of a finite number of rules or means of an unconscious logic* » (pp.63-64). Walter (1982), pour sa part ajoute que la culture peut également être considérée comme l'expression des processus psychologiques inconscients.

C'est dans ce sens que nous pouvons parler de l'approche psychologique et psychanalytique des organisations portée notamment par Kets de Vries<sup>70</sup> qui entend démontrer la dimension psychique de la vie organisationnelle (Dechamp et al., 2006). Pour Kets de Vries et Miller (1985), l'action des individus n'est pas guidée uniquement par la poursuite de buts rationnels, mais englobe également des composantes affectives, émotionnelles, inconscientes (Dechamp et al., 2006).

Dans cette même veine, Schneider (1987) et Schneider, Goldstein et Smith (1995) proposent un modèle d'analyse « *ASA: Attraction-Selection-Attrition* »- basé sur plusieurs théories et recherches inhérentes à la psychologie interactionnelle, vocationnelle et organisationnelle- ayant pour but de comprendre l'étiologie du comportement organisationnel. Ce modèle montre que les organisations sont fonctions de type des personnes qu'elles renferment et, souligne l'utilité de la mesure de leurs personnalités, en particulier les fondateurs, pour appréhender le comportement organisationnel. C'est ainsi que Schneider (1987) note: « *the goals, structures and processes that attract people to organization are determined by the founder's choices, that is, by his or her choices to found a particular kind of organization [...] We are psychologists and behavioral scientists; let us seek explanation in people not in the results of their behavior. The people make the place* » (pp.443 et 451). C'est dans ce sens que Kets de Vries et Miller (1985) mettent en exergue l'incidence des processus mentaux et schèmes cognitifs des cadres dirigeants sur différents aspects organisationnels tels que : la prise de décision, la structure, la culture, les processus collectifs, etc. (Dechamp et al., 2006).

C'est ce que Schein (1992, 1983) met en évidence lorsqu'il montre à quel point la culture organisationnelle est indissociable de l'exercice de la fonction de Leadership ; le Leader aurait ainsi pour rôle de créer, de gérer, mais aussi le cas échéant de détruire la culture de

---

<sup>70</sup> Ce chercheur s'intéresse surtout aux pathologies et névroses du dirigeant et à leurs conséquences organisationnelles (Dechamp et al., 2006).

l'organisation en fonction de ses propres postulats de base et de l'intention stratégique dont il estime être porteur (Dechamp et al., 2006). Dans ce même ordre d'idée, Cameron et Quinn (1999) avancent: « *Without exception, virtually every leading firm you can name has developed a distinctive culture that is clearly identifiable by its employees. This culture is sometimes created by the initial founder of the firm (e.g., Disney). Sometimes it is developed consciously by management teams who decide to improve their company's performance in systematic ways* » (pp.4). Soulignant les sphères culturelles d'influence, Schneider et Barsoux (1997) stipulent, pour leur part, que la culture d'entreprise dépend aussi du fondateur, du charisme de son patron et de son stade de développement.

Afin de rendre plus clair l'exposé des travaux portant sur la relation entre le style cognitif du Dirigeant/Stratège et la culture organisationnelle, House et al. (2002) distinguent les deux courants de recherches suivants : « *founders of organizations establish the initial culture of their organizations (Schein, 1992; Schneider, 1987; Schneider, Goldstein et Smith, 1995), and founders and subsequent leaders continue to influence the organizational culture (Miller et Dröge, 1986; Schein, 1992; Thompson et Luthans, 1990)* » (pp.8).

Au-delà de ces deux conceptions, Hofstede et al. (1990) indiquent: « *We assumed that organizational cultures are partly predetermined by nationality, industry, and task, partly related to organizational structure and control systems, and partly unique products of idiosyncratic features like the organization's history or the personality of its founder* » (pp.306). D'après ces auteurs, la personnalité (reflétant le style cognitif) du fondateur apparaît comme un ingrédient essentiel, parmi d'autres, de la culture organisationnelle.

Ainsi, se référant à la conception de Peters et Waterman (1982)- qui place les valeurs partagées au centre de la culture organisationnelle- Hofstede et al. (1990) font remarquer qu'elle ne distingue pas les valeurs du fondateur/Leader des valeurs générales de l'organisation. Selon Hofstede et al. (1990), les valeurs des fondateurs/Leaders forment certainement la culture organisationnelle, mais celle-ci affecte les membres à travers les pratiques partagées. Autrement dit, les valeurs des fondateurs/Leaders deviennent les « pratiques quotidiennes partagées » par les divers membres, composant ainsi le noyau de la culture organisationnelle. Ces auteurs se réfèrent, en fait, aux « Théories de l'organisation » pour mettre en évidence le processus de transfert des valeurs du fondateur aux pratiques des membres. Ceci nous ramène au travail de réflexion de O'Reilly (1989) qui propose un processus de gestion de la culture organisationnelle en cinq étapes : « *The process begins with*

*words and actions on the part of the group's leaders. Even if no explicit statements are made, subordinates will attempt to infer a pattern. If management credible and communicates consistently, members of the group may begin to develop consistent expectations about what is important. When this consensus is also rewarded, clear norms can then emerge* » (pp.23).

Notons finalement que ce processus corrobore également la réflexion de Schein (1983) relative au rôle du fondateur dans la création de la culture organisationnelle. Selon cet auteur, « *An organization's culture begins life in the head of its founder - springing from the founder's ideas about truth, reality, and the way the world works* » (pp.13). En fait, Schein a examiné ce qu'est la culture d'organisation, comment le fondateur crée et inclut les éléments culturels, pourquoi il est probable que les entreprises « *first-generation* » développent des cultures distinctives, et enfin, qu'elles sont les résultats de la transition de ces éléments culturels du fondateur (ou propriétaire) aux divers managers professionnels. C'est ainsi qu'il note : « *An organization's founder simultaneously creates such a group and, by force of his or her personality, begins to shape the group's culture[...] The ultimate organizational culture will always reflect the complex interaction between (1) the assumptions and theories that founders bring to the group initially, and (2) what the group learns subsequently from its own experiences* » (pp.14). La conclusion à laquelle Schein (1983) parvient est que la culture organisationnelle doit être analysée et comprise, et que le fondateur/propriétaire doit avoir suffisamment de lucidité dans sa propre vision pour réussir un tel processus de transition.

## Conclusion de la section.2

Comme nous l'avons déjà mentionné, le but essentiel de cette deuxième section est de développer des justifications nécessaires à notre raisonnement par lequel nous considérons le dynamisme relationnel, entre les trois parties prenantes managériales, comme l'argument le plus persuasif pour légitimer la mobilisation d'une hypothèse culturaliste à l'alignement stratégique des usages du SI.

C'est pourquoi nous avons consacré une première partie à la mise en exergue du caractère conflictuel de la dynamique d'interaction entre DG, DSI et DM, pour illustrer, dans un seconde temps, l'impact potentiel que peut en exercer la culture organisationnelle- dépendant essentiellement du style cognitif du DG (Dirigeant/stratège)- afin d'acclimater le comportement de ces parties prenantes autour de l'alignement stratégique des usages du SI.

## Conclusion du Chapitre.3

Dans le cadre de ce troisième chapitre, nous avons essayé de répondre à une interrogation qui nous paraît tant bien complémentaire qu'indispensable à notre travail de réflexion : « *Est-il vraiment nécessaire d'analyser l'impact de la culture organisationnelle sur la manœuvre l'alignement stratégique des usages du SI ?* ». Ce questionnement nous a obligé à nous orienter vers un travail de raisonnement par la mise en lumière du dynamisme relationnel, entre les parties prenantes managériales de l'alignement des usages du SI, comme point d'accès potentiel pour analyser l'hypothèse culturaliste. Une telle démonstration semble nécessaire à la modélisation qui sera traitée dans le chapitre.5 de la seconde partie de la thèse.

C'est pour cette raison que dans la première section, nous avons examiné la dynamique d'interaction entre DG, DSI et DM autour de l'alignement des usages du SI. Un tel développement s'est appuyé par la suite sur la mobilisation de la théorie des parties prenantes comme cadre théorique de référence. L'étude du dynamisme relationnel nous a conduit également à découvrir son aspect cognitif en faisant appel aux sciences de la cognition.

Ainsi, le choix de la dynamique d'interaction, comme argument probant pour justifier la mobilisation d'une hypothèse culturaliste à notre problématique de recherche, nous a poussé dans la deuxième section à mettre en relief son caractère conflictuel ainsi que de procéder à un travail de démonstration afin d'éclairer l'effet que peuvent exercer les dimensions culturelles face aux conflits existants autour de l'alignement stratégique des usages du SI.

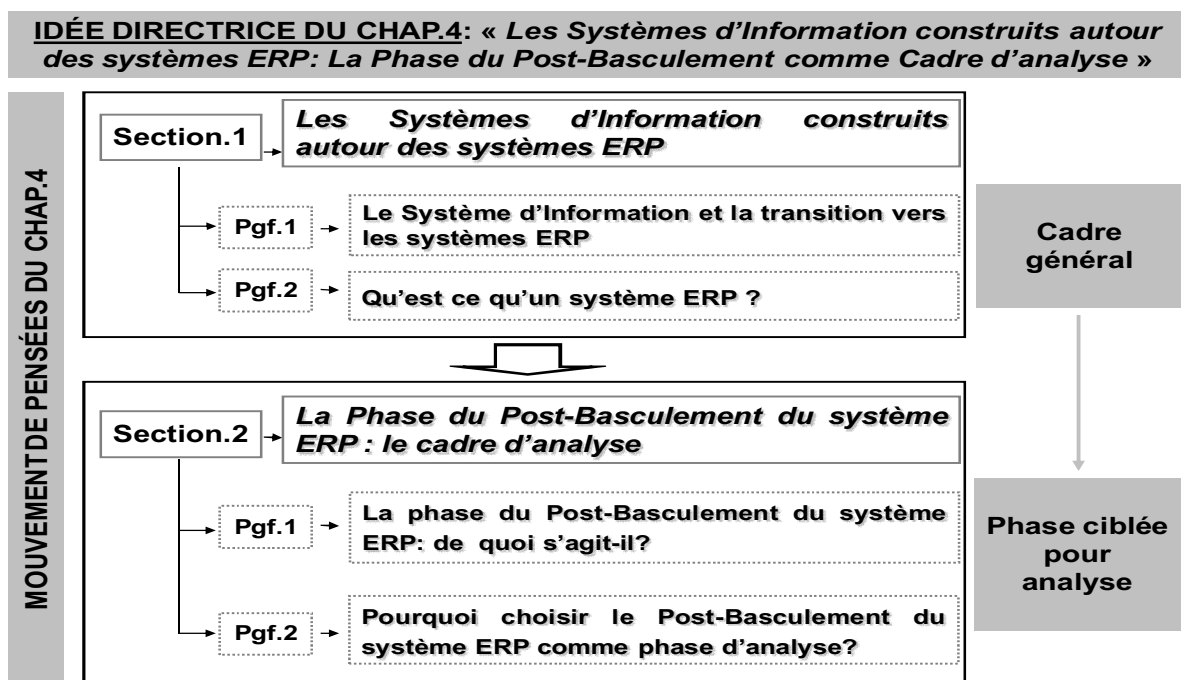
Aussi, il convient, dès à présent, de noter que le caractère à la fois équivoque et multidimensionnel des SI rend certainement difficile l'opérationnalisation d'une telle hypothèse culturaliste. Il nous semble donc plus prudent, si ce n'est souhaitable, de cantonner notre analyse de l'alignement des usages aux SI dont l'architecture applicative est construite autour des progiciels ERP et, plus précisément, durant la phase de leur post-basculement. C'est ainsi que le choix de ce cadre d'analyse fera l'objet d'un développement raisonné au niveau du chapitre suivant.



# Chapitre.4. Les Systèmes d'Information construits autour des Systèmes ERP : la phase du post- basculement comme cadre d'analyse

Après avoir balisé les contours théoriques de la mobilisation d'une hypothèse culturaliste pour l'étude de la problématique de l'alignement stratégique des usages, nous nous proposons, dans le présent chapitre, d'identifier la phase du post-basculement des SI, construits autour des systèmes ERP, comme cadre d'étude particulièrement intéressant. L'analyse se développera donc en deux sections. La première section reviendra sur le concept et les enjeux des Systèmes d'Information pour se focaliser ultérieurement sur les systèmes dont l'architecture applicative est construite autour des systèmes ERP (titre 1). La deuxième section s'intéressera essentiellement à la phase du post-basculement tout en expliquant les motifs qui nous ont incité à choisir ladite phase comme cadre d'analyse adapté (titre 2). Le cheminement de pensées adopté au niveau de ce chapitre est visualisé par la figure suivante.

Figure.22 : L'architecture du chapitre.4



# 1. Les Systèmes d'Information construits autour des systèmes ERP

La présente section est structurée suivant deux axes. Au préalable, nous appréhendons la définition de la notion du SI pour mettre en lumière l'évolution vers les architectures applicatives construites autour des systèmes ERP (titre 1.1). L'expansion remarquable de ses progiciels nous invitera à explorer leur univers afin d'en tirer les enjeux et les caractéristiques (titre 1.2).

## 1.1. Le Système d'Information et la transition<sup>71</sup> vers les systèmes ERP

D'après Tomas (2002), « nous constatons la place prépondérante que prennent de nos jours les ERP au cœur des unités opérationnelles de l'entreprise. Ils constituent progressivement la colonne vertébrale (encore appelée back-end ou back-office) des Systèmes d'Information. Le traitement de l'information dans l'entreprise, en particulier, et dans nos sociétés, en général, est en pleine mutation » (pp.1). En cela, une réflexion sur la notion du Système d'Information (SI) s'impose avant d'examiner la migration vers les systèmes ERP.

### 1.1.1. Définition du Système d'Information

Techniquement, un système d'information se définit comme un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédures...) permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images...) dans des organisations (Reix, 2004). Dans la même perspective, Laudon et Laudon (2006) avancent que le système d'information est un ensemble de composantes interreliées qui recueillent (ou récupèrent) l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation.

Se référant au domaine des sciences de gestion, et en particulier, au champ scientifique traitant des systèmes d'information, Reix et Rowe (2002) constatent une grande diversité des définitions<sup>72</sup>, témoignant de la richesse sous-jacente dudit concept :

- « *An information system consists of at least one person of a certain psychological type who faces a problem within some organizational context for which he needs evidence to*

---

<sup>71</sup> Cette notion est empruntée à Tomas (2002).

<sup>72</sup> Les références avancées sont toutes citées par Reix et Rowe (2002)

*arrive at a solution (i.e. to select some course of action) and that the evidence is made available to him through some mode of presentation* » (Mason et Mitroff, 1973, pp. 476) ;

- « *Ensemble des échanges de significations* » (Mélèse, 1979, pp.35) ;
- « *Le SI est un langage de communication de l'organisation, construit pour représenter, de manière fiable et objective, rapidement et économiquement, certains aspects de son activité passée ou à venir* » (Peaucelle, 1981, pp.30) ;
- « *Système utilisateur-machine intégré qui produit de l'information pour assister les être humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision* » (Davis, Olson, Ajenstat et Peaucelle, 1985, pp. 6) ;
- « *Système d'interactions sociales destiné à créer, échanger et interpréter des significations* » (Hirschheim, Klein et Lyytinen, 1995, pp.13) ;
- « *Un système d'information est un système de travail dont les fonctions internes sont limitées à traiter l'information en exécutant six types d'opérations : saisir, transmettre, stocker, retrouver, manipuler, afficher l'information. Un système d'information produit de l'information, assiste ou automatise le travail exécuté par d'autres systèmes de travail. Un système de travail est un système où des participants (humains et/ou machines) exécutent un processus d'affaires, en utilisant de l'information, une technologie et d'autres ressources pour produire des produits et/ou des services destinés à des clients internes ou externes* » (Alter, 1999).

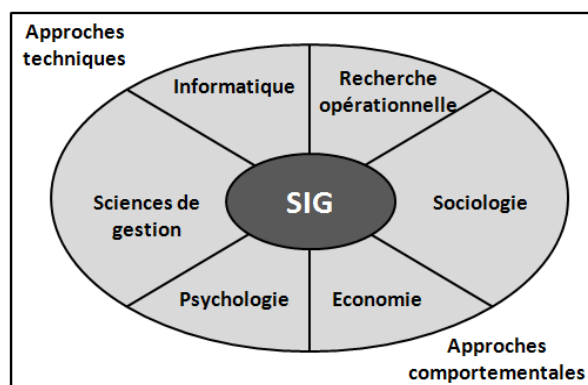
Bien que toutes ces conceptions fassent référence à l'interaction Homme/Machine, Reix et Rowe (2002) constatent que le SI apparaît comme une notion porteuse de la diversité apparente du champ qui appelle, de toute évidence, un effort de clarification. C'est ainsi que leur réflexion sur le contenu même de la notion de SI a mené Reix et Rowe (2002) à proposer une définition qui affirme à la fois l'essence humaine et sociale du SI dépassant ainsi les sciences de gestion : « *un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires* » (pp.11) (notons que cette définition a servi de référence pour nos analyses au niveau des deux chapitres.1 et 3). Une telle description, reflétant la dimension sociale (manquante dans les définitions citées précédemment), semble adaptée aussi bien aux

sciences de gestion qu'aux sciences humaines et sociales, et donc plus universelle que les autres définitions.

C'est dans cet esprit que Fimbel (2007) propose une définition plus complète des SI, s'articulant à la fois autour de la dimension technique, humaine et organisationnelle. Il avance le suivant : « nous caractérisons le SI comme un dispositif complexe destiné à assurer la prise en charge optimisée de la création, mémorisation, transformation et transmission des données. Supportées par des dispositifs technologiques hétérogènes en (r)évolution quasi permanente, ces opérations de prise en charge des données font agir et interagir, via les schémas organisationnels et les dispositifs techniques retenus, un ensemble changeant de parties prenantes internes mais aussi externes de l'organisation. Ces données en provenance et à destination des activités opérationnelles ou de pilotage deviennent des informations dans les usages qui en sont faits » (pp.35 et 36).

Au vu de ce qui précède, il nous semble qu'une définition convenable du concept de SI doit tenir compte aussi bien de son caractère *multipolaire*, au sens de Reix et Rowe (2002), que de son caractère *multidisciplinaire* (figure.23), au sens de Laudon et Laudon (2006), afin de pouvoir clarifier l'essence du phénomène pour ensuite évaluer ses aspects concrets.

Figure.23 : Approches contemporaines des SI : le SI est un champ multidisciplinaire (Laudon et Laudon, 2006)



On peut donc aborder l'étude des SI dans une perspective technique et comportementale. Les SI sont des systèmes sociotechniques ; bien qu'ils se composent de dispositifs matériels et logiciels lourds, leur mise en œuvre et leur exploitation nécessitent des investissements sociaux, organisationnels et intellectuels conséquents (Laudon et Laudon, 2006).

Avant d'aller plus en avant dans notre exposé, il importe de noter ici que les expressions « *systèmes d'information* » (SI) et « *technologies de l'information* » (TI), ou encore « *systèmes informatiques* », qui sont communément employées dans le monde des affaires, prêtent souvent à confusion dans la communauté des chercheurs en systèmes d'information. Selon Reix et Rowe (2002), un SI n'est pas un système informatique, un ordinateur ou un logiciel ; la confusion entre les outils (atelier de génie logiciel, logiciel ou progiciel) et le système qui comprend aussi des données est des plus fréquentes. Autrement dit, les TI supportent des SI et en particulier une architecture informationnelle, mais ce ne sont pas des SI (Reix et Rowe, 2002). Ainsi, Laudon et Laudon (2006) ajoutent que les TI sont les composantes de nature technique que les entreprises achètent, développent ou combinent pour constituer l'infrastructure technologique qui permettra à leur SI de fonctionner. Sur le plan de l'étude de l'informatisation des entreprises, la notion de SI est donc englobante vis-à-vis de celle des TI (Laudon et Laudon, 2006).

Ceci explique d'ailleurs la mobilisation, tout au long de la partie théorique de notre thèse, du seul concept, celui du Système d'Information (dont l'abréviation est SI) plutôt que de TI.

### 1.1.2. L'évolution vers les systèmes ERP

Selon Deixonne (2001), l'informatique est née dans les années 60. Et depuis les progrès technologiques se sont succédés sans relâche et avec l'effervescence qui caractérise une nouvelle industrie. C'est ainsi que les SI se sont bâtis à partir de ces possibilités techniques qui ont été les déclencheurs des évolutions majeures et peu nombreuses en termes d'architecture applicative (Deixonne, 2001) : il était monolithique et statique dans les années 60,70 et 80 pour devenir aujourd'hui modulaire et évolutif (Tomas, 2002). Ceci dit que de telles évolutions majeures ont marqué le passage d'une vision centralisée, construite autour des « *Mainframes* », à une vision plus décentralisée et ouverte vers l'extérieur (architecture client-serveur, réseau, e- busines, e- commerce, etc.) (Markus et Tanis, 2000). Ceci est parfaitement illustré dans l'Annexe.3 qui montre l'évolution chronique de l'informatique de gestion supportant les SI.

Comme le fait justement remarquer Reix (2004), la rapidité de ces évolutions technologiques a généré une panoplie de problèmes d'informatisation et d'inconvénients provenant essentiellement de la construction hétérogène et disparate des SI. Ces problèmes sont, entre autres, liés à l'incompatibilité des bases de données, aux coûts de maintenance élevés du fait

de l'hétérogénéité du parc applicatif, aux problèmes de communication des données inter-domaines ou encore à la difficulté de consolidation et d'obtention d'états de synthèse (Saint-Léger, Neubert, et Pichot, 2002, Reix, 2004).

C'est ce que Penzias (1995) a voulu dire en soulignant que: « *le débat actuel est faussé lorsqu'on le centre sur les infrastructures. Il y a en effet encore d'innombrables problèmes à régler concernant, d'une part, la disponibilité des applications et leur facilité d'utilisation et, d'autre part, la nécessité pour les entreprises de se rapprocher des consommateurs [...] Il faut intégrer les systèmes et ce n'est pas un problème technologique en soi. Les langages objets, les systèmes experts, l'intelligence artificielle [...] n'ont aucune importance. Le vrai problème est : peut-on les intégrer les uns aux autres ?* » (cité par Tomas, 2002).

C'est d'ailleurs dans ce sens que Besson met en relief le « *défi de l'intégration informationnelle* » : le rêve d'avoir une seule donnée de gestion fiabilisée et stockée dans une base de données unique, accessible dans tous les recoins de l'organisation et partagée par tous les acteurs, telles sont les promesses des systèmes ERP (Besson, 2003). Selon Besson (2003), ce mode de traitement intégré constitue une révolution contre la désintégration informationnelle (indisponibilité des données de gestion, incohérence, ambiguïté et coût élevé de production) qui peut engendrer des conséquences dramatiques pour l'entreprise en termes : d'insatisfaction du client (il ne reçoit pas sa commande à temps ou il reçoit une commande incomplète) ; d'inefficience des systèmes de conception, de production et de distribution (en l'absence de données partagées, chaque sous-système s'optimise localement au détriment de la recherche d'une optimisation globale) ; des difficultés de communication entre les sous-systèmes composant la plateforme informatique ainsi que l'augmentation de leurs coûts de développement, de maintenance et d'évolution ; et d'inefficacité du management (il passe plus de temps à se chamailler sur des données de gestion différentes qu'à s'entendre pour exploiter toutes les synergies créatrices de valeur).

C'est en cela que les entreprises considèrent les systèmes ERP comme la réponse technologique adéquate à leurs problèmes d'informatisation, voire même, au sens de Besson (2003), le levier pour exploiter cette réserve de création de valeur que constitue l'intégration informationnelle.

Pourtant, l'idée de définir le SI de gestion comme un réseau cohérent est déjà présente dans le milieu des années 70 avec les travaux de Davis et Olson (1985) sur les MIS (*Management*

*Information Systems* et même dans ce cas *Management Integrated Systems*), mais aussi dans les premiers outils de Gestion de Production Assistée par Ordinateur (GPAO) construits autour des méthodes MRP puis MRP2 (Bironneau et Martin, 2002). En effet, depuis le début de la GPAO, certains professionnels avaient introduit des séries d'applications intégrées comprenant, outre la gestion de production proprement dite, la gestion commerciale et la gestion comptable (Lequeux, 1999). Les entreprises manufacturières américaines utilisent la célèbre méthode MRP (*Material Requirements Planning*) pour la gestion de la production impliquant le calcul des quantités et du temps nécessaires pour chaque opération. Ainsi dans ce même esprit, la période allant de 1980 à 1990, a été marquée par le développement de l'outil MRP2 (*Manufacturing Resources Planning*) qui s'intéresse essentiellement à l'optimisation des processus de fabrication par la synchronisation des matériaux avec les besoins de la production (Rashid, Hossain et Patrick, 2002). Le MRP2 recouvre, au-delà de la production, d'autres domaines comme le management de la distribution, le management du projet, finance, ressources humaines, etc.

C'est vers la fin des années 80 et le début des années 90 qui virent apparaître les premières installations du premier des ERP, SAP R/2<sup>73</sup> (Deixonne, 2001). Se basant sur les fondements technologiques du MRP et MRP2, les systèmes ERP s'inscrivent dans une double logique d'intégration et de coordination intégrales des fonctions et des processus de gestion internes de l'entreprise (processus de : production, distribution, comptabilité, finance, GRH, gestion de projet, gestion du stock, service et maintenance, etc.) (Rashid, Hossain et Patrick, 2002).

Figure.24 : Evolution de l'ERP (Rashid, Hossain et Patrick, 2002)



Jusqu'au passage à l'an 2000, les systèmes ERP se sont focalisés avant tout sur l'intérieur de l'organisation (*back-office*), en s'articulant autour des modules « traditionnels » à savoir le

<sup>73</sup> Version qui fonctionnait principalement sur des *mainframes* (Deixonne, 2001).

module de comptabilité, finance, gestion commerciale, GPAO, etc. Néanmoins, le développement réel du marché pour ce type d'outil est récent ; il s'explique par l'arrivée à maturité des progiciels ERP et par l'offre de nouveaux éditeurs qui ont élargi le champ d'application de ces outils en les adaptant aux demandes du marché (Bironneau et Martin, 2002). Face au changement rapide de l'environnement d'affaires et l'émergence du concept de « *l'entreprise étendue* », les éditeurs des ERP ont enrichi leur offre de nouvelles fonctionnalités complémentaires telles que : les APS (Advanced Planning and Scheduling), les solutions e-business comme les SCM (Supply Chain Management) et les CRM (Customer Relationship Management) et les interfaces Web (Rashid, Hossain et Patrick, 2002).

De telles solutions, certes puissantes, se tournent alors vers l'extérieur (*front-office*) afin de faciliter l'intégration des transactions entre partenaires d'affaires en assurant aux entreprises toute la réactivité nécessaire. Les spécialistes qualifient ces systèmes plus ouverts d'« ERP étendu » (*extended ERP*), « ERP de deuxième génération », ou encore « X-ERP » (Lorrain, 2003). C'est ainsi que l'évolution de l'informatique vers plus d'informations, plus de partage, plus d'intégration et plus de flexibilité est l'un des facteurs essentiels qui explique le succès grandissant des systèmes ERP auprès des entreprises ; ils représentent ainsi la voie la plus prometteuse vers une informatique plus globale (Tomas, 2002).

## 1.2. Qu'est ce qu'un système ERP ?

*« The research literature on ERP systems has shown an impressive development in the last few years, visible through a constant increase of the number of articles, special issues of journals or dedicated sessions in international conferences. This increase of course follows the progress of implementation of ERP systems in companies [...]. It is important for researchers to continually refer to the most recent literature on the subject, not only in their own community but also in complimentary fields for views on the research related to ERP systems include computer science, information systems, sociology or management »* (Botta-Genoulaz, Millet et Grabot, 2005). Comme le font remarquer ces auteurs, la littérature en systèmes ERP s'est exponentiellement développée ces dernières années en se manifestant par la prolifération impressionnante des recherches, tant académiques que professionnelles, portant sur ce type de systèmes intégrés.

De la sorte la définition de l'expression « ERP » nous paraît un préliminaire nécessaire avant d'explorer les résultats attendus expliquant son développement.



### 1.2.1. Définition des systèmes ERP

Selon Tomas (2002), l'appellation « ERP » n'est pas très bien contrôlée, il n'existe pas moins de sept dénominations parmi les plus utilisées par la presse ou les éditeurs eux-mêmes : progiciel, progiciel intégré, progiciel applicatif, progiciel applicatif intégré, progiciel de gestion, progiciel de gestion intégré, et Enterprise Resource Planning. Bien que tous ces termes ne recouvrent pas les mêmes concepts, leur diversité prend en compte deux dimensions capitales dans le concept d'ERP à savoir :

- *Le Degré d'Intégration* : la capacité de fournir à l'ensemble des acteurs de l'entreprise une image unique, intègre, cohérente et homogène de l'ensemble de l'information dont ils ont besoin pour jouer pleinement leur rôle ; et
- *La Couverture Opérationnelle* : la capacité de fédérer l'ensemble des processus de l'entreprise dans chacun des domaines qui la constituent, et ce, dans une approche transversale qui optimise sa productivité (Tomas, 2002).

Comme le note Laudon et Laudon (2006), le concept d'ERP se base sur un double principe : « cohérence de conception » et « décentralisation d'exploitation » qui sont l'illustration du célèbre slogan « *Think global, act local* ». Cela pourrait se résumer aussi par l'expression simple et bien connue, « l'union fait la force » (Tomas, 2002).

Face au développement exponentiel de la littérature en ERP et à la multiplicité de ses appellations, Jacobs et Bendoly (2003) avancent qu'il importe de faire une distinction claire entre les références au « concept d'ERP » et les références aux « systèmes ERP » comme en témoignent les interprétations d'un certain nombre d'auteurs. Mabert et al. (2000), par exemple, décrivent le concept d'ERP comme suit: « *seamless integration of processes across functional areas with improved workflow, standardization of various business practices, improved order management, accurate accounting of inventory and better supply chain management. ERP systems on the other hand are merely the vehicles through which this is accomplished* » (cité par Jacobs et Bendoly, 2003). Adoptant cette même approche, visant à séparer le concept d'ERP de la définition du système ERP, Bendoly (2001) souligne que les systèmes ERP ne devraient pas être perçus comme simples outils ayant des résultats fixes et mesurables, mais plutôt comme infrastructures technologiques conçues pour soutenir les capacités de tous les autres outils et processus utilisés par une entreprise. C'est ce que soutiennent Markus et al. (2000) qui, en se référant aux définitions de Davenport (1998) et

Markus et Tanis (2000), caractérisent les systèmes ERP comme étant: « *commercial software packages that enable the integration of transactions oriented data and business processes throughout an organization. From a base in manufacturing and financial systems, ERP systems may eventually allow for integration of interorganizational supply chains* » (pp. 245).

Nous pouvons donc comprendre que le concept d'ERP exprime l'idée de l'intégration des principaux processus de gestion d'une entreprise concrétisée par la mise en place d'une plateforme technologique cohérente qui permet de supporter l'ensemble de ses fonctions d'une manière harmonieuse autour d'un répertoire de données commun et des « *best practices* » garantissant de ce fait l'unicité de l'information, le partage et l'accessibilité à celle-ci par tous les acteurs (Davenport, 1998 ; Besson, 2003 ; Botta-Genoulaz, Millet et Grabot, 2005 ; Presley, 2006 ; Ragowsky et Gefen, 2008).

D'une manière générale, un système ERP renferme les caractéristiques globales suivantes :

- *Un système intégré* qui a la particularité d'intégrer plusieurs, sinon toutes les fonctions de l'entreprise (Davenport, 1998). Il étend à l'ensemble des processus de l'entreprise, le concept de MRP développé durant les années 70 pour la gestion industrielle (Besson, 2003).
- *Un outil modulaire*, composé d'un ensemble de modules applicatifs (généralement signés par un même éditeur) et travaillent en mode natif sur *une base de données unique*, au sens logique du terme (même si celle-ci est géographiquement distribuée sur un réseau) (Tomas, 2002). Fonctionnellement, ces modules couvrent : la gestion comptable et financière, le contrôle de gestion, la gestion de production, la gestion des achats et des stocks, l'administration des ventes, la logistique, etc. (Tomas, 2002). L'intégration de ces modules autour d'un référentiel unique des données est susceptible d'assurer une collaboration des processus (Lequeux, 1999).
- *Un système « clés en main » et « paramétrable »* permet de concilier standardisation et adaptation à l'entreprise (Davenport, 1998). Il s'oppose au logiciel propriétaire développé pour les besoins spécifiques de l'entreprise (Besson, 2003). Il permet une adaptation rapide aux règles de fonctionnement (professionnelles, légales ou résultant de l'organisation interne de l'entreprise) en offrant des outils de développement ou de personnalisation de compléments applicatifs (Lequeux, 1999).

- *Un système qui assure l'unicité d'administration* du sous-système applicatif et *l'uniformisation des interfaces hommes-machines* (mêmes écrans, même famille de barres menu, mêmes touches de fonctions et de raccourcis, etc.) (Lequeux, 1999)

Ainsi, l'Annexe.4 propose une aide visuelle pour mieux appréhender l'architecture applicative d'un système intégré dans laquelle les divers modules sont structurés autour d'une base de données unique prenant la forme d'un noyau rayonnant « *Hub and Spoke* ». D'où, une parfaite communication entre processus de gestion visant à améliorer la cohérence interne.

Comme le fait justement remarquer Oliver (1999): « *ERP systems evolved to help organizations manage their information through-out the company, from the plant to the back office, and or the front office* » (pp.12). Par exemple : « *si un représentant des ventes passe une commande, le système vérifie la limite de crédit du client, planifie la livraison, détermine le meilleur itinéraire et réserve les articles nécessaires dans le stock. S'il n'y a pas assez d'articles en stock, l'ERP planifie la fabrication et commande simultanément les matériaux et les composants nécessaires aux fournisseurs. Les prévisions des ventes et de la production seront aussitôt mises à jour. La trésorerie de l'entreprise sera automatiquement actualisée avec les données relatives au règlement du client et aux coûts, etc.* » (Laudon et Laudon, 2006).

### 1.2.2. Pourquoi opter pour un système ERP ?

Selon Davenport (1998), Deixonne (2001) et Boersma et Kingma (2005), la décision d'opter pour un système ERP répond en premier lieu à un besoin de survie. En fait, le démarrage à zéro, tel que offert par une base de données unique et un paquet d'applications intégrées, va permettre de pallier les dysfonctionnements des SI existants résultant de l'hétérogénéité du parc applicatif et des difficultés de maintenances liées aux développements spécifiques. Face aux dysfonctionnements opérationnels, la mise en place d'un ERP répond aussi à un besoin de centralisation de fonction ou d'harmonisation des processus, souvent financiers, dans un groupe ayant des entités réparties sur le territoire national et/ou à l'étranger (Deixonne, 2001). Finalement, la décision d'implémenter un ERP vise à accroître la performance de l'entreprise en accompagnant la mise en œuvre de l'ERP par une introduction de nouveaux modes de fonctionnement permettant de répondre à des enjeux métiers (Deixonne, 2001).

C'est ainsi que Tomas (2002) illustre dans le tableau suivant quelques exemples de bénéfices fonctionnels attendus d'un système ERP.

Tableau.6 : Exemples de bénéfices attendus d'un ERP (Tomas, 2002)

Fonctionnalité	Bénéfice
Prix en temps réel sur les commandes clients	Réduction des erreurs de prix et des efforts manuels
Identification physique automatique des produits à livrer	Réduction des erreurs, élimination de l'identification manuelle des produits
Possibilité d'annuler ou d'inverser une expédition avant facturation	Gain de temps et d'effort pour procéder aux multiples opérations nécessaires
Disponibilité d'un suivi de commande client, de la cotation à la facturation	Possibilités multiples de recherche et de suivi à n'importe quel moment
Visibilité sur inventaire et fabrication pour planifier les commandes clients	Réduction de temps et d'effort pour s'engager avec un client

Au-delà de ces bénéfices fonctionnels, Marciniak (2001) synthétise les bénéfices escomptés envers les systèmes ERP comme suit :

- *Fiabilité de l'information* : unicité de la saisie, du vocabulaire et de l'information ; contrôles croisés ; traçabilité et visibilité de l'information ; etc. « *ERP are designed to solve the fragmentation of information in large business organizations. In essence, they can be thought of as a company-wide information system that integrates all aspects of a business* » (Presley, 2006, pp.274).
- *Productivité* : suppression des doubles saisies ; réduction de la paperasserie ; disponibilité d'information agrégée ; enrichissement de l'information au fil du processus ; etc.
- *Réactivité* : mise à jour instantanée et outils de requête multicritères. Selon Laudon et Laudon (2006), l'interdépendance organisationnelle, désignée par le concept d'« entreprise étendue », augmente et par voie de conséquence, les répercussions d'un événement affectant l'une des entreprises dans une chaîne d'activités seront d'autant plus rapides et conséquentes. Les managers veulent connaître à temps les répercussions opérationnelles et financières de ce type d'événement pour y faire face avec la meilleure réactivité possible. Les ERP permettent l'intégration des données et des processus, condition nécessaire mais non suffisante pour aboutir à une organisation réactive (Laudon et Laudon, 2006).
- *Optimisation du coût de possession* : aptitude à évoluer selon l'organisation et réduction du parc applicatif et technique.

Il semble bien que ces éléments s'inscrivent dans une logique de rationalisation et de modernisation du système informatique existant (un ensemble d'applications désuètes) vers un système plus robuste, prolifique et surtout intégré : voilà une des ambitions de ces progiciels avec lesquels harmonisation rime avec uniformisation (Houze, Meissonier et Perotin, 2005).

En bref, les entreprises attendent de plus en plus des ERP qu'ils puissent fournir un avantage stratégique procurant une distinction par rapport aux concurrents et donc une meilleure performance (Radding, 1999 ; Kappos, 2000 ; Hayes et al., 2001 ; Tomas, 2002 ; Barker et Frolick, 2003 ; Boersma et Kingma, 2005). En fait, la compétitivité d'une entreprise réside de plus en plus dans sa capacité, d'une part, à revisiter, réviser, réinventer et automatiser l'ensemble de ses processus, et d'autre part, à réduire tous ses cycles (recherche, conception, prévision, planification, approvisionnement, production, contrôle qualité, etc.) (Tomas, 2002). Comme le souligne Boersma et Kingma (2005): « *ERP promised significant increases in management control, competitive advantages, reductions in the costs of business operations and flexibility in production and distribution processes* » (pp.124). Une entreprise qui se dote d'un tel avantage concurrentiel peut donc se démarquer de ses concurrents, moins bien organisés, et contrarier de manière efficace la concurrence aussi bien à l'échelle nationale que mondiale ; un système ERP n'est donc plus un libre choix, mais une impérieuse nécessité.

## Conclusion de la section.1

De telle façon, on a pu acquérir une connaissance générale sur l'univers des systèmes ERP, les raisons d'émergence, les spécificités techniques ainsi que les bénéfices attendus de leur mise en place. En outre, il convient de souligner que les impacts des systèmes ERP sur la stratégie, l'organisation et la culture de l'entreprise (Davenport, 1998) en font de véritables projets stratégiques (Adira, 2000). C'est ainsi que les projets ERP sont difficiles à gérer et que la technologie, malgré sa complexité, n'est pas la seule cause de difficultés rencontrées puisque le risque prend sa source dans le management de tel projet (Besson, 2003).

Dès lors, une présentation concise de la démarche managériale du projet ERP s'avère indispensable avant de se focaliser, plus particulièrement, sur la dernière phase du projet à savoir : la phase du « post-basculement du système ». Le choix de cette phase comme cadre d'analyse de notre problématique de recherche fera l'objet d'une justification éclairée au niveau de la section suivante.

## 2. La phase du Post-Basculement du système ERP : le cadre d'analyse

Il nous semble important, dans un premier temps, de s'attarder sur le repérage et la caractérisation de la phase du post-basculement du système ERP par rapport à la démarche managériale globale du projet ERP, tout en mettant en exergue le déficit d'intérêt porté sur ladite phase (titre 2.1). Ce constat nous amènera, dans un second temps, à justifier la pertinence de la phase du post-basculement dans une recherche en science de gestion mobilisant une hypothèse culturaliste autour de la problématique d'alignement stratégique des usages du système ERP (titre 2.2).

### 2.1. La phase du post-basculement du système ERP : de quoi s'agit-il ?

Au préalable, nous proposons une illustration sommaire de toutes les étapes du management du projet ERP et ce afin de délimiter et caractériser la phase du post-basculement (titre 2.1.1). Malgré son importance, nous avons pu déceler un manque d'intérêt, tant de la recherche académique que de la recherche professionnelle, pour l'analyse de la dite phase (titre 2.1.2).

#### 2.1.1. Projet ERP et repérage de la phase du post-basculement

##### 2.1.1.1. Le processus d'implémentation d'un système ERP

*« Installer un ERP, ce n'est pas acheter un package gravé sur CD qu'on décide un beau jour de paramétrer pour mettre à jour son SI. Ce qui fait l'originalité d'un projet d'implémentation d'un ERP, c'est son périmètre. Le logiciel ne constitue en réalité que le petit bout de la lorgnette, l'étape ultime d'une longue chaîne de mise en œuvre »* (Saint-Léger, Neubert et Pichot, 2002, pp.4). Ceci rejoint d'ailleurs les propos de Davenport (1998) et Adira (2000) lorsqu'ils mettent en évidence la portée stratégique des projets ERP.

Aussi, pour mieux appréhender le phénomène de mise en place d'un système ERP, de nombreux modèles d'implémentation ont été avancés dans la littérature du domaine dont celui de Ross (1998), Parr et Shanks (2000), Markus et al. (2000), Yu (2005), etc. En 1998, Ross propose un modèle d'implémentation du système ERP conçu autour des cinq phases suivantes (Annexe.5) :

- La conception : durant laquelle les décisions et les lignes concernant la phase d'implémentation sont déterminées.
- L'implémentation : correspond à la conception du système.
- La stabilisation (après la bascule) : durant laquelle, les problèmes du système sont identifiés et résolus.
- L'amélioration continue : par l'adjonction de nouvelles fonctionnalités.
- La transformation : pour viser un système optimisé et consolidé.

Comme le fait remarquer Saint-Léger, Neubert et Pichot (2002), le modèle de Ross décrit l'implémentation depuis le lancement du projet jusqu'à l'optimisation de l'utilisation du système ERP ; l'horizon post-projet est le plus détaillé avec trois phases : stabilisation, amélioration continue et transformation.

Dans ce même ordre d'idée, Parr et Shanks (2000) développent un modèle d'implémentation en trois étapes : planification, projet et appropriation (Annexe.5). La phase « Projet » étant considérée comme la plus critique, elle est surtout plus détaillée en se décomposant en cinq sous-phases : *la mise en place* (sélection et structuration de l'équipe projet, définition des lignes directrices du projet, etc.), *la réingénierie* (analyse des processus actuels, installation de l'ERP, représentation des processus avec les fonctionnalités de l'ERP, etc.), *la conception* (conception détaillée, prototypage, validation par les utilisateurs), *la configuration et le test* (développement de la configuration validée, test avec des données réelles, etc.) et enfin *l'installation* (mise en place du système physique) (Saint-Léger, Neubert et Pichot, 2002).

Ainsi, dans la même perspective, Markus et al. (2000) avancent: « *We can conceptually differentiate three distinct phases in the “ERP experience cycle” (Markus and Tanis, 2000):*

- *“the project phase” during which ERP software is configured and rolled out to the organization;*
- *“the shakedown phase” during which the company makes the transition from ‘go live’ to ‘normal operations’ and*
- *“the onward and upward phase” during which the company captures the majority of business benefits (if any) from the ERP system and plans the next steps for technology implementation and business improvement » (pp.246).*

Les principales activités de la phase du projet correspondent à la configuration du système ERP, les tests, l'implémentation ainsi que la formation des utilisateurs. En ce qui concerne la

phase du Basculement « *Shakedown* », il s'agit bien de la transition « *go live* » qui permet de basculer vers la nouvelle plateforme informatique intégrée. La dernière étape recouvre aussi bien la phase de stabilisation du système que celle d'exploitation et d'amélioration continue (c'est à ce moment là que l'examen des éventuels bénéfices aura le plus de sens) (voir Annexe.5).

Dans le cadre de ses recherches sur les facteurs affectant l'efficacité de la phase de post-implémentation du système ERP, Yu (2005) propose un modèle d'implémentation basé sur quatre étapes structurées en trois phases (Annexe.5). En fait, sa conception est empruntée à la littérature traitant du modèle « *Belief-Attitude-Behavior-Effectiveness* » qui puise son origine dans le domaine de la psychologie sociale et cognitive (Doll et Torkzadeh, 1991). Le même modèle est ainsi analysé par Weston (2001) en proposant de diviser le processus d'implémentation du système ERP en quatre étapes : *1/ Concept ; 2/ Development ; 3/ Implementation et ; 4/ Operation*. Défendant sa perspective, Yu (2005) note que: « *this investigation assumes that several pre-implementation beliefs may affect number of attitudes (Addinnour-Helm et al., 2003), those attitudes then influence certain executing behaviors, and some of which impact the effectiveness of post-implementation ERP system* » (pp.117).

Finalement, à l'issue de ces contributions, nous pouvons constater que les différentes tentatives de modélisations se recoupent largement. C'est pourquoi nous proposons de situer l'implémentation du système ERP sur trois horizons de temps (trois phases capitales) à savoir:

- *Avant-projet* : pré-implémentation de l'ERP. Cette phase comprend les travaux de préparation et de sélection du progiciel.
- *Projet* : durant l'implémentation de l'ERP. Cette phase concerne les actions de mise en place du système.
- *Après-projet* : post-implémentation. Cette phase couvre l'étape du basculement, de stabilisation d'appropriation et d'amélioration continue du système installé.

Notons que ces phases peuvent être déployées différemment alors que d'autres phases peuvent venir s'ajouter en fonction de l'environnement spécifique de l'entreprise (Tomas, 2002). C'est ce que veut dire Besson (2003) en avançant que tout projet ERP doit être contextualisé.



### 2.1.1.2. La phase cible de notre analyse : le « post-basculement »

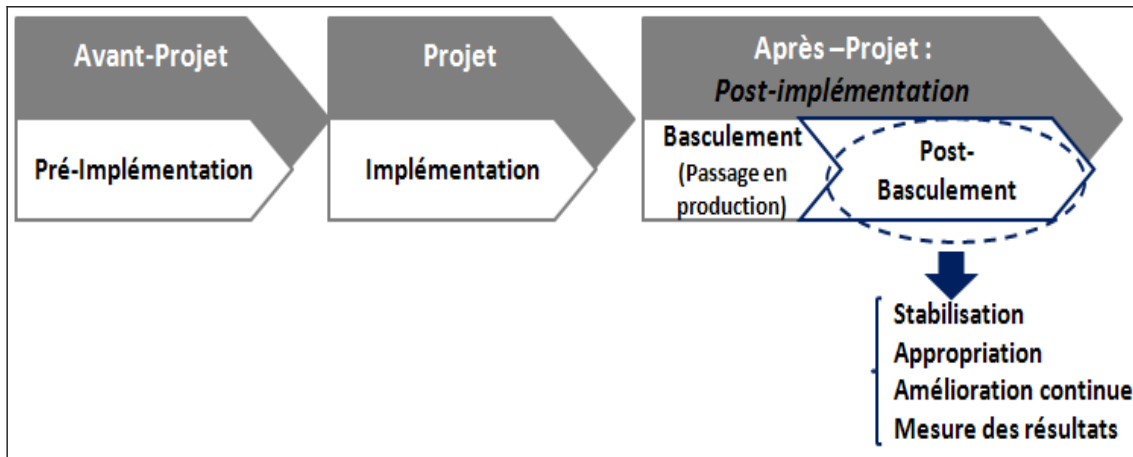
Selon Yu (2005): « *Number of recent surveys conclude that completing ERP system implementation is not the final goal/stop but a “go live” point/start* » (pp.117). C'est ce que Tomas (2002) met en évidence lorsqu'il avance que la mise en production de l'ERP et, s'il y a lieu, son déploiement dans les différents sites ou secteurs d'activité de l'entreprise, marque bien sûr la fin d'une période capitale dans l'entreprise. Mais, cette installation ne peut pas représenter une fin en soi ; bien au contraire, elle constitue le début d'une nouvelle période qui doit permettre à l'entreprise d'atteindre enfin les objectifs stratégiques qu'elle s'est initialement fixés et qui ont justifié les efforts sans précédent qu'elle vient d'effectuer (Tomas, 2002).

C'est dans ce sens que de nombreux chercheurs du domaine (Caldwell, 1998 ; Markus et al., 2000 ; Deixonne, 2001 ; Burns, 2002 ; Tomas, 2002 ; Kalling, 2003 ; Saint-Léger, 2004 ; Muscatello et Parente, 2006 ; Botta-Genoulaz, Millet et Grabot, 2005 ; Nicolaou et Bhattacharya, 2006 ; Kouki, Pellerin et Poulin, 2007) s'accordent à reconnaître que l'après projet, et plus précisément, le « post-ERP » ou encore le « *Post-Basculement* », constitue un nouveau défi managérial pour l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la mise en place d'un système ERP. Ainsi, d'après Caldwell (1998), Deixonne (2001), Tomas (2002) et Saint-Léger (2004), la réalité et l'expérience professionnelles montrent que cette phase marque le début d'« un nouveau projet », comprenant de nouvelles formes d'interventions, va s'avérer excessivement difficile.

Comme cela a été bien illustré au niveau du titre précédent (2.1.1.1), notre analyse sera donc essentiellement focalisée sur le troisième horizon de temps à savoir l'après projet (post-implémentation) et en particulier sur la phase du post-basculement (figure.25) recouvrant les pratiques de stabilisation, d'amélioration continue et de transformation (Ross, 1998 ; Markus et al., 2000) ; d'appropriation et d'exploitation du système ERP (Parr et Shank, 2000 ; Markus et al., 2000) ; ainsi que la mesure des résultats (Yu, 2005).

D'après Saint-Léger (2004) : « *En phase post-ERP, nous devrions être en adaptations évolutives (des améliorations) avec l'acquisition par exemple de nouvelles fonctionnalités ou le réglage fin de quelques données de paramétrage sur les processus. Hormis quelques erreurs résiduelles, le progiciel devrait donner satisfaction quant aux résultats de ses calculs et de son appropriation par les utilisateurs* » (pp. 96).

Figure.25 : Repérage de la phase du post-basculement du système ERP : le cadre d'analyse choisi



Ainsi, parmi les principales contraintes de ladite phase, Saint-Léger (2004) énumère : le progiciel est en place, des pratiques internes tenaces, une enveloppe financière réduite, absence de force motrice interne, un degré d'urgence dans l'atteinte de résultats immédiats, un temps limité, etc.

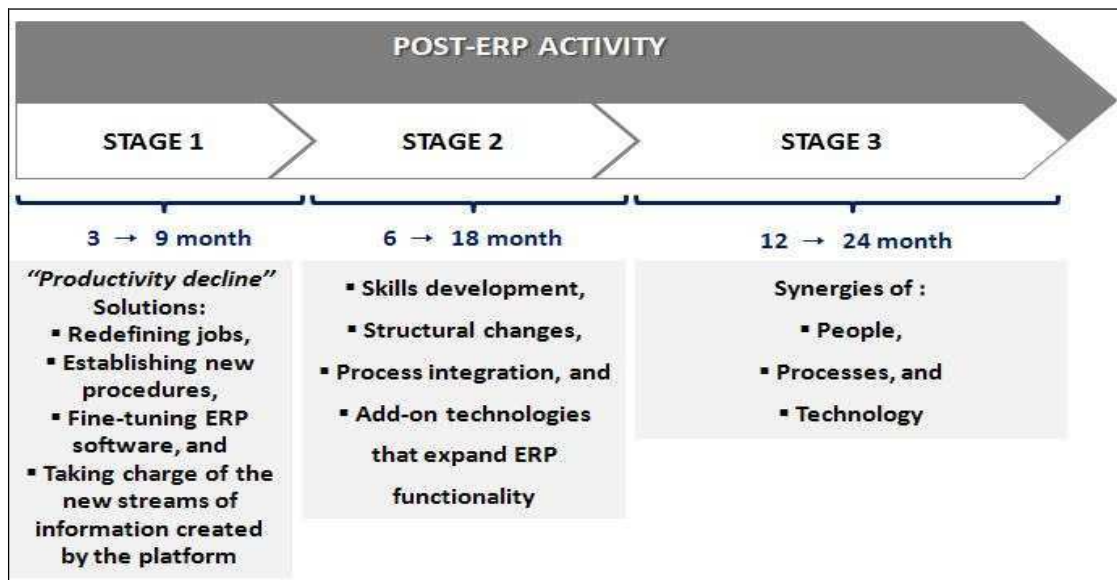
La description proposée par Saint-Léger pour la phase du post-basculement rejoint les propos de Deixonne (2001) et Tomas (2002) qui la résument succinctement par deux activités majeures à savoir :

- *La stabilisation du passage en production* : cette activité consiste à surmonter les difficultés passagères, retrouver le niveau de productivité initial et mettre en place les indicateurs.
- *Le fonctionnement opérationnel* : cette activité vise à assurer le retour sur investissement et garder le contrôle du système ERP.

Se référant à l'enquête de Deloitte Consulting, effectuée auprès de 62 entreprises, Caldwell (1998) indique que les activités de la phase post-ERP semblent suivre un chemin clair en s'étalant sur trois intervalles de temps (figure.26). La première étape, recouvrant une durée de trois à neuf mois, enregistre une baisse très significative de la productivité qui peut être surmontée en : redéfinissant les travaux, établissant de nouvelles procédures, perfectionnant le progiciel, et prenant en charge les informations générées par la nouvelle plate-forme. La seconde étape, qui dure de six à dix-huit mois, implique le développement des qualifications, les changements structurels, l'intégration des processus, et l'ajout de nouvelles technologies

enrichissant les fonctionnalités du système ERP. La troisième étape, dont la durée varie d'un à deux ans, est l'une des transformations majeures durant laquelle les synergies d'ordre personnel, processuel, et technologique atteignent le pic.

Figure.26 : Les activités majeures caractérisant la phase du post-ERP (Caldwell, 1998)



Face à la portée d'une telle phase, Caldwell (1998) note ainsi: « *Implementing ERP is the end of the beginning, not the end of the end, it's the first step that leads to many other steps. Unfortunately, companies that launch ERP projects don't always recognize this fact until after the implementation is complete. The reason, Steve Baldwin (a senior partner at Deloitte Consulting) says, is that a business analysis completed after implementation identified 400\$ million in payback from the ERP implementation, compared with the pre-implementation business case that identified 150\$ million in benefits* » (pp.34).

Afin d'avoir des points de repère minima permettant de baliser les contours de la phase du post-basculement du système ERP, nous proposons un tableau récapitulatif, figurant à l'Annexe.6, qui met en exergue les principales pratiques les plus fréquemment rencontrées durant ladite phase. De l'examen du contenu de ce tableau, il ressort que l'entreprise, après avoir stabilisé le passage en production du système ERP, va progressivement pénétrer dans la phase de la pleine exploitation, autrement dit, la phase des usages effectifs du système par les divers utilisateurs. Selon Tomas (2002), c'est la pleine utilisation de l'ERP qui doit amener l'entreprise à une vraie transformation continue puisqu'elle est la seule et unique façon d'atteindre les objectifs fixés et de réaliser les gains attendus. De plus, le passage à l'approfondissement des fonctionnalités de l'ERP, que ce soit par l'entretien que par la mise à

niveau par les nouvelles versions, est fort nécessaire pour que le système puisse vivre et s'adapter d'une manière continue aux impératifs de l'entreprise et demeure de ce fait l'actif stratégique qu'il est devenu (Lequeux, 1999, Tomas, 2001).

Ainsi, à l'issue de cette caractérisation sommaire de la phase du post-basculement du système ERP, nous observons bien qu'il semble indispensable de nous référer aux données qualitatives, concoctées à partir de nos entretiens d'informations (non-directifs), afin de contribuer à enrichir nos connaissances par une vision davantage praticienne (tableau.7).

Tableau.7 : Repérage de la phase du post-basculement auprès des entreprises explorées

Site	ERP	Date d'Implé.	Date du bascul.	Description de la phase du post-basculement	Indicateurs d'Usage
« A »	Navision (V.4)	Janvier 2007	Juillet 2007 (Après 6 mois)	<b>Fonctionnement opérationnel:</b> Durée d'implémentation 6 mois. La pleine exploitation: « Une bonne prise en main par les utilisateurs » (DSI)	Navision est utilisé après 6 mois (Période de test).  Les modules sont exploités à 100%.
« C »	Navision (V.5)	Août 2006	Avril 2007 (Après 9 mois)	<b>Stabilité du passage en production:</b> « Intégration et structuration de toutes les données (saisie de 2 exercices antérieurs) et MAJ de la BD » (DSI)	Navision est utilisé après 9 mois (Période de test).  L'usage est évalué à 90%. Pour le 10% restant, les utilisateurs reviennent à l'ancien système « Sage » pour des simples opérations de vérification et de contrôle.
« U »	MFGPro (V.EB2.1)	Depuis 2001	2001 (Dès le démarrage)	<b>Fonctionnement opérationnel:</b> La pleine exploitation: « Utilisation réelle de MFGPro au sein des processus Métiers » (DG)	MFGPro est utilisé dès le démarrage.  Les modules sont exploités à 100%.  Les utilisateurs reviennent à des traitements sur ' <i>Excel</i> '.

« T »	Adonix (V.138)	Depuis 2001	2002 (Après 12 mois)	<p><b>Fonctionnement opérationnel:</b> « La phase de l'usage, de vigilance et de MAJ du système Adonix : Préparation pour la migration vers la nouvelle versions 150 » (DSI)</p>	<p>Adonix est utilisé après 12 mois (Période de test et travail en parallèle sur l'ancien système).</p> <p>Les modules sont exploités à 90%.</p> <p>Les utilisateurs reviennent à des traitements sur '<i>Excel</i>'.</p>
« I »	Navision (V.5)	Juillet 2002	Janvier 2004 (Après 18 mois) + 6 mois (travail en parallèle avec ancien SI + 3 ans (Stagnation) + 2008 (Nx départ)	<p><b>Redémarrage après 3 ans de stagnations:</b> Problèmes de versions mal adaptées: « C'est un nouveau départ avec une nouvelle version réactualisée et remise à jour » (DG)</p>	<p>Navision est utilisé après 18 mois (Période de test et 6 mois travail en parallèle sur l'ancien système).</p> <p>Actuellement, les modules sont exploités à 100%.</p> <p>Les utilisateurs reviennent à des traitements sur '<i>Excel</i>'.</p>

### 2.1.2. Mise en lumière d'un constat de recherche portant sur la phase du post-basculement

« L'entreprise n'accroît plus sa compétitivité par le développement de sa propre solution applicative, mais par sa juste configuration, son bon déploiement et sa pleine utilisation »

(Tomas, 2002, pp.265). Il nous semble que l'implication directe de cette affirmation, c'est qu'à la phase de la pleine exploitation du système ERP, que l'examen des éventuels bénéfices qui en résultent, en tant qu'output, aura le plus de sens et que le retour sur investissement, selon Tomas (2002), va enfin pouvoir commencer.

C'est ce que Jomaa et Fernandez (2006) mettent d'ailleurs en évidence lorsqu'ils prennent conscience que la phase d'usage est tout aussi importante, voire plus importante, que la phase de paramétrage et d'intégration de l'ERP. Même si, l'entreprise a suivi dans ces deux dernières phases, des schémas participatifs pour prendre en compte et impliquer les utilisateurs dans le changement qu'apportera l'outil à leurs pratiques, la phase de généralisation de l'usage est l'épreuve la plus délicate à passer (Jomaa et Fernandez, 2006).

Face à l'abondance ahurissante de la littérature, aussi bien académique que professionnelle, traitant des systèmes ERP<sup>74</sup>, Botta-Genoulaz, Millet et Grabot (2005) mettent en relief un constat de recherche dont la conclusion principale réside dans le déficit d'intérêt portant sur la phase du post-basculement et plus particulièrement sur le problème de sous-utilisation du système ERP. Ils exposent le constat comme suit: « *Until recently, nearly all literature on ERP was focused on ERP project and ERP implementation, the post-implementation phase had been identified but very little attention had been paid on the real return on investment of such big projects. How to define a successful ERP project? IT actors generally talk about success when the project respects budgets, delays and/ or when the new information system "works". In reality, success is achieved when the organization is able to better perform all its business processes and when the integrated information system can support the performance development of the company [...] IT cannot by itself influence the productivity of a company. The main efficiency factor lies in the way people use these technologies. Many information strategies fail for ignoring this issue* » (pp.514-515).

Après avoir effectué une révision panoramique de la littérature en ERP, Yu (2005) fait également remarquer le même constat: « *This investigation noted that despite the popularity and importance of ERP, the dominant literature focused on either evaluating the appropriateness for software/vendors/consultants or identifying the critical successful factors (CSF) affecting ERP implementation. Meanwhile, the market of post-implementation ERP service is rapidly growing (McGee, 1998) and the post-implementation ERP may be is the direction of second wave research. Willis and Willis-Brown (2002 contended that ERP implementation is a first wave called "go live" stage and post-implementation ERP is the second wave called "post go-live" stage* » (pp.116). Selon Yu (2005), la littérature du domaine indique clairement que le système ERP peut améliorer, de manière significative, la compétitivité de l'entreprise et ce uniquement à travers des pratiques correctes touchant aussi bien l'amont que le cours d'implémentation de l'ERP. Cependant, un système implémenté

---

<sup>74</sup> Selon Yen et Sheu (2004): « *Substantial research in ERP has been published over the last few years. Some of these works identified technical issues pertaining to architecture, data standards, configuration, and hardware and software integration (e.g., Jordan and Krumwiede, 1999; Markus and Tanis, 2000; Olinger, 1998). Some researchers investigated critical factors (e.g., top management support, sufficient training, proper project management, communication, etc.) to the success of ERP implementation (Bingi et al., 1999; Kumar and Hillegersberg, 2000; Griffith et al., 1999; Holland and Light, 1999; Hong and Kim, 2002; Verville and Halingten, 2002; Willcocks and Sykes, 2000). Others studied tactical issues such as process and organizational adaptation, measurement of the benefits, and resistance to change (Glass, 1998; Laughlin, 1999; Motwani et al., 2002; Swan et al., 1999)* » (pp.208).

peut exercer une influence négative et même se transformer en une malédiction traînant l'entreprise entière dans une véritable spirale d'inefficacité (Yu, 2005).

C'est ainsi que Kouki, Pellerin et Poulin (2007) notent que la recherche en ERP, visant à mieux comprendre et maximiser les impacts positifs dudit système, s'est principalement concentrée sur les phases de sélection, d'évaluation et d'implémentation ; par contre, les taux d'échec des projets ERP indiquent que la phase post-implémentation est aussi essentielle pour le succès du projet. En dépit des avantages multiples du système ERP, le bilan de ces années d'expériences n'est pas assurément réjouissant puisque plusieurs cas d'échec ont été enregistrés (Kouki, Pellerin et Poulin, 2007). Selon ces auteurs, la plupart des raisons d'échec citées par la littérature du domaine se rattachent essentiellement aux premières phases du projet à savoir : la sélection, la préparation et l'implémentation. Ces étapes renvoient à une mauvaise sélection du progiciel, réingénierie des processus de gestion défailante, participation inappropriée des employés, absence de communication efficace, appui faible du management... (Barker et Frolick, 2003). Par contre, la phase de post-implémentation et ses différentes pratiques n'ont pas été suffisamment abordées dans la littérature malgré leur importance (Kalling, 2003 ; Botta-Genoulaz, Millet et Grabot, 2005; Nicolau and Bhattacharya, 2006). En fait, les problèmes peuvent également émerger après le processus d'implémentation générant plusieurs types de défaillances allant jusqu'à l'échec total et l'abandon du projet (Kouki, Pellerin et Poulin, 2007).

Aussi, il importe d'avancer que ce constat est soutenu par d'autres travaux puisque Muscatello et Parente (2006) admettent que : « *At present, ERP is a new phenomenon and most of the research to date focuses on pre-implementation activities and provides some answers to a successful "path forward" for firms wanting to implement an ERP system. Research shows that some firms have successfully implemented ERP systems with some excellent performance improvement (Anderson, 2000; Melnyk & Stewart, 2002). However, since many ERP systems fail to meet their objectives after going live (Salopek, 2001), it is logical to conclude that there must be post-implementation improvements being performed by firms committed to using ERP as a successful business tool. [...] The gap that exists in current research has to do with the post-implementation ERP effects on a business. What processes, programs, or duties changed post-ERP implementation? What interdisciplinary effects were observed? What are the observed ongoing effects?* » (pp.62-66).

Nous pouvons également ranger dans ce même ordre d'idée l'étude de Nicolaou et Bhattacharya (2006) qui a examiné empiriquement le degré par lequel les changements discrets du système ERP durant la phase de post-implémentation peuvent impacter la capacité de l'entreprise à réaliser une performance financière durable. En fait, ces auteurs ont analysé si la synchronisation et la nature de la transformation du système au cours de la période de post-implémentation (changements, révisions, mises à niveau, abandons, migrations vers de nouvelles versions, etc.) présente une condition de modération significative pour la performance de l'ERP. Ainsi, en soulignant le déficit d'intérêt porté sur la phase du post-basculement, Nicolaou et Bhattacharya (2006) avancent ce qui suit: « *We believe that while our study provides some interesting insights on post-implementation changes undertaken by ERP-adopting firms, further research is needed to conclusively address alternative reasoning that was alluded to in this study. The existence of alternative explanations is the hallmark of early and novel research as to make the topic area of post-implementation ERP changes a fertile subject for such future research endeavors* » (pp.32).

L'appel de ces deux auteurs rejoint, de ce fait, la préconisation de Kouki, Pellerin et Poulin (2007) et selon laquelle : « *Although there has been a growing interest in the post-implementation stage, there is still a need to investigate the different issues and aspects of this phase in the ERP's project life cycle. Given the potential benefits that ERP system can generate for a company in the first place and the large financial commitment that it requires in the second place, it is important to understand and to investigate the determinants that facilitate the assimilation process of ERP systems in a company* » (pp.3). De même, Botta-Genoulaz, Millet et Grabot (2005) proposent des perspectives de recherches pouvant contribuer à faire enrichir nos connaissances concernant ladite phase en notant: « *Among the research axes that are now active, we can, especially, notice a growing interest on the post-implementation phase of the projects, on the customization of ERP systems, on the sociological aspects, on the interoperability of the ERP with other systems and on the return on investment of the implementations* » (pp.510).

Face à un tel constat, nous semble-t-il que l'importance de la phase du post-basculement du système ERP a servi à guider notre attention vers sa mobilisation comme cadre d'analyse adapté à notre problématique de recherche.



## 2.2. Pourquoi choisir le post-basculement du système ERP comme phase d'analyse ?

Le but essentiel de ce titre est de justifier la pertinence de la phase du post-basculement dans un travail de recherche mettant en exergue une hypothèse culturaliste autour de la problématique d'alignement stratégique des usages du système ERP. Pour ce faire, nous explorons d'une part la relation entre ladite phase et la problématique d'alignement stratégique des usages (titre 2.2.1) et, d'autre part, celle avec le dynamisme relationnel autour du système et la nécessaire lecture culturaliste (titre 2.2.2).

### 2.2.1. La phase du post-basculement du système ERP et la problématique d'alignement stratégique des usages

Bien avant de se pencher directement sur la pertinence de la phase du post-basculement du système ERP pour la problématique d'alignement des usages, il sera nécessaire de revenir sur la caractérisation de la notion d'usage que nous optons pour notre recherche. Comme nous l'avons déjà précisé au point 2.2.1.1 du chapitre.1, le SI, en l'occurrence le système ERP, ne crée de la valeur que par l'exploitation réelle de son potentiel par les DM, et ce afin d'épouser leurs priorités Métiers en convergence avec celles d'ordre stratégique. Notons que l'usage réel d'un système ERP au sein des processus Métiers est circonscrit par l'utilisation, ou encore l'appropriation (dans son acception générale) selon un registre opérationnel ou fonctionnel.

Menant une réflexion centrée sur la phase de post-implémentation, Kouki, Pellerin et Poulin (2007) examinent les déterminants du succès de l'assimilation du système ERP. Selon ces auteurs, la notion d'« assimilation » renvoie à : « *the extent to which the technology is used in a comprehensive and integrated way and becomes routinized and embedded in the firm's work processes and value chain activities (Armstrong and Sambamurthy, 1999; Purvis et al., 2001; Chatterjee et al., 2002)* » (pp.15). Cela veut dire que si un système ERP est mis en application avec succès et est entièrement compris et assimilé par les managers, il peut les aider, de manière significative, dans leur processus de prise de décision tant au niveau d'exécution, contrôle, planning que stratégique. D'ailleurs, Bernier, Bareil et Rondeau (2003) avancent que les enjeux de l'appropriation d'un système ERP se situent aux niveaux :

- Stratégique : l'appropriation stratégique du système ERP concerne la capacité des dirigeants/stratèges et des propriétaires de processus d'une organisation à comprendre et à

intégrer le plein potentiel de l'ERP dans le déploiement d'un modèle d'affaires, d'un modèle de fonctionnement et d'une offre de service renouvelés dans le but d'améliorer significativement son positionnement stratégique systémique (pp.26).

- Fonctionnel : l'appropriation fonctionnelle correspond à la capacité des dirigeants/stratèges et des propriétaires de processus d'une organisation à reconceptualiser ses processus d'affaires pour tenir compte du potentiel des technologies tout en préservant l'intégrité des processus à valeur ajoutée qui caractérisent son savoir propre dans le but d'améliorer sa capacité de production et son positionnement concurrentiel (pp.28).
- Opérateur : l'appropriation opératoire renvoie à la capacité des gestionnaires (ou agents de changement) et des destinataires (ou usagers) d'une organisation à tenir compte des enjeux humains qui se présentent tout au long de la mise en œuvre de l'ERP (pp.31).

Bernier, Bareil et Rondeau (2003) ajoutent que pour réussir cette capacité accrue de positionnement, d'alignement et d'intégration, les usagers doivent acquérir une vision plus complète du modèle d'affaires et des nouveaux processus de l'organisation et effectuer une utilisation optimale du nouveau progiciel en fonction des nouveaux rôles qui leur sont attribués.

Néanmoins, la réalité professionnelle montre que la phase du post-basculement du système ERP, dont la réussite est basée sur des usages efficaces, se heurte à des dysfonctionnements, surtout repérés au niveau de l'appropriation du système. Ceci est clairement révélé par l'étude de cas de Bertrand et Geffroy-Maronnat (2005) qui décèle des dysfonctionnements observés quatre ans après l'implémentation d'un système ERP au sein d'une entreprise française multi-sites (employant 7000 personnes) qui s'est engagée dans une démarche de réorganisation interne par processus. Les auteurs expliquent ces dysfonctionnements par un défaut d'appropriation du système auprès des opérationnels, se manifestant essentiellement à travers les déviations et la performance dégradée du processus. Les dysfonctionnements observés dans l'usage quotidien sont alors mis sur le compte d'une conduite de projet défailante (absence d'une gestion de risques lors du projet d'implémentation de l'ERP) et d'unités opérationnelles déficientes (Bertrand et Geffroy-Maronnat, 2005).

Se référant aux idées de Botta-Genoulaz, Millet et Grabot (2005) et selon lesquelles: « *IT cannot by itself influence the productivity of a company. The main efficiency factor lies in the way people use these technologies. Many information strategies fail for ignoring this issue* »

(pp.515), Kouki, Pellerin et Poulin (2007) repèrent, de leur côté, les problèmes d'usage qui peuvent émerger durant la phase de post-implémentation d'un système ERP comme suit : « *Some vice president are still hostile to the use of the system, inadequate end user training, use of Excel in parallel in several departments of the company, resistance to change lead to the departure of some employees, lack of appropriate training, heavy workload for the IT department* » (pp.7).

Ainsi, les résultats de l'étude de cas de Saint-Léger (2004), même s'ils peuvent paraître simplistes, semblent bien montrer, concrètement, la problématique de sous-utilisation du système ERP. Selon cet auteur, les dysfonctionnements constatés avec l'utilisation de l'ERP, douze mois après sa mise en œuvre opérationnelle au sein d'un équipementier automobile (employant 900 personnes), sont essentiellement d'ordre :

- *Technique et technologique de l'ERP* : saisie des données transactionnelles erronées dans l'ERP et même absence de saisies ; des nomenclatures et données de stocks sont mal renseignées dans les fichiers de base de l'ERP ; manque d'adéquation entre les processus physiques réels et leurs paramétrage dans l'ERP (les utilisateurs ne maîtrisent pas les paramètres liés à leur activité) ; gestion de l'espace temps atrophiée (la synchronisation des charges et des capacités des ateliers est occultée) ; intégration informationnelle mal maîtrisée et pollution complète du système décisionnel due à une désynchronisation des flux physiques et informationnels (les acteurs prennent des décisions, sur la base d'informations erronées, pour engager des actes métiers en décalage avec la réalité) (Saint-Léger, 2004).
- *Comportemental des acteurs* : absence frappante d'appropriation du progiciel par les utilisateurs ; non respect des procédures (les cadres et agents de maîtrise enfouis dans l'urgence apparente du quotidien et la qualité de problèmes à régler estiment que les saisies transactionnelles sont secondaires voire du ressort d'une tierce personne) ; cloisonnement des fonctions resté intact (défaut de communication entre les services) ; et existence de pratiques parallèles (le plus grand concurrent du progiciel est le tableur « Excel » : chacun essaie de gérer au mieux son activité avec les outils bureautiques disponibles sur le réseau. D'où le problème : c'est que les données du progiciel sont mises à jour en temps réel et qu'avec cet outil transactionnel la photo du moment n'est jamais la même) (Saint-Léger, 2004).

Ce dernier dysfonctionnement d'ordre comportemental rejoint ce que Tomas (2002) appelle l'« *Entreprise Excel* ». Selon cet auteur, le problème se situe au niveau de l'utilisation de l'ERP avec les anciens processus et procédures qui sont loin d'être optimisés ; le dysfonctionnement des processus se trouve forcément au bout du chemin. C'est ainsi que, tout naturellement, des solutions ponctuelles basées sur les outils bureautiques, tels que tableurs ou bases de données personnelles, vont progressivement voir le jour ; de telles solutions locales, multiples, sauvages, déconnectées et non intégrées vont petit-à-petit se répandre et paralyser les nœuds décisionnels et les processus opérationnels (Tomas, 2002). Ceci nous renvoie de nouveau à la réalité professionnelle à travers un extrait d'entretien effectué avec **le Directeur Département Ressources de "I"** dans lequel il avance ce qui suit :

*« Ils (les collaborateurs) font recourir aux tableurs Excel pour faire ressortir les états, alors que Navision offre des états assez conformes à leurs besoins. L'information qu'ils cherchent existe dans la BD Navision. Donc, la personne qui ne veut pas s'investir pour améliorer son usage, elle va recourir directement à Excel ! [...] Il faut avoir une seule BD [...] Actuellement les TB sont préparés sur Excel tout en passant à côté de Navision [...] Comme sus mentionné, pour moi, Navision ne répond pas à tous mes besoins en tant que chef département Finance, RH et Logistique [...] ce qui me manque c'est l'aide à la prise de décision ! [...] J'ai besoin des TB préparés exclusivement sur Navision ! [...] la bonne utilisation de Navision consiste à écarter le travail en parallèle sur Excel [...] Non, je ne vois plus la nécessité de l'Excel ! » (Entretien N°5.DM.3).*

Tomas (2002) ajoute que la tentation est de blâmer l'ERP porteur de tous les maux, alors qu'il faudrait plutôt renforcer la discipline pour soutenir la pleine utilisation opérationnelle des nouveaux processus et procédures qui ont été agréés et configurés dans tel système. C'est comme le souligne Botta-Genoulaz, Millet et Grabot (2005): « *In reality, success of ERP is achieved when the organization is able to better perform all its business processes and when the integrated information system can support the performance development of the company* » (pp.514).

D'où la problématique d'alignement stratégique des usages du système ERP. Rappelons brièvement que cette nouvelle perspective d'alignement correspond, selon notre conception évoquée au point 2.2.2.1 du chapitre.1, à des usages alignés du potentiel du SI, en l'occurrence le système ERP, avec les priorités tant stratégiques que Métiers exprimées et validées respectivement par la DG et les DM. Lequel alignement des usages trouve sa raison d'être dans la convergence et la complémentarité de telles priorités.

Comme nous le constatons, la phase du post-basculement du système ERP est particulièrement marquée par la problématique d'alignement stratégique des usages. C'est ce que Caldwell (1998) met en évidence lorsqu'il écrit : « *Perhaps most important, ERP forces discipline and organization around processes, making the alignment of IT and business goals more likely in the post-ERP era. [...] Competitiveness can be improved by taking advantage of the thousands of different configurations available in ERP systems and by wisely using ERP-generated information. [...] And with the continued post-ERP alignment of IT and business goals, IT organizations have the opportunity to get it right and satisfy not just corporate management, but the company's customers and suppliers as well* » (pp.34-38).

Dans ce même ordre d'idée, Botta-Genoulaz, Millet et Grabot (2005) avancent que l'un des principaux motifs d'implémentation d'un ERP est de fournir à l'organisation un avantage compétitif soutenu. Nonobstant, l'examen des recherches existantes indique que ce n'est pas toujours le cas. Selon Beard et Sumner (2004), ceci est dû à l'approche du « *common systems* » optée pour l'implémentation de la plupart des systèmes ERP. Ces auteurs arguent que l'avantage compétitif ne peut être réalisé qu'à travers une planification efficace, un management réussi des projets ERP, une bonne réingénierie de l'organisation et un alignement de post-implémentation du système ERP avec la trajectoire stratégique de l'organisation. C'est ainsi que Botta-Genoulaz, Millet et Grabot (2005) font remarquer que : « *Contribution of ERP use to enterprise performance is now recognized. Results indicate that return on assets, return on investment, and asset turnover are significantly better over a 3-year period for adopters, as compared to non-adopters* » (pp.516).

De la même façon et partant du déficit d'intérêt relevant de l'apport stratégique des systèmes ERP : « *The processes by which such advantages evolve, and how managers and users manage the IT resource to become a source of competitive advantage, are still relatively obscure* » (pp.47), Kalling (2003) aborde la problématique d'alignement stratégique des usages à travers sa tentative de répondre à la question du : *comment l'usage d'un ERP peut être converti en avantage compétitif durant la phase du post-basculement ?* Pour ce faire, l'auteur mobilise deux cadres théoriques qui sont la théorie basée sur les ressources (RBV) (Powell et Dent-Micallef, 1997 ; Bharadwaj, 2000) et la perspective du processus stratégique (Ciborra, 1994) pour décrire les facteurs culturels et cognitifs pouvant supporter ou, au contraire, entraver une telle conversion.

Sur un autre plan et en s'intéressant au défi d'alignement stratégique des systèmes ERP, l'étude de Madapusi et D'Souza (2005) a le mérite d'analyser l'alignement de trois éléments composant la configuration du système ERP (la configuration du software, l'architecture informationnelle et le basculement du système ERP) avec trois types de stratégies internationales qui sont la stratégie multinationale, globale et transnationale. En fait, ces auteurs raisonnent comme suit « *In a dynamically changing external environment, achieving and sustaining ERP configuration-international strategy alignment is an extremely challenging task* » (pp.15). Nous pouvons alors remarquer que le succès des systèmes ERP et le retour sur investissement dépendent, entre autres, de l'alignement de la configuration dudit système avec les stratégies internationales ; laquelle configuration concerne également le basculement et les usages du système.

Pour résumer, les contributions que nous venons d'illustrer permettent de visualiser, de manière plus ou moins explicite, la place de la problématique d'alignement des usages par rapport à la phase du post-basculement du système ERP. Cependant, reste encore à parachever notre raisonnement par l'investigation du lien entre ladite phase et la problématique du dynamisme relationnel ainsi que la nécessité de mobiliser une hypothèse culturaliste.

#### 2.2.2. La phase du post-basculement du système ERP et la problématique du dynamisme relationnel : la nécessaire lecture culturaliste

Avant de nous lancer dans cette réflexion, il importe de revenir rapidement sur les modèles relationnels, mis en relief par Cigref et McKinsey (2004) (évoqués au point 1.1.1 du chapitre.3), en l'occurrence le troisième modèle traitant de la transformation des Métiers de l'entreprise à l'aide des investissements en SI. Ceci coïncide notamment avec le lancement de grands programmes, comme la mise en place d'un système ERP, dans une logique d'harmonisation et d'optimisation des processus Métiers (Cigref et McKinsey, 2004). L'utilisation des systèmes ERP pour transformer l'entreprise ou certaines de ses DM nécessite un changement profond dans le mode de relations au sein des équipes de direction comme suit : le DSI doit pouvoir s'intégrer pleinement au sein de l'équipe de direction ; la DG joue un rôle moteur dans la transformation de l'entreprise ; le DSI voit son rôle évoluer et intégrer davantage de responsabilités opérationnelles ; une relation étroite entre DSI-DM peut se nouer, sous l'impulsion du DSI, rendant possible l'avènement d'un partenariat fondateur qui permet aux DM de s'appropriier le système (Cigref et McKinsey, 2004).

Comme nous l'avons déjà souligné au point 2.1.1 du chapitre.3, le dynamisme relationnel autour de la manœuvre d'alignement stratégique des usages d'un SI n'est certainement pas appréhendé collectivement par le DG, le DSI et les DM. Ces trois parties prenantes managériales, dotées à la fois de styles cognitifs et de cultures Métiers distincts, dévoilent des attentes et perceptions différentes susceptibles d'accentuer le caractère conflictuel d'un tel dynamisme.

En ce sens, la question qui se pose n'est pas seulement de savoir si le dynamisme relationnel autour de l'alignement des usages du système ERP, surtout durant la phase du post-basculement, se heurte à cette conflictualité, mais également de montrer la nécessité d'une hypothèse culturaliste pour en limiter les conséquences.

Revenons de nouveau sur la typologie de conflits mise en relief par Besson et Rowe (2001) (avancée au point 2.1.2 du chapitre.3). Ces deux auteurs constatent que les conflits de types « *Job conflict* » et « *Governance conflict* » jaillissent juste après le déploiement du système ERP, autrement dit au cours de la phase du « *Shakedown phase* » (post-implémentation) au sens du Markus et Tanis (2000). En cela, ils notent ce qui suit: « *In this later phase (Shakedown phase), organizational outcomes are often not realized because of Job and Governance conflicts with end users. [...] An ERP project is not just about changing the ergonomics of a software application or the nature of a firm's business processes. It is first and foremost an organizational redesign process, and hence a set of political and socio-cognitive problems arises [...] It is very difficult to predict the way in which information technology will be used or appropriated, or indeed the impact that it will have* » (Besson et Rowe, 2001, pp.48-60).

Il semble que, d'une manière générale, l'apparition de ces deux types de conflits s'explique par le fait que les utilisateurs se trouvaient bousculés par les modes opératoires proposés qui viennent mettre en cause leurs Métiers, leurs valeurs et leurs pouvoirs (Bidan et al., 2006). Ainsi, dans la phase de déploiement, le sens des fonctions de l'outil donné par les utilisateurs se nuance et se complexifie et conduit souvent à des réactions très vives (Bidan et al., 2006). Selon Bidan et al. (2006), de telles réactions, questionnant la représentativité des utilisateurs clés, donnent au projet une tournure plus émergente que déterminée par l'évolution technologique ou volontairement maîtrisée par la DG : d'une part les ERP sont plus conviviaux et accessibles aux utilisateurs et permettent de faire du prototypage rapide pour tester l'expression des besoins et, d'autre part, le risque d'une participation plus

démocratique, mais n'adhérant pas au projet, augmente avec l'intégration des systèmes et l'évolution vers une entreprise étendue comprenant des acteurs aux maturités très différentes (Bidan et al., 2006).

Se référant à l'analyse de Schein (1996), qui étudie la dichotomie culturelle et la relation conflictuelle entre les trois cultures occupationnelles “*Executives*”, “*Engineers*” et “*Operators*” (citée au point 2.1.1 du chapitre.3), Bertrand et Geffroy-Maronnat (2005) montrent, de leur côté, que le défaut d'appropriation du système ERP, repéré durant la phase du post-basculement, peut s'expliquer par l'existence de trois visions divergentes du cœur de Métier de l'entreprise. Selon ces auteurs, les dysfonctionnements observés dans l'usage quotidien du système relèvent avant tout d'un problème d'interférence générant une relation antagonique. Ainsi, leur étude a permis d'appréhender, d'une part, certains aspects des interactions qui se nouent entre un outil ERP et la dimension culturelle du contexte organisationnel et, d'autre part, les articulations entre les appréciations et les comportements des divers acteurs envers le système ERP ainsi que les perceptions qu'ils pouvaient avoir du corps de Métier. En cela, ils illustrent l'exemple suivant : « [...] Enfin, la DSI n'a pas planifié de formation. Cette dernière n'a eu lieu que trois ans après l'implantation de l'ERP. [...] La DSI n'a pas du tout investi le terrain des opérationnels. En l'absence d'interactions entre la DSI et les opérationnels, les utilisateurs peuvent arguer que l'ERP constitue le projet de la DSI et non celui de toute l'entreprise et qu'ils ont été “abandonnés” » (Bertrand et Geffroy-Maronnat, 2005, pp.73).

Dans une tentative d'explication des dysfonctionnements des systèmes ERP, Bironneau et Martin (2002) stipulent que pour pouvoir fonctionner, le système ERP suppose une forte homogénéité des structures cognitives des acteurs de l'organisation. Notons que cet « enrôlement cognitif » (Segrestin, 1996) avait déjà été noté dans les travaux relatifs aux procédures de normalisation de la qualité (Bironneau et Martin, 2002). En fait, ces auteurs s'appuient sur une hypothèse implicite selon laquelle la codification, imposée par le système ERP, permet de contrôler les asymétries d'information, les jeux de pouvoir et les autres comportements opportunistes des salariés tout en favorisant la convergence et l'ajustement de leurs structures cognitives que ce soit au sein d'une même fonction ou d'un même service.

Rappelons que la similitude cognitive peut mener à une forte interaction et à un sentiment positif mutuel entre les individus se manifestant par des intérêts partagés et des modes équivalents de communication permettant, de la sorte, de modérer les relations conflictuelles



et les différences dans les intérêts et les valeurs (Witkin et al., 1977). C'est dans ce sens que le système ERP ne sera opérationnel que s'il ya une forte intégration du facteur humain voire une standardisation des caractéristiques des ressources humaines ; il s'agit de s'assurer non seulement de l'homogénéité cognitive, surtout en matière de représentations des interdépendances entre sous-ensembles fonctionnels de l'entreprise, mais aussi de l'homogénéité comportementale des salariés, à savoir les tâches précises qu'ils auront à remplir (Bironneau et Martin, 2002).

A l'issue de l'analyse de Bironneau et Martin (2002), nous pouvons interpréter leurs résultats comme suit : l'usage opérationnel et aligné du système ERP, dans la phase du post-basculement, est fortement corrélé avec : l'adhésion des trois parties prenantes managériales (DSI, DG et DM), l'accord minimal quant aux conditions de leur utilisation ainsi que la convergence minimale de leurs styles cognitifs (notion traitée au point 1.3.2.2 du chapitre.3).

Dans ce même ordre d'idée, Kalling (2003) avance : « *the emergent resource management framework describes cognitive and cultural factors that support or hamper progress, including uncertainty, knowledge gaps, knowledge transfer issues and the problems of ensuring that ERP usage is converted into competitive advantage* » (pp.46). Comme nous l'avons vu dans le titre précédent, cet auteur aperçoit que la conversion de l'usage d'un système ERP en avantage compétitif, durant la phase du post-basculement, dépend non seulement des facteurs cognitifs mais aussi des facteurs culturels qui peuvent jouer en faveur ou, au contraire, à l'encontre d'une telle conversion.

D'une manière générale, la question d'impact de la culture organisationnelle sur le succès du processus d'implémentation d'un système ERP fait l'objet de nombreuses recherches : « *For example, Jones and al. (2004) suggest a multi-site case study that similar culture facilitates knowledge sharing during the ERP implementation; Kwasi Amoako-Gyampah and Salam (2004) concur that shared beliefs may make implementation easier through a better acceptance of the system; Lander and al. (2004) consider trust-building mechanism between team members and other actors of the project as major issues of the implementation process. The impact of the company cultural issues is also considered as a key dimension of the implementation process, as discussed by Yusuf and al. (2004). Conflicts during the implementation phase can frequently occur. Lou and Strong (2004) suggest a method for controlling the tensions during and after the project* » (Botta-Genoulaz, Millet et Grabot, 2005, pp.513). C'est dans ce sens que la dimension culturelle figure parmi la taxinomie de FCS

des systèmes ERP mise en relief par Markus et Tanis (2000). Ces auteurs préconisent la discussion et la prise en compte des valeurs de l'entreprise lors de l'implémentation de ses systèmes.

Accordant une attention particulière à la phase du post-basculement du système ERP, l'étude de Yu (2005) montre que la première cause affectant l'efficacité est la culture organisationnelle basée essentiellement sur la participation et l'engagement de la DG et des DM ainsi que sur leurs connaissances professionnelles en management des projets ERP. Botta-Genoulaz, Millet et Grabot (2005) s'intéressent aussi aux problèmes d'ordre culturel rencontrés lors de la phase d'usage du système ERP: « *Cultural and sociologic dimensions are well studied in operational use of ERP like shared beliefs that users form about the benefits of the technology (Kwasi Amoako-Gyampah and Salam, 2004), or cultural differentiation of Japan, where ERP induces an active interaction with institutional systems (Watanabe and Hobo, 2004). Unique culture of government organizations, added to their social obligations, higher legislative, and public accountability make a specific challenge for control of enterprise systems (Kumar and al., 2002)* » (pp.516).

Analysant également l'aspect culturel de la phase du post-basculement, Kalling (2003) note que la création des avantages compétitifs par l'usage du système ERP peut exiger le licenciement de certains personnels, le changement de la structure, le remodelage des positions hiérarchiques et la modification des processus de travail. Selon cet auteur, pouvoir traiter de tels problèmes est une tâche quotidienne pour plusieurs directeurs, mais parfois cette tâche managériale peut paraître complètement nouvelle même pour un directeur expérimenté. C'est ainsi que l'attitude envers les ressources ERP diminue et stimule davantage d'autres problèmes aussi bien politiques que culturels (Kalling, 2003). Si bien que son étude de cas a révélé que la conversion des ressources en avantages compétitifs était loin d'être automatique : afin de décentraliser l'entreprise, le succès d'un ERP dépend essentiellement de la compréhension locale et l'engagement non seulement pour le système, mais aussi pour les changements facultatifs qui le suivent. C'est dans ce sens que Kalling (2003) met en évidence que l'une des principales caractéristiques des systèmes ERP est sa nature irréversible résultant des engagements financiers, cognitifs et, essentiellement, culturels.

## Conclusion de la section.2

Suite à l'identification du cadre d'analyse de notre problématique de recherche, nous avons cantonné davantage notre attention à la phase du post-basculement du système ERP. Après avoir repéré et caractérisé la phase du post-basculement, il nous a semblé nécessaire de parcourir les recherches, aussi bien académiques que professionnelles, en management des systèmes ERP dans le but de déceler un déficit d'intérêt portant sur ladite phase.

C'est ainsi que ce constat a servi de point d'entrée pour justifier la pertinence de la phase du post-basculement aussi bien pour la problématique d'alignement stratégique des usages du système ERP que pour la question du dynamisme relationnel, son caractère conflictuel ainsi que la nécessaire prise en compte de la culture organisationnelle.

## Conclusion du Chapitre.4

Tout au long de ce chapitre, nous avons tenté de mieux appréhender la phase du post-basculement du système ERP comme cadre d'analyse d'une recherche en science de gestion mobilisant une hypothèse culturaliste autour de la problématique d'alignement stratégique des usages.

Dans la première section de ce chapitre, nous avons commencé à délimiter les contours de la notion du Système d'Information pour dresser par la suite un rapide panorama visualisant l'évolution vers les systèmes dont l'architecture applicative est construite autour des systèmes ERP. Ceci nous a conduit à sillonner l'univers spécifique à ce type de progiciel afin d'explorer les motifs de son émergence, ses principales caractéristiques ainsi que les bénéfices attendus de son adoption.

La portée stratégique des systèmes ERP et la complexité de leur architecture informatique en font de véritables projets d'entreprise dont le risque prend sa source dans le management de tel projet. C'est pour cette raison que nous avons entamé la deuxième section par l'exposé de la démarche managériale globale du projet ERP ce qui nous a facilité le repérage de la phase du post-basculement.

Après avoir balisé les points de repères et les principales pratiques les plus fréquemment rencontrées durant la phase du post-basculement, un tour d'horizon dans le canevas théorique traitant des systèmes ERP nous a semblé opportun pour faire ressortir un déficit d'intérêt porté sur ladite phase bien qu'elle soit surtout marquée par le dynamisme relationnel autour des usages du système ERP.

C'est à partir de ce constat que nous avons procédé à un travail de justification de la pertinence de la phase du post-basculement vis-à-vis de la problématique d'alignement stratégique des usages d'une part, et de la conflictualité des relations autour du système et la nécessaire lecture culturaliste d'autre part. Un tel développement nous a paru indispensable pour argumenter le choix de cette phase comme cadre d'analyse particulièrement intéressant pour notre problématique de recherche.

## Conclusion de la partie.1

Au terme de cette première partie, nous avons pu mettre en exergue le périmètre théorique pertinent à notre questionnement de recherche visant à analyser l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des usages du système ERP dans sa phase du post-basculement.

En ce sens, notre travail de réflexion, relatif à la mobilisation d'une hypothèse culturaliste pour étudier la problématique d'alignement stratégique des usages du système ERP, croise différents axes de recherches directifs traitant à la fois de : l'alignement stratégique des SI, l'usage des SI, la culture organisationnelle, les parties prenantes, le dynamisme relationnel, les styles cognitifs ainsi que les systèmes ERP. Cette articulation a été donc servie par un cheminement scientifique, structuré autour de quatre chapitres, ce qui nous a aidé à baliser les éléments clés constitutifs de notre question de recherche.

La revue panoramique de la littérature en alignement stratégique du SI, réalisée au niveau du premier chapitre, nous a permis, d'une part, de faire le point sur l'état de la connaissance en la matière et, d'autre part, de cerner les prémices d'une nouvelle vision d'alignement axée davantage sur les usages du SI. Ceci nous a amené à parcourir l'axe de recherche traitant de l'usage du SI afin d'apporter un support théorique complémentaire nécessaire à la construction des contours et du contenu d'une nouvelle perspective, intitulée : « alignement stratégique des usages », dont la raison d'être s'exprime bien dans les usages alignés du potentiel du SI avec les priorités Métiers et stratégiques émises et validées par les parties prenantes managériales impliquées dans de ladite manœuvre.

S'adossant à la prémisse de Chan (2002), indiquant la prise en compte de la culture organisationnelle comme dimension potentielle de l'alignement stratégique du SI, le deuxième chapitre a servi de base pour déterminer le contexte d'émergence de notre questionnement de recherche. Après avoir investigué, dans une première section, la place de la culture dans le champ de l'alignement stratégique du SI, la détection d'un déficit d'intérêt portant sur la dimension culturelle a orienté notre démarche vers un travail de repérage de la genèse d'une hypothèse culturaliste à travers la mise en lumière des dimensions culturelles de

l'alignement stratégique du SI (tableau.4). C'est dans ce sens que nous avons consacré la seconde section à étudier l'ancrage anthropologique et sociologique de la notion de culture, au sens large, pour ensuite argumenter notre choix de focaliser la réflexion sur son niveau d'analyse organisationnel. Ce travail était donc à l'origine de notre question de recherche initiale : « *En quoi la culture organisationnelle peut-elle impacter l'alignement stratégique d'un SI ?* ».

Mais, par ailleurs, est-il vraiment opportun d'étudier l'impact culturel sur ladite manœuvre et, en particulier, sur **l'alignement stratégique des usages du SI** ? Répondre à cette interrogation nous a paru, sans doute, complémentaire et indispensable à notre analyse. Pour cela, nous avons essayé, dans le troisième chapitre, d'apporter des éléments de réponses à travers un travail de raisonnement plaçant le dynamisme relationnel, entre les trois parties prenantes responsables de l'alignement des usages du SI, comme point de repère pour justifier l'hypothèse culturaliste. En cela, le caractère conflictuel de ces interférences autour de la manœuvre d'alignement stratégique des usages, renvoyant à la divergence des styles cognitifs des parties prenantes impliquées, nous a mené de nouveau à procéder à un travail de démonstration afin d'éclairer l'effet que peuvent exercer les dimensions culturelles face aux conflits existants autour de ladite manœuvre.

Afin de faciliter l'opérationnalisation de l'hypothèse culturaliste, nous avons proposé, au niveau du quatrième chapitre, d'axer notre attention sur les SI construits autour des systèmes ERP et, plus particulièrement, sur la phase du post-basculement. Le déficit d'intérêt portant sur cette dernière phase du projet ERP nous a incité aussi bien à explorer ses caractéristiques qu'à justifier sa place au centre de notre problématique de recherche ; en d'autres termes, par rapport à la problématique d'alignement stratégique des usages, d'une part, et par rapport au dynamisme relationnel et la nécessaire lecture culturaliste d'autre part.

Comme l'illustre notre stratégie de recherche, cette tentative de croisement théorique semble particulièrement intéressante et opportune pour fournir un contexte d'analyse fructueux servant, en même temps, à justifier et fonder la singularité de notre questionnement scientifique dont la reformulation précise est la suivante : « *En quoi la culture organisationnelle peut-elle impacter l'alignement stratégique des usages d'un système ERP lors de la phase du post-basculement ?* ».

Deuxième partie

L'Hypothèse Culturaliste de l'Alignement  
Stratégique des Usages du Système ERP Face  
à la Réalité Professionnelle

## Introduction de la partie.2

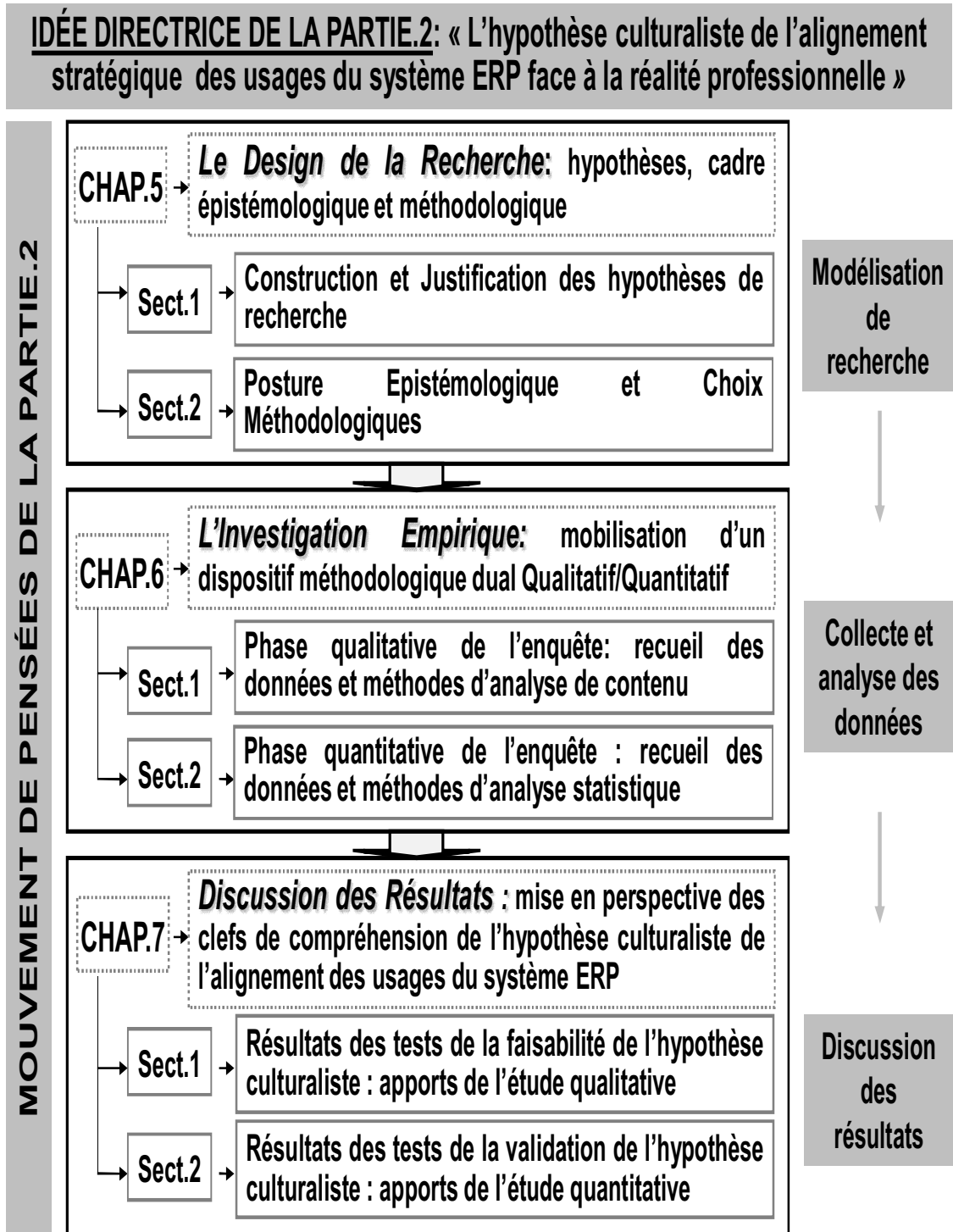
A partir des développements précédents relatifs à notre questionnement de recherche, visant à explorer l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des usages du système ERP, cette seconde partie de la thèse répond à un double objectif. D'une part, elle nous permet d'explicitier comment le design de la recherche va servir de guide pour notre investigation empirique. D'autre part, elle se propose de mettre en perspective les résultats de la mise à l'épreuve de la réalité professionnelle de notre hypothèse culturaliste, et ce par la mobilisation d'une approche méthodologique combinée Qualitative/Quantitative.

C'est ainsi que notre préoccupation est triple. Chacune de ces préoccupations fait l'objet d'un chapitre. A l'issue de la problématique énoncée, **le chapitre.5** donne lieu à l'élaboration du design de la recherche constituant la trame qui nous permettra d'articuler les questions de recherches, les hypothèses sous-tendant la proposition conceptuelle, la posture épistémologique ainsi que la démarche et les dispositifs méthodologiques adoptés pour tester notre double jeu d'hypothèses. Après avoir balisé les contours du design, **le chapitre.6** se propose d'exposer en détail successivement les deux phases de l'investigation empirique. A ce niveau, nous tenons à décrire soigneusement pour chacune de ces deux phases la stratégie d'accès au terrain ainsi que le cadre des outils et techniques de traitement et d'analyse des données collectées. **Le chapitre.7** est réservé à l'exposé et à la discussion des résultats de deux types d'analyses empiriques. En premier lieu et dans le cadre de notre approche qualitative, une analyse de contenu des seize entretiens semi-directifs établit les résultats des tests de la faisabilité de notre double jeu d'hypothèses. Tout en s'appuyant sur cette première confrontation entre pratique et théorie, une analyse des données multivariée présente, en second lieu, les résultats des tests de la validation de notre hypothèse culturaliste, lesquels tests s'inscrivent dans l'approche quantitative de la thèse qui a pour principale ambition d'assurer la sécurité de la généralisation des résultats obtenus.

En ce sens, la figure.27 propose une aide visuelle à l'appréhension du fil conducteur structurant notre raisonnement scientifique adopté pour cette deuxième partie de la thèse.



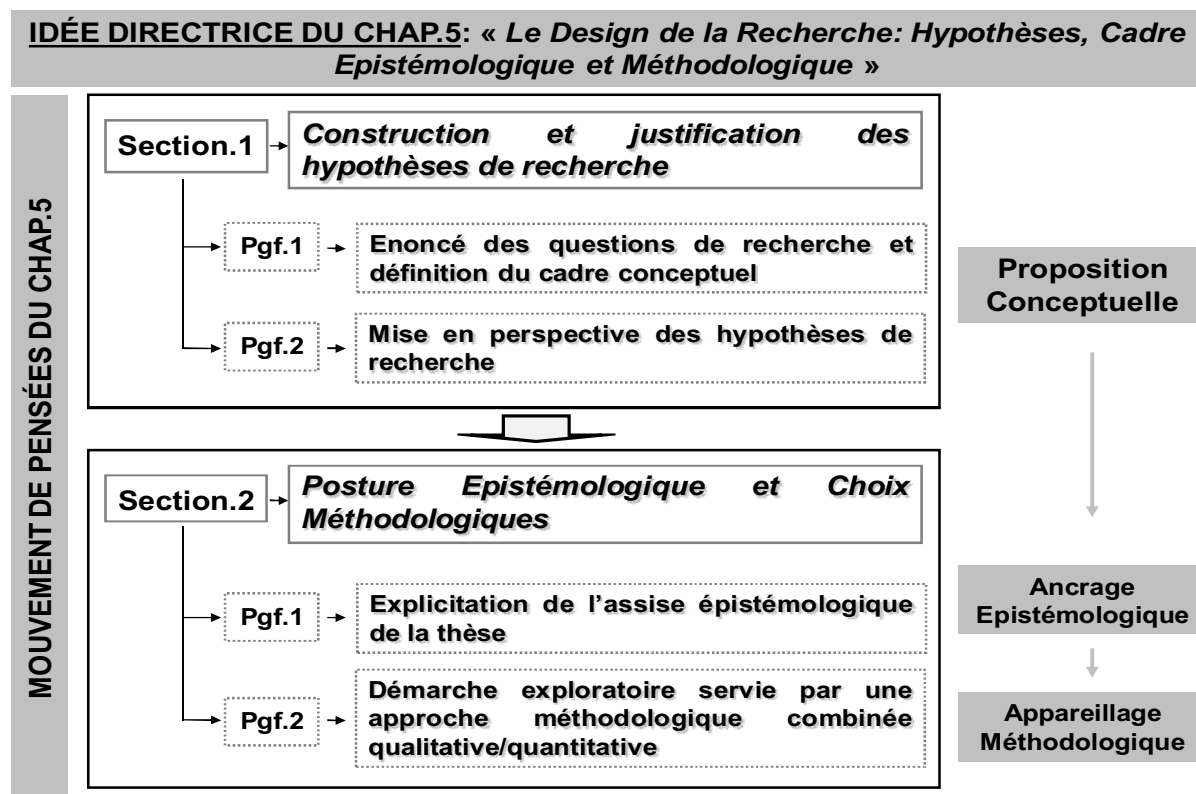
Figure.27 : L'architecture de la deuxième partie



## Chapitre.5. Le Design de la Recherche : hypothèses, cadre épistémologique et méthodologique

Le présent chapitre est structuré en deux sections. Nous voulons tout d'abord énoncer, dans la première, les hypothèses de recherche qui tentent de répondre au questionnement central de la thèse (titre 1). Après avoir justifié le fondement théorique sous-tendant cette batterie d'hypothèses, nous passons, dans la seconde section, à l'explicitation de notre positionnement épistémologique sur lequel repose notre travail de réflexion. Cette clarification est tout à fait indispensable pour rendre plus facile la cohérence de notre démarche méthodologique et les dispositifs associés avec l'ancrage épistémologique de la thèse, tout en démontrant la pertinence du recours à une démarche exploratoire servie par une approche méthodologique combinée qualitative/quantitative (titre 2). Le mouvement de pensées choisi pour ce chapitre se veut d'être illustré par la figure suivante.

Figure.28 : L'architecture du chapitre.5



# 1. Construction et justification des hypothèses de recherche

Cette première section comprend deux titres. Tout d'abord, nous mettons en exergue les divers questionnements qui sont à la base de notre travail de réflexion pour passer par la suite à l'opérationnalisation des concepts de recherche composant le cadre conceptuel de la thèse (titre 1.1). Ceci va nous aider, dans le second titre, à mettre en perspective le schéma conceptuel opérationnel ainsi que la batterie d'hypothèses sous-tendant notre thèse (titre 1.2).

## 1.1. Enoncé des questions de recherche et définition du cadre conceptuel

Notre raisonnement scientifique, appliqué au niveau des quatre chapitres précédents, ainsi que les constats issus de l'état de la connaissance au sujet de l'alignement stratégique des SI ont alors débouché sur la construction de notre problématique de base ainsi que d'autres questionnements secondaires. Afin de répondre à ces questions de recherche, procédons, dans un second temps, à la définition et l'opérationnalisation des concepts sur la base desquels notre proposition conceptuelle sera édifiée.

### 1.1.1. Mise en exergue des questionnements de recherche

Comme nous l'avons déjà noté dans la conclusion de la première partie de cette thèse, la singularité de notre problématique de recherche, portant sur la mobilisation d'une lecture culturaliste à l'étude de l'alignement stratégique des usages du système ERP, trouve une explication judicieuse dans le croisement de plusieurs champs de recherches. En fait, l'absence de corpus théorique traitant spécifiquement de l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des usages du système ERP nous a amené à ce que Charreire et Durieux (1999) appellent « l'exploration théorique » qui tresse plusieurs axes de recherche dont trois sont directifs traitant de : l'alignement stratégique des SI, l'usage des SI et la culture organisationnelle.

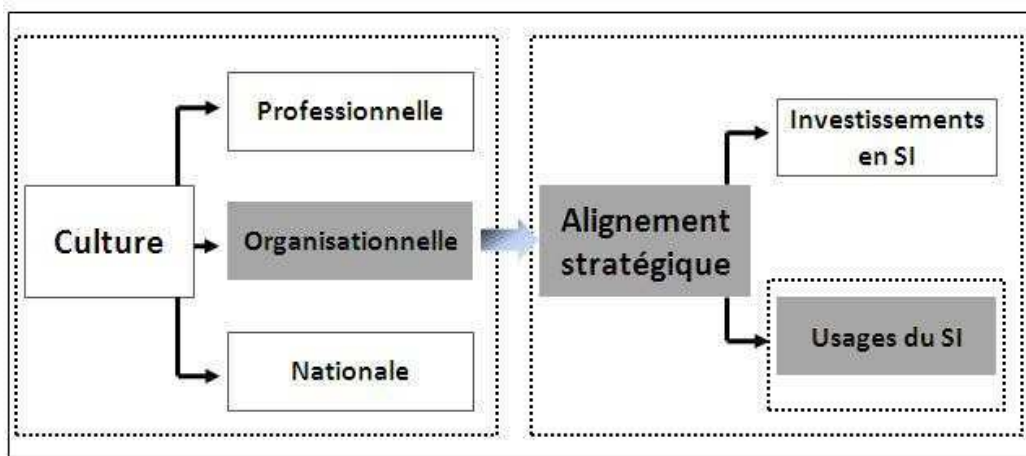
Selon Charreire et Durieux (1999), « *l'exploration théorique consiste à opérer un lien entre deux champs théoriques (au minimum) jusqu'alors non liés dans des travaux antérieurs ou entre deux disciplines ; ces champs et disciplines n'ont pas à être totalement circonscrits par le chercheur, il peut n'en retenir qu'une partie, celle qui lui semble être la plus pertinente compte tenu de l'objet de sa recherche* » (pp.67).

C'est dans ce sens que l'énoncé de notre question fédératrice de recherche de la manière suivante : « *en quoi la culture organisationnelle peut-elle impacter l'alignement stratégique des usages d'un système ERP lors de la phase du post-basculement?* », était le résultat d'une exploration théorique assez panoramique dont le point de départ était l'émergence d'une nouvelle perspective d'alignement stratégique axée sur les usages du SI, plutôt que sur les investissements en SI (section.2 du chapitre.1).

Par la suite, nous avons mobilisé un constat de recherche issu d'un déficit d'intérêt portant sur la dimension culturelle de l'alignement stratégique (section.1 du chapitre.2) par lequel nous parvenions à invoquer l'importance d'une lecture culturaliste pour l'étude de l'alignement stratégique des usages du SI. Notre raisonnement nous amenait, par conséquent, à explorer l'état de connaissance relatif au domaine général de la culture pour focaliser notre attention, plus spécialement, sur la culture organisationnelle (section.2 du chapitre.2).

Afin de mieux faire comprendre notre réflexion de base, proposons la figure suivante qui schématise de manière concise notre problématique de recherche illustrant le lien entre les trois champs théoriques cités ci-dessus.

Figure.29 : Conception simplifiée de la problématique de recherche



Par souci de simplification de l'opérationnalisation de l'hypothèse culturaliste, il nous a semblé indispensable, si ce n'est souhaitable, de limiter notre problématique de recherche aux SI construits autour des progiciels ERP (section.1 du chapitre.4). Face à sa pertinence par rapport à la double problématique d'alignement des usages et du dynamisme relationnel, la phase du post-basculement du système ERP avait été choisie comme cadre d'analyse particulièrement intéressant pour notre travail de réflexion (section.2 du chapitre.4).

Par ailleurs, dans une tentative de justification de la lecture culturaliste, nos intuitions scientifiques nous conduisaient à considérer que le dynamisme relationnel entre les trois parties prenantes managériales impliquées dans l'alignement stratégique des usages- que sont le DG, le DSI et les DM- (point 1.1 de la section.1 du chapitre.3) est susceptible d'apporter des éléments de réponses, aussi bien probants qu'assez satisfaisants à la nécessaire mobilisation d'une hypothèse culturaliste pour la problématique d'alignement stratégique des usages du SI, en l'occurrence le système ERP.

En fait, nous avons pu monter, au point 2.2.1 de la section.2 du chapitre.3, que la question de la culture organisationnelle se pose à partir du moment où ces trois parties prenantes entrent en interaction autour de l'alignement stratégique des usages du système ERP, et ce afin d'acclimater leurs comportements autour de ladite manœuvre et de modérer les conflits (point 2.1 de la section.2 du chapitre.3) susceptibles de surgir plus particulièrement pendant la phase du post-basculement du système ERP (point 2.2.2 de la section.2 du chapitre.4). Dès lors, un double questionnement supplémentaire s'est imposé :

- **« *Comment le dynamisme relationnel entre les trois parties prenantes managériales (DG, DSI et DM) peut-il impacter l'alignement stratégique des usages du système ERP dans la phase du post-basculement ?* »**
- **« *En quoi la culture organisationnelle peut-elle impacter le dynamisme relationnel entre les trois parties prenantes managériales impliquées dans l'alignement stratégique des usages du système ERP ?* »**

Projetant un éclairage sur la dynamique d'interaction, nos réflexions scientifiques nous guidaient ainsi à explorer son assise cognitive (point.1.3 de la section.1 du chapitre.3). Ce qui nous amenait à supposer que l'interaction entre les parties prenantes managériales est largement conditionnée par des manifestations cognitives et que la conflictualité, susceptible de se révéler en cours de la manœuvre d'alignement stratégique des usages du système ERP, renvoyait, entre autres, à la divergence des styles cognitifs de chacune des parties prenantes impliquées (point.1.3.2.2 de la section.1 du chapitre.3).

C'est dans cet esprit que notre intuition scientifique nous amenait à mettre en relief une première question de recherche « *implicite* », sous-jacente à notre questionnement fédérateur, que nous proposons d'étudier à savoir :

- **« Dans quelle mesure les styles cognitifs des trois parties prenantes managériales peuvent-ils influencer leur dynamisme relationnel autour de l’alignement stratégique des usages du système ERP ? ».**

Finally, in being inspired by the idea of Besson and Rowe (2001)- according to which the organizational culture and the culture of Senior Management (DG) are two factors, among others, that can help to understand the dynamics of ERP projects and to moderate the intensity of conflicts- our scientific intuition also led us to propose the following reflection: if the DG (Director/Strategist)<sup>75</sup> plays an important and direct role in the strategic alignment of SI usage, in the occurrence of the ERP system, through the elaboration of the strategic reference trajectory and the arbitration between the various strategic priorities and Professions (point 1.1.3 and point 2.2.2.1 of chapter.3), his cognitive style seems to be an interesting fact to explore since we have supposed that it can exert an indirect effect on the strategic alignment of usage and this through the organizational culture.

In other words, the role played by the DG (Director/strategist) in the strategic alignment of usage was to enlighten us on the impact that his cognitive style can exert on the constitution of the strategic process of the company (as has already been highlighted by Andrews, 1971 and many other researchers). This would allow us to raise another line of reasoning, more particularly, on the place of the cognitive style of the DG (Director/Strategist) as an essential ingredient of the organizational culture (point 2.2.2.2 of section.2 of chapter.3) and from there on its indirect effect as well on the dynamic of interaction as on the strategic alignment of usage of the ERP system. It is thus that from our three-faceted developments as well in the domain of strategic management, as of culture and of cognition, our research work has also the ambition to answer to a second question « *implicite* » :

- **« Comment le style cognitif du Dirigeant/Stratège peut-il impacter la culture organisationnelle ? »**

To conclude, it is important to emphasize that the absence of theoretical corpus interested specifically in the culturalist hypothesis of the strategic alignment of SI has led us to a theoretical exploration that is quite exhaustive of several fields of

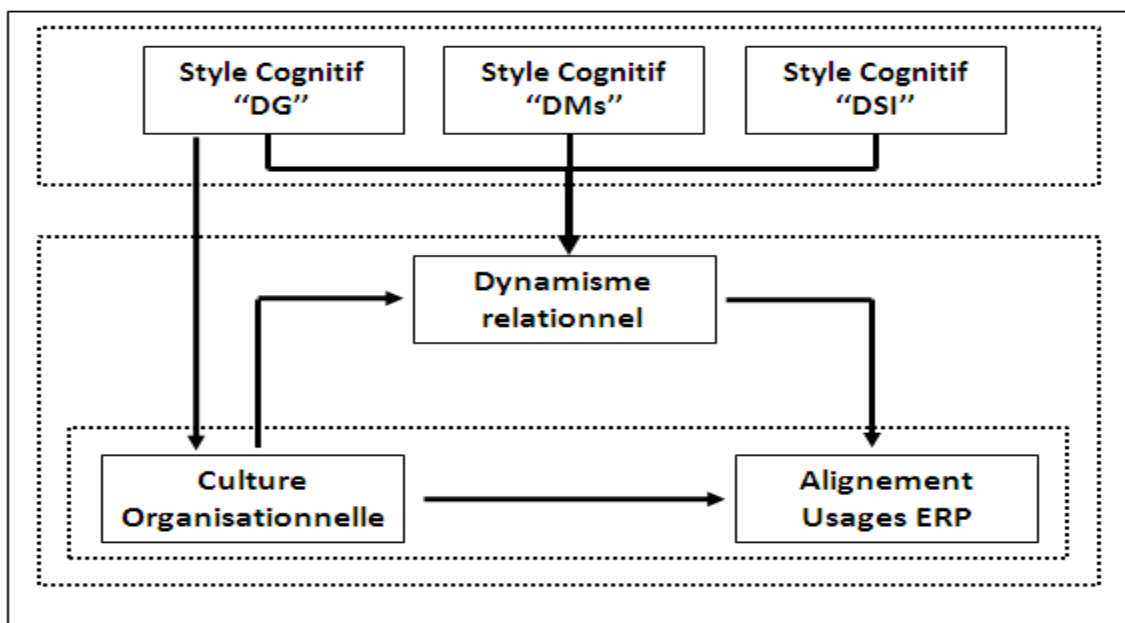
---

<sup>75</sup> Suivant notre point de vue, le Dirigeant/Stratège correspond aussi bien au « fondateur ou entrepreneur stratège » qu’au « dirigeant à la fois propriétaire de son entreprise ».

recherche. Ce qui nous a aidé à démarquer le périmètre théorique spécifique à la question fédératrice de notre thèse traitant de l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des usages du système ERP.

A partir de ce questionnement de base, notre travail de réflexion a fait ressortir quatre questions de recherche secondaires, qui sous-tendent notre proposition conceptuelle, visant à mieux appréhender la nature de la relation entre la culture organisationnelle et l'alignement stratégique des usages du système ERP ainsi que d'autres relations sous-jacentes. Pour ce faire, nous mobilisons un cadre conceptuel général mettant en jeu quatre composants : culture organisationnelle, style cognitif, dynamisme relationnel et alignement des usages ERP. Ce cadre est schématisé comme suit :

Figure.30 : Cadre conceptuel de l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP



### 1.1.2. Opérationnalisation des concepts

Définir avec précision le cadre conceptuel de l'hypothèse culturaliste de d'alignement stratégique des usages constitue une base de travail sur laquelle nous nous appuyons pour conceptualiser l'impact positif que la culture organisationnelle est susceptible d'exercer sur la l'alignement stratégique des usages du système ERP lors de la phase du post-basculement.

Il convient de noter qu'une telle spécification des différents concepts et variables de la recherche dépend fondamentalement de l'approche méthodologique adoptée- qu'elle soit qualitative ou quantitative- est qu'elle doit s'opérer à deux niveaux : « *l'un est conceptuel et permet de déterminer la nature des concepts, l'autre est opérationnel et permet de passer du concept aux variables* » (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999, pp. 345). En ce sens, ces deux auteurs stipulent que : « *les méthodes qualitatives ne nécessitent pas d'évaluation chiffrée des variables du modèle. La spécification consiste donc à qualifier les concepts du modèle sans les quantifier [...] Enfin il n'est pas exclu, au contraire, d'utiliser des données quantitatives pour spécifier certains concepts [...] Les techniques quantitatives de modélisation causale accordent une place centrale à la spécification des variables et concepts. Elles ont systématisé la distinction théorique entre variables et concepts. En règle générale, un modèle causal contiendra des variables non directement observables appelées "variables latentes, concepts ou construits" et des variables directement observables appelées "variables manifestes, variables observées, indicateurs ou variables de mesure [...] Les variables manifestes sont censées être des mesures approximatives des variables latentes*» (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999, pp.346-349).

C'est ainsi qu'à ce niveau de l'étude et en nous adossant à l'explication de Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), il nous paraît important de nous attarder sur l'opérationnalisation des concepts de recherches afin de rendre plus opérationnel notre proposition conceptuelle.

#### 1.1.2.1. Le concept de culture organisationnelle

Comme nous l'avons déjà souligné dans la deuxième section du chapitre.2, le concept de la culture organisationnelle n'a pas réussi, depuis son émergence, à avoir un accord quant à sa définition. D'ailleurs, Straub et al. (2002) précisent que c'est l'un des concepts les plus difficiles à définir et à opérationnaliser. Ainsi, le choix d'une caractérisation spécifique est censé être critique, étant donné le remarquable foisonnement des définitions avancées dans la littérature du domaine (Ouchi, 1980 ; Smircich, 1983 ; Hofstede et al., 1990 ; Johnson, 1992 ; Schein, 1996 ; Denison, 1996 ; Cameron et Quinn, 1999 ; etc.).

Face à cet absence de consensus, Davis et Devinney (1998) apportent une vision nuancée résumant bien le concept de la culture organisationnelle comme étant : « *is an evolutionary tool and it defines "the way business is carried out", "the nature of conduct with external*



*publics*”, “*how internal publics interact*”, “*how individuals are developed*”, “*the roles and norms of performance*”, and “*the atmosphere of work*” (cité par Palanisamy, 2008, pp.101). C’est dans ce sens que Palanisamy (2008) interprète la culture organisationnelle comme : « *It emerges from the social interaction of organizational members and is the product of shared symbols and meaning* » (pp.101).

Notons que le choix de cette définition est dicté, essentiellement, par la mobilisation de la dynamique d’interaction, entre les trois parties prenantes managériales, comme argument fondamental pour justifier l’hypothèse culturaliste de l’alignement stratégique des usages du système ERP. De plus, si nous revenons plus particulièrement aux définitions de Hofstede et al. (1990), de Cameron et Quinn (1999) et Denison (1996) (citées au point 2.2.1.1 du chapitre.2)- proposant d’enrichir la caractérisation de la culture organisationnelle en ajoutant aux croyances et hypothèses fondamentales, au sens de Schein (1988), l’ensemble des pratiques et des comportements managériales- alors nous semble t-il que ces définitions, revêtant sans doute un caractère pragmatique, mettent en évidence la possibilité d’opérationnalisation du concept de la culture organisationnelle.

De la sorte et dans le cadre de notre thèse, le concept de culture organisationnelle est opérationnalisé comme « le profil culturel » que nous empruntons aux Cameron et Quinn (1999), en le rendant mesurable à l’aide du “*Organizational Culture Assessment Instrument*” (OCAI). Cet instrument permet en fait de saisir quantitativement les dimensions culturelles de l’organisation avec une fiabilité de mesure approuvable (Kappos, 2000 ; Watts, 2005, Müller, Kraemmergaard et Mathiassen, 2008). Comme nous l’avons vu au point 2.2.2 du chapitre.2, la taxinomie<sup>76</sup> de Cameron et Quinn (1999), puisant son origine dans le cadre d’analyse “*the Competing Values Framework*” (CVF) de Quinn et Rohrbaugh (1983), a le mérite de catégoriser la culture organisationnelle selon deux dimensions (Orientation Interne/Externe de l’entreprise et Degré de Stabilité /Flexibilité organisationnelle) pour distinguer quatre profils culturels à savoir : la culture de groupe “*clan culture*” ; la culture de développement “*adhocracy culture*” ; la culture rationnelle “*market culture*” et ; la culture hiérarchique “*hierarchy culture*”.

Force est de rappeler que chaque profil culturel représente un archétype théorique idéal. En d’autres termes, il n’y a pas de supériorité intrinsèque d’un profil sur un autre (Cameron et

---

<sup>76</sup> Nous invitons le lecteur à se référer à la figure.15 du chapitre.2 pour ce qui concerne les quatre profils culturels composant « *the Competing Values Framework* ».

Quinn, 1999). Cela signifie que l'instrument "*Organizational Culture Assessment Instrument*" (OCAI) mesure l'importance relative de ces quatre profils comme suit : une organisation pourrait être dominée par la culture de groupe (60%), être soutenue par des éléments de la culture de développement (30%), mais marginalement influencée par les cultures hiérarchique et rationnelle (5%) (Cameron et Quinn, 1999).

*Mais, pourquoi avons-nous recouru au Competing Values Framework ?* Depuis sa mobilisation par Cameron et Quinn (1999) comme cadre d'analyse de la culture organisationnelle, « *the Competing Values Framework* » (CVF) représente une base théorique de référence assez parcimonieuse pour plusieurs chercheurs du domaine ce qui explique la prolifération des supports empiriques substantiels en sa faveur (Kappos, 2000 ; Watts, 2005 ; Müller, Kraemmergaard et Mathiassen, 2008 ; Gardner et al., 2009 ; etc. ). En fait, l'OCAI représente l'un des instruments les plus cités dans la littérature prétendant mesurer la culture organisationnelle (Watts, 2005). D'ailleurs, Cameron (2004) précise que l'OCAI a été appliqué dans presque 10000 organisations de divers secteurs.

C'est ainsi que la robustesse du CVF se résume, au-delà de sa contribution théorique qui se manifeste à travers un modèle dimensionnel de la culture organisationnelle, par sa validation empirique relative à un niveau satisfaisant de fiabilité et de validité comme le note Watts (2005) : « *the OCAI has been tested for reliability and validity by multiple researchers in different study contexts, and all of the studies cited in Cameron and Quinn (1999) have indicated that the instrument has exhibited sufficient levels of reliability and validity* » (pp.31). Ceci est mis en évidence par de nombreux chercheurs, notamment par Quinn et Spreitzer (1991) qui ont évalué les propriétés psychométriques des échelles de mesure à travers une analyse multi-traités et multi-méthodes. Leurs résultats montrent une double validité discriminante et convergente des échelles multi-dimensionnelles (Kappos, 2000).

#### 1.1.2.2. Le concept d'alignement stratégique des usages

Face à l'abondance de définitions relatives au concept d'alignement stratégique du SI (un exposé a été avancé au point 1.1.1.2 du chapitre.1), remarquons qu'elles sont proches et qu'elles mettent toutes l'accent sur la mise en cohérence de la stratégie SI avec la stratégie d'affaires. L'alignement stratégique exprime l'idée d'établir et de suivre un cap (Cigref, 2002), ou encore, une trajectoire stratégique de référence au sens de Fimbel (2007). Pour notre part, nous empruntons la définition d'alignement stratégique à Fimbel (2007). Cet

auteur s'y réfère pour signifier les manœuvres visant à renforcer et à rétablir la convergence et la synchronisation des capacités et sources livrées par le SI et des usages qui en sont faits avec les exigences évolutives formulées par les parties prenantes managériales. C'est à une telle réflexion que nous faisons référence lorsque nous parlons de l'alignement stratégique du système ERP en général, et de l'alignement des usages en particulier.

Focalisant notre thèse sur « les usages du SI », comme nouvelle perspective d'alignement stratégique (le bien fondé du chapitre.1), il nous paraît nécessaire de revenir sur la définition de la notion d'usage que nous avons adopté pour notre analyse. Se reportant au point 2.2.1.1 du chapitre.1, nous admettons que le SI, en l'occurrence le système ERP, ne crée de la valeur que par l'exploitation effective de son potentiel par les diverses DM. En d'autres termes, il s'agit bien de l'usage réel du système ERP au sein des processus Métiers, généralement circonscrit par l'utilisation, ou encore l'appropriation (dans son acception générale) selon un registre opérationnel ou fonctionnel. C'est ainsi que, dans le contexte de la présente recherche, nous avons privilégié une approche élargie de l'usage à travers les notions d'utilisation et d'appropriation. Cependant, ce qui est considéré ici, c'est le niveau d'usage effectif du système ERP au sein des processus Métiers et non pas son explication en termes de satisfaction ou encore de signification (les représentations investis dans l'usage).

Notons que le concept d'usage du SI est mesuré souvent, dans les recherches en sciences de gestion et en SI, en fonction de deux paramètres : soit la conformité de l'usage soit le niveau de l'usage. Selon Ouni (2005), le premier paramètre traduit la fidélité des usages, observés par rapport aux usages prescrits, imaginés par le concepteur, d'où la distinction entre usages conformes et usages non-conformes au sens de Perriault (1989). Concernant le niveau d'usage (ou intensité de l'usage), Ouni (2005) précise que plusieurs auteurs le définissent comme : usage minimal, usage moyen et usage avancé. En outre, le niveau d'usage peut être mesuré par certains indicateurs comme : le nombre d'applications utilisées, la fréquence d'utilisation, le temps d'utilisation quotidienne, les actions effectuées pendant l'utilisation, etc. En ce sens, Straub et al. (1995) distinguent les mesures subjectives<sup>77</sup> des mesures objectives<sup>78</sup> pour mesurer le niveau d'usage. D'ailleurs, l'étude de Taylor et Todd (1995) met en évidence la bonne corrélation entre la mesure du niveau d'usage actuel du SI et les mesures subjectives.

---

<sup>77</sup> La mesure, par l'individu lui-même, de son degré d'utilisation du système « self-reported measures ».

<sup>78</sup> Outils de mesure automatisés « computer-recorded measures ».

Etant donné que, dans le cadre de notre travail de recherche, l'accent est mis essentiellement sur la dimension organisationnelle de l'usage, davantage que sur le niveau individuel, et que les DM sont les responsables directs de la « MAU », au sens de Fimbel (2007), il nous semble plus approprié d'appréhender le concept d'usage à partir du « niveau d'usage réel » du système ERP au sein des processus Métiers. Ceci peut être mesuré par le nombre de modules réellement exploités au sein des DM et par l'existence des tentations de SI parallèles (notamment l'Excel).

Par conséquent, nous caractérisons « l'alignement stratégique des usages du système ERP » par les usages réels alignés du système ERP aussi bien avec la stratégie d'affaires (*business strategy or corporate strategy*) qu'avec les stratégies Métiers, dont la qualité dépend nécessairement de la cohérence et de la complémentarité de ces deux types de stratégies.

L'idée de cohérence des stratégies Métiers avec la stratégie d'affaires rejoint, d'une certaine manière, les arguments avancés par plusieurs auteurs et, notamment, par Yen et Sheu (2004) qui stipulent : « *Corporations often consist of several strategic business units (SBU's). Each SBU is usually a subsidiary, division or plant within the corporation. It has its own business strategy that specifies the scope and the competitive strategy of that business unit. It is the competitive strategy that guides the choice and development of competitive priorities and specifies how the operations function provides a firm with a competitive advantage in the marketplace. Skinner (1974) first suggested that the choice of competitive priorities includes cost, quality, delivery, and flexibility [...]. Safeskin Corporation, the number one manufacturer in latex exam gloves, provides a good example of how competitive strategy connects with competitive priorities (Heizer and Render, 2003)* » (pp.209).

Ceci est particulièrement confirmé par l'extrait du verbatim du **DG de "A"** :

« *La trajectoire globale se manifeste à travers le "Target Model" composé de la somme des "Business Plan" traduits par les Business Honors (les DM). Donc, dès l'entame du projet ERP, la nécessité de convergence des visions s'était faite sentir entre les Business Plans et le Target Model et s'est poursuivie jusqu'à la phase du post-basculement : l'usage et l'exploitation du système* » (Entretien N°1.DG.4).

C'est en cela que nous avons choisi d'appréhender les deux concepts de « stratégie d'affaires » et « stratégies Métiers », respectivement, à partir des « priorités stratégiques » et « priorités Métiers » exprimées et validées par la DG et les DM. Ceci, rejoint d'ailleurs, les propos de Fimbel (2007) lorsqu'il souligne à gros traits la nécessité évidente de l'explicitation

et de la formulation de ces deux types de priorités pour réussir la manœuvre d'alignement stratégique. En fait, ces deux notions sont tirées des travaux de Cigref et McKinsey (2004, 2008) traitant de la dynamique des relations autour des usages du SI. Selon Cigref et McKinsey (2004), les priorités stratégiques sont opérationnalisées en rapport avec les paramètres suivants : Développer l'entreprise par croissance externe ; Améliorer la rentabilité économique ; Développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés ; Atteindre les objectifs de résultats communiqués ; Accroître les compétences et développer les talents. Quant aux priorités Métiers, elles se résument généralement en : Excellence opérationnelle (optimisation et réingénierie des processus, planification opérationnelle, etc. ) ; Transformation (du modèle économique, de la chaîne logistique, etc.) ; Innovation (veille technologique, recherche et développement de nouveaux produits, d'outils spécialisés etc.) ; Politique de moyens (économies d'échelles, allocation optimale de ressources, etc.) ; et Optimisation des investissements (Cigref et McKinsey, 2008). Soulignons à ce propos que ces priorités ont été, en grande partie, étayés par nos entretiens non-directifs et semi-directifs. L'Annexe.7 récapitule ainsi les extraits des verbatims explicitant ces deux types de priorités.

Enfin, nous terminons avec l'opérationnalisation du concept central de notre travail de réflexion à savoir « l'alignement stratégique des usages ». Rappelons que malgré les avancées permises par les diverses modélisations d'alignement stratégique sur le plan théorique, une certaine déficience est repérée au niveau des résultats empiriques s'expliquant essentiellement par la difficulté d'opérationnalisation dudit concept (Ciborra, 1997 ; Presley, 2006 ; Smaczny, 2001 ; Kefi et Kalika, 2005). Selon Chan et Reich (2007), la mesure de l'alignement est importante tant pour les praticiens (leur permet de gérer et contrôler l'alignement et de procéder aux adaptations nécessaires) que pour les académiciens (des mesures fiables et valides sont nécessaires pour une investigation rigoureuse en alignement). C'est pourquoi, dans la littérature du domaine, différentes approches d'opérationnalisation ont été avancées : « *including typologies and taxonomies, fit models, survey items, mathematical calculations, and qualitative assessments* » (Chan et Reich, 2007 ; pp.302).

Ainsi, pour les besoins de notre recherche et pour rendre plus opérationnel le concept d'alignement stratégique des usages, nous optons pour la « *covariation* » comme forme d'alignement stratégique telle que dégagée des travaux de Venkatraman (1989), Croteau et al. (2001) et Bergeron, Raymond et Rivard (2004). Dans une telle perspective, l'alignement stratégique est défini comme un modèle de covariation ou de cohérence interne d'un ensemble

de variables reliées théoriquement (Venkatraman, 1989, pp.435). Selon Bergeron, Raymond et Rivard (2004), le concept de coalignement, qui se trouve au cœur de cette conception, exige l'évaluation de manière simultanée de toutes les contingences incluses dans le modèle d'alignement. Donc, une telle approche multivariée est supérieure à la perspective bivariée de l'alignement qui, en se limitant à l'examen des relations binaires entre les facteurs contextuels et conceptuels (Bergeron, Raymond et Rivard, 2004), semble plutôt réductionniste et dysfonctionnelle (Henderson et Venkatraman, 1993).

C'est dans ce sens que nous avons choisi de mobiliser une perspective multivariée pour tester le niveau de consistance interne ou encore de co-alignement des usages réels du système ERP avec les priorités stratégiques (formulées par la DG) d'une part, et les priorités Métiers (formulées par les DM) d'autre part. De la sorte, le concept d'alignement stratégique peut être considéré comme un construit latent (émergent, non observable) dont la signification découle de la covariation entre les trois variables observables qui la composent à savoir : les usages réels du système ERP, les priorités stratégiques et les priorités Métiers. C'est d'ailleurs ce qui a été souligné par Venkatraman (1989) en spécifiant l'alignement stratégique en tant que construit de second ordre, où les construits de premier ordre reflètent sa signification.

La perspective de covariation semble, de notre point de vue, la plus adéquate et la moins limitative théoriquement surtout que notre tentative de modélisation d'alignement des usages ne prend ni la forme de modération et ni la forme de médiation non plus. Pourtant, une telle perspective n'est pas exempte de limites réduisant ainsi son intérêt pour notre analyse surtout que Chan et Huff (1993) et Chan et al. (1997) ont souligné sa fragilité face à la supériorité de l'approche de modération.

### 1.1.2.3. Le concept du dynamisme relationnel

Rappelons que notre travail d'analyse se base sur une conviction fondamentale selon laquelle l'alignement stratégique des usages du système ERP ne prend tout son sens que par un usage effectif du système par les DM et ceci, tout particulièrement, lorsqu'ils entrent dans une relation de partenariat renforcé avec le DSI sous l'arbitrage du DG.

En nous référant aux travaux de référence inhérents à la théorie de structuration (De Sanctis et Poole, 1994 ; Orlikowski, 1992 ; 2000), nous avons pu interpréter que l'usage des SI est construit à travers les interactions des membres de l'organisation. Ceci rejoint en fait les résultats du rapport de Cigref (2005) admettant que ce ne sont pas les SI qui créent de la

valeur, mais l'usage que l'entreprise en fait, c'est-à-dire la qualité de l'interaction des personnes autour d'une culture partagée de l'information. Une telle réflexion est ainsi appuyée par Cigref et McKinsey (2008) soulignant que la création de valeur d'usage par les SI est nécessairement une co-création entre DG, DSI et DM.

C'est dans ce sens que Fimbel (2007) explique la raison d'être d'une manœuvre d'alignement stratégique d'un SI par l'obtention des effets alignés attendus lors des usages, et ce à travers l'association du triptyque managérial de type MOA/MOE/MAU. D'ailleurs, beaucoup d'autres chercheurs en alignement stratégique, comme Broadbent et Weill (1993), Luftman, Papp et Brier (1999), Reich et Benbasat (2000), Smaczny (2001) et Chan et Reich (2007) ont projeté la lumière sur le rôle de l'interaction entre les acteurs pour la réussite de ladite manœuvre.

En nous adossant, également, aux témoignages des professionnels, concoctés à partir de nos entretiens semi-directifs (ces extraits ont été exposés au point 1.1.3 du chapitre.3), nous avons donc admis que le dynamisme relationnel est basé sur une relation de coopération et de responsabilité partagée entre les trois parties prenantes managériales : le Dirigeant/Stratège , le DSI et les DM. Dans notre logique, ces trois interlocuteurs formalisent leurs implications et leurs engagements mutuels pour consolider l'appropriation du système ERP et l'exploitation de son potentiel par les DM en cohérence avec les priorités tant Métiers que stratégiques (Pour une brève synthèse schématique de la dynamique d'interaction, le lecteur peut se reporter à la figure.21 au point 1.1.3 du chapitre.3).

Ainsi, pour les besoins de notre analyse, le concept du dynamisme relationnel est appréhendé à partir de la notion d'« interaction<sup>79</sup> ». Deux dimensions complémentaires sont alors établies pour l'opérationnalisation dudit concept.

- La première mesure qui est relative à « l'intensité de l'interaction », se traduit concrètement par trois paramètres qui sont : La discussion des problèmes d'alignement des usages (en termes d'échanges sur les priorités stratégiques et Métiers, d'échanges sur les points qui prêtent à confusion entre les DM et le DSI, la discussion des conflits existants autour de l'alignement des usages, etc.) ; Le cadre de la discussion (en comité, en réunion tête-à-tête, par note écrite ou via messagerie) ; et La fréquence de discussion

---

<sup>79</sup> Revenons de nouveau au dictionnaire, la notion d'interaction désigne une action, ou encore une influence, réciproque de deux phénomènes, de deux personnes (Dictionnaire Encyclopédique Hachette, 1998 ; Dictionnaire Encyclopédique Larousse, 2000).

(nombre de fois par jour, par semaine ou même par semestre). Il convient de souligner que ces trois paramètres sont largement inspirés du rapport de Cigref et McKinsey (2004).

- La deuxième mesure traitant de « la qualité de l'interaction », est empruntée au travail de Feeny, Edwards et Simpson (1992) qui s'est intéressé à la compréhension de la nature de la relation entre les Directeurs Exécutifs (CEO) et les Directeurs SI (CIO) en termes d'écoute, de communication, de dialogue, de compréhension, de partage d'informations, de confiance, etc.). En fait, ces auteurs catégorisent la qualité de la relation selon cinq niveaux : Mauvaise, Faible, Moyenne, Bonne et Excellente. Selon Feeny, Edwards et Simpson (1992), une mauvaise relation est qualifiée par : « *Avoid seeing, critical, his/her job is on the line, I use other contacts/routes, he/she uses other contacts/routes* » (pp.448). Par contre une excellente relation se caractérise par : « *trusting, fertile, synergistic, comfortable* » (pp.448). Pour notre part, la qualité d'interaction entre DG, DSI et DM sera, principalement, appréhendée en rapport avec la communication, la compréhension et la confiance. En fait, ces trois dimensions reflètent la maturité de la relation au sens de Cigref et McKinsey (2004) (évoquée au point 1.1.1 du chapitre.3).

#### 1.1.2.4. Le concept du style cognitif

Bien avant de se pencher sur l'opérationnalisation de ce concept, nous tenons à préciser que notre travail de démonstration, relatif à la justification de l'hypothèse culturaliste de l'alignement des usages du système ERP par le dynamisme relationnel (l'objet du chapitre.3), nous a amené à considérer que la dynamique d'interaction entre les trois parties prenantes managériales, est en grande partie conditionnée par des manifestations cognitives.

Comme nous l'avons déjà souligné au point 1.3.2.2 du chapitre.3, le style cognitif renvoie à l'ensemble des traits de personnalité, à la fois cognitifs et affectifs, correspondant à des modes fondamentaux de pensée et d'action qui orientent les perceptions, les images et les jugements d'un individu à propos de son environnement (Allport, 1961). Représentant donc les différences individuelles (Witkin et al., 1977), les styles cognitifs tendent à être stables sur plusieurs années sans pour autant être définitivement immuables. Selon Messik (1976), l'influence de ces styles s'étend à toutes les activités humaines impliquant la cognition ainsi que le fonctionnement social et interpersonnel. Analysé sous des facettes et perspectives diverses, le concept de style cognitif se manifeste, généralement, sous forme dimensionnelle.



Ainsi, ces dimensions cognitives se présentent souvent comme bipolaires et dont chacune des deux extrémités présente une valeur adaptative aux circonstances (Witkin et al., 1977).

Face à l'abondance des dimensions constitutives du style cognitif<sup>80</sup> et la similitude des termes, Riding et Rayner (1998) préconisent de les opérationnaliser à travers des modèles intégrateurs, ce qui a poussé à l'émergence de nombreux instruments de mesures, dont les plus connus sont : le MBTI « *the Myers-Briggs Type Indicator* » de Briggs et Myers (1976), le CSI « *The Cognitive Style Index* » de Allinson et Hayes (1996) et le modèle de personnalité the « *Big Five* » de De Raad (2000). Bien que ces instruments soient bien mobilisés par les chercheurs, Wheeler, Hunton et Bryant (2004) précisent que le MBTI reste l'outil de mesure le plus emblématique, utilisé et validé dans les recherches en SI (Gardner et Martinko, 1996 ; Wheeler, Hunton et Bryant, 2004 ; McElroy et al., 2007). Cependant, s'il est familier aux chercheurs du domaine de la cognition, le MBTI n'est pas sans limites touchant essentiellement la nature dichotomique de ces dimensions ainsi que son caractère dépersonnalisant (réifiant) (Gardner et Martinko, 1996).

Pour notre part et afin d'appréhender le concept du style cognitif, nous nous sommes référés au travail original de Harvey, Murry et Markham (1995) qui a le mérite de rapprocher deux instruments de mesure en mobilisant the « *Big Five Scoring System* » pour développer « *the Myers-Briggs Type Indicator* ». En fait, une telle tentative vise à simplifier la compréhension du style cognitif à travers des traits de personnalité. Comme nous l'avons souligné au point 1.3.2.2 du chapitre.3, l'instrument MBTI propose quatre jeux de dimensions opposées : *Extraversion (E)/Introversion (I)* ; *Sensation (S)/Intuition (N)* ; *Thinking (T)/Feeling (F)* ; *Jugement (J)/ Perception (P)*. Par ailleurs, la taxonomie du « *Big Five Model* » est articulée autour de cinq dimensions de la personnalité à savoir : *Extraversion (Extraversion)* ; *Amabilité (Agreeableness)* ; *Conscientieux (Conscientiousness)* ; *Stabilité Emotionnelle (Emotional Stability)* ; et *Ouverture aux expériences (Openness to Experience)*.

Face à la remarquable similitude des dimensions employées par les deux instruments, Harvey, Murry et Markham (1995) interprètent comme suit :

« *Although the MBTI far predated the empirical research studies that produced the Big Five taxonomy, some authors (e.g., McCrae and Costa, 1989) have noted that a strong similarity exists between the MBTI's scales and four of the five Big Five dimensions. Specifically,*

---

<sup>80</sup> Armstrong et Priola (2001) identifient 54 différentes dimensions avancées dans la littérature en la matière.

MBTI's EI scale (on the 'E' pole) corresponds to the Big Five's Extraversion, the SN scale ('N' pole) corresponds to Openness to Experience, the TF scale ('F' pole) corresponds to Agreeableness, and the JP scale ('J' pole) corresponds to Conscientiousness. Using the NEO-PI to quantify the Big Five traits, McCrae and Costa (1989) examined the degree of empirical convergence between the MBTI preference scores and the five NEO-PI scales, concluding that "each of the four MBTI indices showed impressive evidence of convergence with one of the five major dimensions of normal personality » (pp.2).

Pour clarifier davantage le propos de Harvey, Murry et Markham (1995), nous proposons le tableau.8 suivant qui illustre bien ce rapprochement tout en présentant une synthèse des qualificatifs de chacune de ces dimensions.

Tableau.8 : Rapprochement de l'instrument MBTI avec le "Big Five Theory" (adapté de Harvey, Murry et Markham, 1995)

"MBTI" Dimensions	"Big Five" Dimensions	Illustrative Adjectives <sup>81</sup>
<b>Judging/ Perceiving</b>	<b>Conscientiousness</b>	Organized, systematic, thorough, hardworking, planful, neat, dependable, (careless), (inefficient), (sloppy), (impulsive), irresponsible)
<b>Extraversion/ Introversion</b>	<b>Extraversion</b>	Extroverted, talkative, assertive, gregarious, energetic, self-dramatizing, (reserved), (introverted), (quiet), (shy), (unassertive), (withdrawn)
<b>Thinking/ Feeling</b>	<b>Agreeableness</b>	Sympathetic, cooperative, warm, tactful, considerate, trustful, (cold), (rude), (unkind), (independent)
---	<b>Emotional Stability</b>	Unenvious, relaxed, calm, stable, confident, effective, (moody), (touchy), (nervous), (self doubting)
<b>Sensing/ Intuition</b>	<b>Openness to Experience</b>	Intellectual, creative, artistic, imaginative, curious, original, (unimaginative), (conventional), (simple), (dull), (literal-minded)

Afin de rendre plus opérationnel le concept du style cognitif, intéressons-nous au « *Big Five Model* », traduisant les cinq dimensions de la personnalité, qui nous semble plus simple que l'instrument MBTI. Notre choix s'appuie en fait sur la recommandation de McCrea et Costa (1989) et selon laquelle: « *if the MBTI is used, evidence to date suggests that it may be better to abandon its Jungian framework and reinterpret the MBTI in terms of the five-factor model* » (pp.37, cité par Harvey, Murry et Markham, 1995). Nous stipulons donc, à titre d'exemple, qu'un individu reflète un style cognitif de type « Extraversion » dans la mesure où il a tendance à être sociable, à aimer discuter, à manifester spontanément des émotions positives, etc.

<sup>81</sup> Les adjectifs entre parenthèses indiquent le pôle opposé de la dimension.

## 1.2. Mise en perspective des hypothèses de recherche

Au préalable, nous mettons en perspective le schéma conceptuel opérationnel de la thèse pour ensuite énoncer un double jeu d'hypothèses sous-tendant l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP. Au fait, un travail de justification nous paraît indispensable pour légitimer notre système d'hypothèses.

### 1.2.1. Proposition d'un schéma conceptuel opérationnel

Comme nous l'avons expliqué dans le premier paragraphe de cette section, la construction de nos questionnements de recherches, dérivant de la question fédératrice : « *en quoi la culture organisationnelle peut-elle impacter l'alignement stratégique des usages d'un système ERP lors de la phase du post-basculement?* », s'inscrivait dans le cadre d'une exploration théorique considérée comme pertinente tout en proposant un cadre conceptuel général qui mobilise plusieurs axes de recherche, et met en jeu quatre concepts opérationnalisés comme suit :

- Le concept de culture organisationnelle donne lieu à la variable « **Profil Culturel** » (Cameron et Quinn, 1999) mesurée par quatre profils : la culture de groupe « *clan culture* » ; la culture de développement « *adhocracy culture* » ; la culture rationnelle « *market culture* » et ; la culture hiérarchique « *hierarchy culture* ».
- Le concept d'alignement stratégique des usages du système ERP donne lieu à la variable latente « **Alignement Usages ERP** » qui a pour but de mesurer la covariation (ou encore la corrélation) entre les trois variables indépendantes (observables) subséquentes :
  - a. « **Usages Réels ERP** » est mesuré par le niveau d'usage réel du système ERP au sein des processus Métiers en rapport avec le nombre de modules réellement exploités au sein des Directions Métiers (DM), et l'existence des tentations de SI parallèles (notamment l'Excel).
  - b. « **Priorités Stratégiques** » (Cigref et McKinsey, 2004) sont mesurées par les cinq dimensions suivantes : Développer l'entreprise par croissance externe ; Améliorer la rentabilité économique ; Développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés ; Atteindre les objectifs de résultats communiqués ; Accroître les compétences et développer les talents.

- c. « **Priorités Métiers** » : (Cigref et McKinsey, 2008) qui correspondent aux cinq dimensions suivantes : Excellence opérationnelle ; Transformation ; Innovation ; Politique de moyens ; et Optimisation des investissements
- Le concept du dynamisme relationnel donne lieu à la variable « **Interaction** » expliquée par : L'intensité d'interaction (Cigref et McKinsey, 2004) (discussion des problèmes d'alignement des usages, cadre et fréquence de discussion) et ; La qualité d'interaction (Feeny, Edwards et Simpson, 1992) (en termes de communication, compréhension et dialogue).
  - Le concept de style cognitif donne lieu à la variable « **Style Cognitif** » au sens de Harvey, Murry et Markham (1995) mesurée par les cinq styles de personnalité : Extraversion (*Extraversion*) ; Amabilité (*Agreeableness*) ; Conscientieux (*Conscientiousness*) ; Stabilité Emotionnelle (*Emotional Stability*) ; et Ouverture aux expériences (*Openness to Experience*).

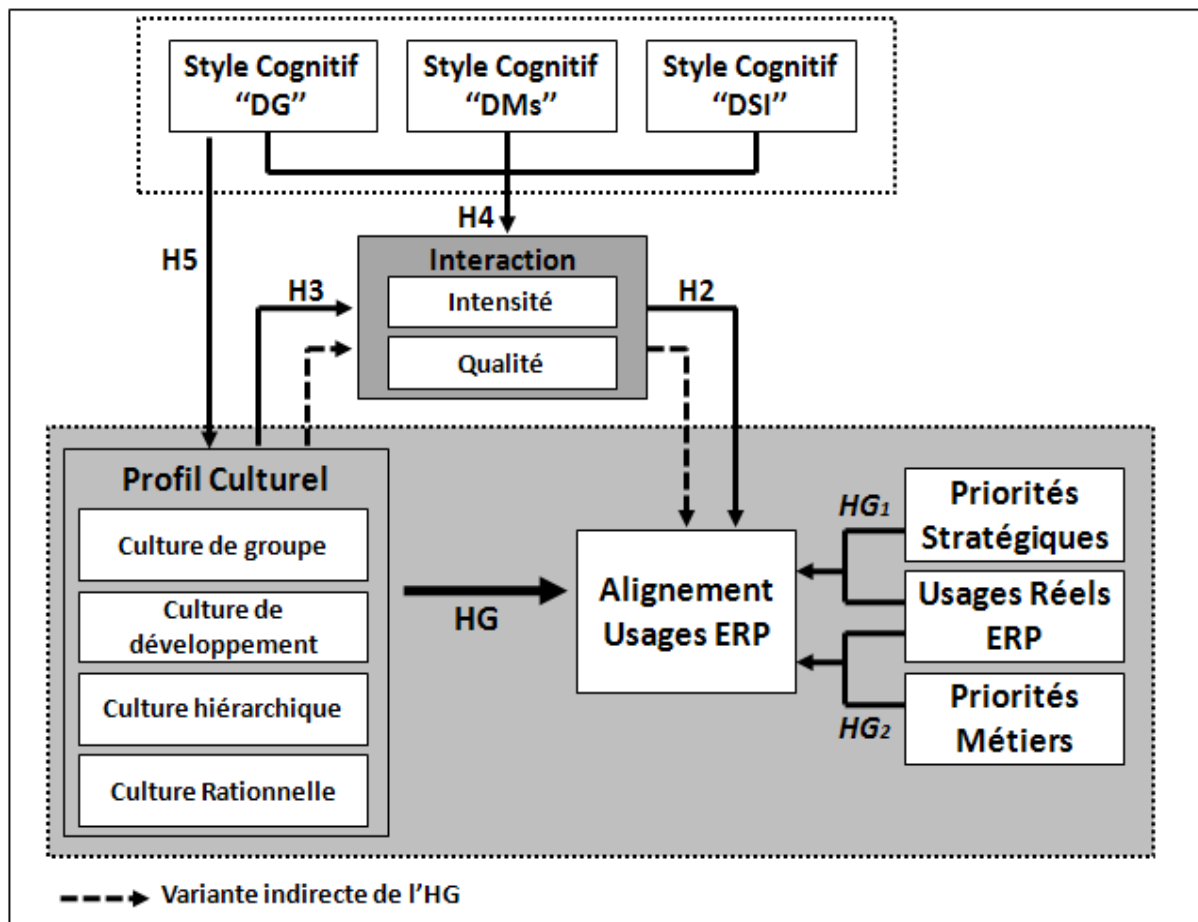
Suite à l'opérationnalisation des concepts de la recherche, nous proposons le schéma conceptuel opérationnel de notre thèse (figure.31) qui concrétise le système d'hypothèses élaboré pour tenter d'enrichir le questionnement sur l'alignement stratégique des usages du système ERP sous une hypothèse culturaliste.

Notre proposition conceptuelle est alors articulée autour de sept variables classées selon trois groupes. La variable latente « Alignement Usages ERP » forme le premier groupe et représente un concept émergent de la covariation entre les trois variables « Usages réels du système ERP », « Priorités Stratégiques » et « Priorités Métiers ». Ces trois variables explicatives (ou indépendantes) forment, en elles même le second groupe outre une quatrième à savoir « Style Cognitif » qui est incluse de fait à ce groupe. Quant aux variables « Profil Culturel » et « Interaction », ils composent le troisième groupe et représentent des variables mixtes, c'est-à-dire, elles sont à la fois expliquées et explicatives.

Ainsi, comme l'illustre le schéma conceptuel, l'hypothèse culturaliste nous a conduit à identifier un ensemble de relations de dépendance, ou encore des liens de causalité entre les diverses variables du modèle. Un tel réseau de relations tient à ce que : le profil culturel influence aussi bien l'alignement des usages que l'interaction ; cette dernière variable exerce, à son tour, un effet sur l'alignement des usages ; les styles cognitifs des trois parties prenantes (DG, DSI et DM) influencent l'interaction ; et en particulier, le style cognitif du DG influence

le profil culturel de l'entreprise. Toutefois, il importe de souligner que la relation directe entre les styles cognitifs des trois parties prenantes (DG, DSI et DM) et l'alignement des usages bien qu'elle puisse exister dans notre schéma conceptuel, elle n'est pas prise en considération par notre périmètre de recherche.

Figure.31 : Schéma conceptuel opérationnel de l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP



Avant de passer à l'exposé de nos hypothèses de recherche, il nous semble nécessaire d'avancer que, pour les fins de cette thèse, l'organisation et l'individu constituent les deux niveaux d'analyses ciblés pour étudier l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP. Mais, est-il vraiment possible d'articuler deux niveaux d'analyse? Face à cette question, nous proposons deux arguments dégagés respectivement des domaines de l'usage et de la culture.

Dans le cadre de son appel à reconsidérer le domaine d'étude des usages des SI, Proulx (2001) souligne la nécessité de penser l'articulation macro/micro autrement que par une

dichotomie épistémologique stérile. En ce sens, l'approche « contextualiste » fournit une réponse pertinente à ce défi : en s'intéressant aux organisations, elle place le niveau d'analyse à un niveau intermédiaire ; elle permet la mise en relation des contextes à travers une analyse verticale des phénomènes et favorise tout particulièrement l'identification des différentes couches de contextes imbriquées, ce qui permet d'établir un lien intéressant entre les niveaux macro décrivant la société, le niveau microsocial décrivant l'organisation et le niveau individuel (Wissal, 2009).

Par ailleurs, les chercheurs du domaine de la culture se heurtent au même défi relatif au choix du niveau particulier de la culture à analyser. En fait, Martin et Siehl (1983) arguent que : « *culture cannot be objectively analyzed at a single level* » (cité par Leidner et Kayworth, 2006). Afin d'étudier l'étiologie<sup>82</sup> du comportement organisationnel, Schneider (1987) propose que les organisations sont en fonction de type des personnes qu'elles renferment. Il souligne que les attributs des personnes sont les déterminants fondamentaux du comportement organisationnel, articulant de la sorte les deux niveaux d'analyses : individuel et organisationnel. C'est ce que soutient Pettigrew (1990) lorsqu'il note : « *that cultural research must consider the possible interaction of culture at one or more levels when investigating IS phenomena* » (Leidner et Kayworth, 2006).

S'adossant à ce double argument, nous pouvons, sans grand risque, légitimer notre choix d'articuler les deux niveaux individuel et organisationnel pour l'analyse de notre questionnement de recherche. Ainsi, nous tenons à mentionner que les sept dimensions constitutives de notre cadre conceptuel constituent les unités d'analyse. Deux d'entre elles se rapportent aux parties prenantes managériales, soit les styles cognitifs et l'interaction. Les cinq autres sont relatives à l'organisation, à savoir : Alignement Usages ERP, Profil Culturel, Usages réels ERP, Priorités Métiers et Priorités Stratégiques.

En résumé, l'objectif de la construction du schéma conceptuel opérationnel consiste à analyser le réseau de relations d'influence existant entre les variables de la recherche, ce qui nous amènera, dans le titre suivant, à distinguer un double jeu d'hypothèses.

---

<sup>82</sup> Science qui étudie les causes (Larousse, 2009).

### 1.2.2. Enoncé et justification des hypothèses de recherche

« *Fondée sur une réflexion théorique et s'appuyant sur une connaissance antérieure du phénomène étudié, l'hypothèse est une présomption de comportement ou de relation entre des objets étudiés [...] Par construction, une hypothèse doit posséder les deux critères suivants : doit être exprimée sous forme observable et il ne faut pas qu'elle soit une relation fondée sur des préjugés ou des stéréotypes de la société* » (Charreire et Durieux, 1999). A côté de la définition du schéma conceptuel de la thèse, notre démarche scientifique met en perspective deux jeux d'hypothèses qui tentent d'apporter des réponses satisfaisantes à la question de l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des usages du système ERP.

Le premier jeu d'hypothèses est composé de l'hypothèse générale et deux autres hypothèses secondaires issues de la justification de la lecture culturaliste par le dynamisme relationnel. Derrière notre hypothèse fédératrice se trouvait également l'intuition scientifique relative à l'aspect cognitif du dynamisme et d'où l'impact que peut exercer les styles cognitifs des trois parties prenantes sur leur interaction d'une part, et l'effet potentiel du style cognitif du DG sur le profil culturel de l'organisation d'autre part. C'est ainsi que nous parvenions à proposer un second jeu d'hypothèses composé de ces deux hypothèses spécifiques. Nous énonçons et justifions théoriquement en détail ci-après successivement nos hypothèses de recherche.

#### 1.2.2.1. L'hypothèse générale relative à l'impact du profil culturel sur l'alignement stratégique des usages du système ERP

« *There are two reasons why a strong culture is valuable: the fit of culture and strategy, and the increased commitment by employees to the firm. For a strategy to be successfully implemented, it requires an appropriate culture. When firms change strategies, and often structures, they sometimes fail because the underlying shared values do not support the new approach* » (O'Reilly, 1989, pp.16). C'est à partir de cet extrait que notre réflexion originelle a pris naissance en adoptant le raisonnement par analogie suivant : si l'auteur insiste sur l'alignement de la culture avec la stratégie de l'entreprise et que l'alignement stratégique des usages du SI consiste à faire aligner les usages du SI avec la stratégie, il s'en suit la mise en évidence du lien étroit entre la culture organisationnelle et l'alignement stratégique des usages.

Cette idée nous a servi donc de point de départ pour notre exploration théorique qui a débouché sur le repérage d'un déficit d'intérêt porté sur la place et l'impact de la culture organisationnelle comme dimension constitutive de l'alignement stratégique. Rappelons aussi que l'article original de Chan (2002) nous a confirmé notre question d'intérêt en soulignant que la dimension culturelle, considérée comme antécédent de la structure informelle, est susceptible d'exercer un effet de modération dans l'accomplissement de l'alignement stratégique des SI.

D'ailleurs, depuis 1991, Tomlin déduisait que les organisations qui utilisent les SI d'une manière stratégique sont dotées d'une culture interne informatique bien développée. C'est dans ce sens que Farrell (2003) et Chan et Reich (2007) mettent l'accent sur l'existence des antécédents spécifiques d'ordre social et culturel très importants pour l'alignement stratégique du SI. Dans ce même esprit, Massury (2009) prévoit l'impact potentiel que peut exercer la « culture de communication » sur l'alignement stratégique du SI. Autrement dit, la réalisation de l'alignement stratégique doit être un état d'esprit culturel au sein de l'entreprise, conduit par une approche consolidée et bien-orchestrée par les diverses fonctions Métiers.

Comme nous avons eu l'occasion de le montrer dans la section.1 du chapitre.2, plusieurs tentatives ont été faites pour identifier les FCS ou encore les antécédents de l'alignement stratégique du SI. Mais le fait d'étudier de manière explicite l'effet de la culture organisationnelle n'a pas été traité en tant que tel. Pourtant, deux tentatives, à notre connaissance, même si elles ne reposaient pas sur l'hypothèse culturaliste telle que nous la traitons, leurs résultats apparaissent très utiles.

L'étude de Baker (2004) a le mérite d'analyser comment les compagnies créent les cultures d'alignement réussies. Se basant sur une enquête auprès de plus de 1.100 DSI et DM, cet auteur étudie « comment » et « pourquoi » l'effort d'alignement d'une entreprise est fondamentalement affecté par sa culture. Les résultats de son étude soulignent que : « *successful alignment requires a collaborative corporate culture and strong leadership from every player in the game* » (Baker, 2004, pp.19). Il en va de même pour Watts (2005) qui s'est intéressé à l'évaluation de la relation entre le degré de congruence des perspectives de la culture organisationnelle et le niveau de la maturité d'alignement stratégique. Pour ce faire, un questionnaire d'enquête a été administré auprès de 111 DM et DSI au sein de 11 sociétés industrielles nord-américaines. Les résultats montrent que la convergence des perspectives, perçue comme composante majeure du concept de la culture organisationnelle au sens de



Cameron et Quinn (1999), est significativement liée avec le niveau de maturité de l'alignement stratégique du SI.

Considérant, d'une part, les résultats de ces deux recherches empiriques, et d'autre part, les « *dimensions culturelles implicites* »<sup>83</sup> comme facteurs stimulateurs de l'alignement ; nous pouvons donc soutenir l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP. C'est dans ce sens que nous avançons l'hypothèse fédératrice suivante :

**HG** : *Le profil culturel de l'entreprise a un impact positif sur l'alignement stratégique des usages du système ERP.*

Il convient de préciser que cette hypothèse générale est subdivisée en deux hypothèses distinctes selon les deux types de priorités :

**HG<sub>1</sub>** : *Le profil culturel de l'entreprise a un impact positif sur l'alignement stratégique des usages du système ERP avec les priorités stratégiques.*

**HG<sub>2</sub>** : *Le profil culturel de l'entreprise a un impact positif sur l'alignement stratégique des usages du système ERP avec les priorités Métiers.*

1.2.2.2. La première hypothèse secondaire relative à l'impact de l'interaction sur l'alignement stratégique des usages du système ERP

« *Au niveau groupal, les travaux en psychosociologie montrent comment les interactions entre acteurs vont conditionner le processus d'appropriation, soit dans le sens d'une radicalisation, soit dans le sens du conformisme [...] une communauté de pratique est définie comme un réseau d'individus socialement liés, engagés dans une activité, une pratique conjointe, partageant un même langage, des mêmes préoccupations, une même passion, des mêmes concepts et qui développent leurs compétences par l'échange et des activités communes de résolution de problèmes*» (Dechamp et al., 2006, pp.188-189). S'adossant à ce raisonnement psychologique, nous pouvons stipuler que les interactions entre DG, DSI et DM vont conditionner l'alignement stratégique des usages du système ERP formant de ce fait une communauté de pratique cherchant à aligner les usages du système ERP avec les priorités

---

<sup>83</sup> Rappelons que nous avons balayé, au point 1.2.2 du chapitre.2, des travaux de référence en alignement stratégique du SI et ce pour mettre en exergue les dimensions culturelles de l'alignement implicitement soulignées par les chercheurs du domaine. Le tableau.4 illustre bien le propos.

Métiers et stratégiques ; puisque ces communautés sont, au sens de Johnson et al. (2005), informelles et peuvent prendre de multiples formes dans de nombreux contextes.

C'est dans ce sens que nous avons montré, au point 1.1.1 du chapitre.3, que la dynamique d'interaction entre les trois parties prenantes managériales semble revêtir une grande importance pour la problématique d'usage du SI, en l'occurrence le système ERP. Ceci est bien révélé par les partisans de la théorie de structuration comme Barley (1986), De Sanctis et Poole (1994) et Orlikowski (1992 ; 2000).

Parallèlement à la problématique d'usage, nous avons mis également en relief le poids de cette interaction par rapport à la question d'alignement stratégique du SI (évoqué au point 1.1.2 du chapitre.3). Indépendamment de la visée de leurs recherches, Boadbent et Weill (1993), Feeny, Edwards et Simpson (1992), Ciborra (1997), Luftman, Papp et Brier (1999), Reich et Benbasat (2000), Smaczny (2001) et Chan et Reich (2007) ont tracé à gros traits l'importance de la communication, le partage de responsabilité et le degré d'interaction entre DSI et DM pour le succès de l'alignement stratégique. D'ailleurs, Luftman (2003) catégorise la maturité de communication (échange des idées et partage des connaissances) et la maturité de partenariat parmi les six critères de maturité d'alignement stratégique.

Ainsi, le Cigref (2002) précise que l'alignement stratégique dépend de contingences spécifiques à l'entreprise y compris les relations personnelles et informelles entre les acteurs et les partenariats passés entre directions. Dans cette même veine, Fimbel (2007) constate, à partir de ses résultats empiriques, que la qualité d'interaction et l'efficacité des pratiques relationnelles entre les parties prenantes managériales sont parmi les indicateurs clés validant un alignement réussi. C'est ainsi qu'il met en évidence que la réussite de l'alignement stratégique du SI suppose l'engagement et la responsabilité explicite de ces parties prenantes, tant pour celles en charge de la trajectoire stratégique de référence (la DG) que pour celles en charge des dispositifs contributeurs à cette trajectoire (les DM et la DSI).

En rapport avec la dimension relationnelle de l'alignement stratégique des usages, nous formulons l'hypothèse secondaire suivante :

***H2 : L'interaction entre DG, DSI et DM a un impact positif sur l'alignement stratégique des usages du système ERP.***

Ainsi, notons que cette hypothèse secondaire donne lieu à deux hypothèses secondaires en rapport avec chaque type de priorités :

**H2<sub>1</sub>** : *L'interaction entre DG, DSI et DM a un impact positif sur l'alignement stratégique des usages du système ERP avec les priorités stratégiques.*

**H2<sub>2</sub>** : *L'interaction entre DG, DSI et DM a un impact positif sur l'alignement stratégique des usages du système ERP avec les priorités Métiers.*

1.2.2.3. La deuxième hypothèse secondaire relative à l'impact du profil culturel sur l'interaction

Rappelons que l'émergence de cette hypothèse renvoie à notre travail de raisonnement, mené au niveau du point 2.2.1 du chapitre.3, à travers lequel nous avons montré comment la culture organisationnelle est susceptible d'acclimater le dynamisme relationnel entre DG, DSI et DM autour de l'alignement stratégique des usages du SI. C'est dans ce sens que nous avons entamé l'analyse par la mise en évidence du poids de la culture organisationnelle face à l'action humaine, dans une optique générale, (point 2.2.1.1 du chapitre.3) pour évoluer par la suite vers la mise en relief de son rôle par rapport à la dynamique d'interaction autour de l'alignement stratégique des usages (point 2.2.1.2 du chapitre.3).

En nous appuyant sur les travaux antérieurs inhérents à la problématique d'alignement stratégique du SI (Feeny, Edwards et Simpson, 1992 ; Reix, 2005 ; Reich et Benbasat, 2000 ; D'Souza et Mukherjee, 2004 ; Smaczny, 2001 ; Cigref, 2002 ; Fimbel, 2007 ; Luftman, Papp et Brier, 1999 ; Massury, 2009 ; Chan, 2002 ; Teo et Ang, 1999), nous avons donc déduit que ces trois parties prenantes sont appelées à partager le même engagement et la même vision en reconnaissant l'intérêt qu'elles ont à la concertation sur la manœuvre d'alignement des usages du SI en général, et du système ERP en particulier. Ceci, afin de modérer les conflits caractérisant cette dynamique d'interaction (point 2.1 du chapitre.3) et qui apparaissent, surtout, pendant la phase du post-basculement du système ERP (Bertrand et Geffroy-Maronnat, 2005 ; Besson et Rowe, 2001 ; Bidan et al., 2006) (point 2.2.2 du chapitres.4).

C'est dans cet esprit que nous avons stipulé que les dimensions culturelles, telles que concoctées et exposées dans le tableau.4 du chapitre.2, sont susceptibles de gérer, voire d'acclimater, les interactions autour de l'alignement stratégique des usages du système ERP. Cela veut dire que la culture organisationnelle- correspondant, dans une optique générale, à

une préférence pour l'engagement des parties prenantes, la dynamique de dialogue, la confiance, le partage d'une vision commune, le partenariat avec bien d'autres dimensions culturelles- paraît déterminante pour mêler intimement une perspective de dynamisme et une gestion des conflits autour de ladite manœuvre.

Relativement à nos convictions, notre troisième hypothèse stipule que :

**H3 : *Le profil culturel de l'entreprise a un impact positif sur l'interaction entre DG, DSI et DM impliqués dans l'alignement stratégique des usages du système ERP***

Au terme de ces deux hypothèses secondaires, nous pouvons inférer une variante « indirecte » de notre hypothèse générale [HG] stipulant l'impact positif indirect du profil culturel de l'entreprise sur l'alignement stratégique des usages du système ERP, et ce à travers l'interaction entre DG, DSI et DM impliqués dans ladite manœuvre. Du moment que cette hypothèse indirecte transparait en filigrane dans notre proposition de recherche, nous la schématisons dans le modèle conceptuel par une flèche pointillée (telle que affichée dans la figure.31 ci-dessus). Ainsi et avant d'aller plus en avant dans notre exposé, il importe à présent de noter que la dite hypothèse ne fera pas l'objet d'un intérêt direct de l'enquête empirique. Ce qui revient à la considérer comme étant une hypothèse de second plan<sup>84</sup>.

1.2.2.4. La première hypothèse spécifique relative à l'impact des styles cognitifs des trois parties prenantes sur leur interaction

*« L'analyse des relations et interactions entre les parties prenantes, impliquées dans une manœuvre d'alignement- synchronisation du SI, doit dépasser les seuls cadres formels pour prendre en considération d'autres dimensions telles que les dimensions cognitives, psychologiques, sociologiques ainsi que culturelles »* (Fimbel, 2007, pp.163). C'est grâce à cette affirmation qui nous a éclairé sur une autre facette de la dynamique d'interaction à savoir : l'assise cognitive (dont elle a été question au point 1.3 du chapitre.3). S'intéresser à l'aspect cognitif de l'interaction entre DG, DSI et DM autour de l'alignement stratégique des usages du système ERP, c'est tenter de scruter leurs styles cognitifs et de s'interroger sur l'effet potentiel qu'ils peuvent exercer sur l'intensité et la qualité de cette interaction.

---

<sup>84</sup> En tout état de cause, ce point sera clarifié au niveau du chapitre.7 traitant des résultats des tests d'hypothèses de recherche.

Comme le fait remarquer Allinson, Armstrong et Hayes (2001), depuis longtemps, de nombreux chercheurs ont mis en évidence l'impact direct des différences de style cognitif sur la nature des relations interpersonnelles. Ils ont montré que l'homogénéité des styles cognitifs au sein d'une même direction ou une même fonction est fortement corrélée avec : les attitudes mutuellement positives entre les parties inter-reliées ; la haute performance ; les relations interpersonnelles efficaces ; la compréhension mutuelle et la communication efficace. En fait, Witkin et al. (1977) indiquent que la similitude cognitive peut mener à une forte interaction et à un sentiment positif mutuel entre les individus se manifestant par des intérêts partagés et des modes équivalents de communication. Par contre, l'absence de cohérence cognitive peut générer des différences dans les intérêts, les valeurs et les techniques de résolution des problèmes engendrant, de la sorte, des conflits (Tullet, 1995) et même handicaper les relations de travail (Lawrence, 1993).

En ce sens, Allinson, Armstrong et Hayes (2001) avancent l'exemple suivant : « *It has been observed that people who are highly adaptive in their cognitive styles do not readily combine with those who are highly innovative (Kirton, 1989). Adaptors appear to see innovators as being abrasive and insensitive while innovators seem to regard the more extreme adaptors as being more likely to reject them and their ideas than collaborate* » (pp.204). Notons que dans leur analyse, ces auteurs s'appuient largement sur le paradigme « *similarity-attraction* » de Byrne (1971) indiquant que la similitude des attributs personnels est linéairement liée à l'attraction interpersonnelle et que la divergence, à l'inverse, engendre la répulsion. Se référant à la Psychologie Interactionnelle, Schneider (1987) rejoint le propos de Byrne (1971) en déduisant que : « *Theories [...] lead to the conclusion that similar kinds of people are likely to have similar kinds of personalities, are likely to choose to do similar kinds of things, and are likely to behave in similar kinds of ways* » (pp.447).

Ainsi, si nous revenons de nouveau sur la littérature traitant du système ERP, nous pouvons remarquer que l'usage du système se heurte à des conflits qui sont dus essentiellement à la divergence cognitive des parties prenantes impliquées. C'est ce que Besson et Rowe (2001) veulent dire en avançant: « *Senior managers need to create a vision for the organization that generates a commitment to a new frame of reference, and overcomes cognitive and social conflicts of the users* » (pp.50). Comme c'est déjà noté au point 2.1.2 du chapitre.3, Boulding (1963) définit le conflit comme étant : « *a perception of people's incompatibilities* ». Ainsi et parmi les principaux types d'incompatibilité, nous pouvons citer

les « conflits relationnels » provenant de la personnalité et l'histoire personnelle des acteurs impliqués dans le projet ERP (Besson et Rowe, 2001).

Dans une tentative d'explication des dysfonctionnements des systèmes ERP par des aspects cognitifs, Bironneau et Martin (2002) notent que pour pouvoir fonctionner, le système ERP suppose une forte homogénéité des structures cognitives des acteurs de l'organisation que ce soit au sein d'une même fonction ou un même service. Dans cet esprit, Kalling (2003) ajoute : « *the emergent resource management framework describes cognitive and cultural factors that support or hamper progress, including uncertainty, knowledge gaps, knowledge transfer issues and the problems of ensuring that ERP usage is converted into competitive advantage* » (pp.46). Cet auteur aperçoit que la conversion de l'usage d'un système ERP en avantage compétitif, durant la phase du post-basculement, dépend entre autres des facteurs cognitifs qui peuvent jouer en faveur ou, au contraire, à l'encontre d'une telle conversion.

A l'issue des analyses ancrées, à la fois, dans la Psychologie Interactionnelle et dans le domaine des systèmes ERP, nous pouvons interpréter les propos comme suit : chacune des trois parties prenantes a intérêt à déchiffrer le style cognitif de l'autre pour pouvoir évaluer sa compatibilité avec le sien et apaiser, par la suite, les conflits susceptibles d'émerger en cours de la manœuvre d'alignement stratégique des usages du système ERP.

Relativement à la dimension cognitive de la dynamique d'interaction, nous avançons alors l'hypothèse spécifique suivante :

**H4 : Les styles cognitifs du DG, DSI et DM ont un impact positif sur leur interaction autour de l'alignement stratégique des usages du système ERP.**

1.2.2.5. La deuxième hypothèse spécifique relative à l'impact du style cognitif du DG (Dirigeant/stratège) sur le profil culturel

Notons, au préalable, que cette hypothèse spécifique a été déjà analysée en détail au point 2.2.2 du chapitre.3, dans une tentative d'apporter des éléments de réponse théoriques à la question : *quel impact peut exercer le style cognitif du DG (Dirigeant/Stratège) sur la culture organisationnelle ?* Ceci, dans le cadre de la justification de la lecture culturaliste mobilisée à l'étude de l'alignement stratégique des usages du système ERP. Il n'est pas donc dans notre

intention de refaire tout le développement, mais de proposer une synthèse concernant le cheminement scientifique qui nous a conduit à formuler cette cinquième hypothèse.

Considérant, d'une part, le rôle important joué par le DG (Dirigeant/Stratège) dans la manœuvre d'alignement stratégique du SI en général (Brown et Magill, 1994 ; Luftman, Papp et Brier, 1999 ; Teo et Ang, 1999 ; Reich et Benbasat, 2000 ; D'Souza et Mukherjee, 2004 ; Fimbel, 2007), et dans l'alignement des usages du système ERP en particulier (évoqué au point 1.1.3 et point 2.2.2.1 du chapitre.3), et d'autre part, la dépendance intime du processus stratégique vis-à-vis du style cognitif du Dirigeant/Stratège (Andrews, 1971 ; Hambrick et Mason, 1984 ; Bluedorn et al., 1994 ; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999 ; Perrotton, 2003 ; Fimbel et Gomez, 2003 ; Fimbel, 2007) ; nous avons donc pu soulever une piste de raisonnement spécifique s'interrogeant sur la relation entre le style cognitif du DG (Dirigeant/Stratège) et d'autres aspects de l'organisation comme la culture organisationnelle.

Par ailleurs, O'Reilly (1989) met l'accent sur la relation évidente entre la stratégie et la culture organisationnelle comme suit : « *For a strategy to be successfully implemented, it requires an appropriate culture. When firms change strategies, they sometimes fail because the underlying shared values do not support the new approach [...] As firms grow and strategies change, the culture or social control system also needs to be realigned to reflect the new direction* » (pp.17), ce qui confirme notre intuition scientifique se résumant ainsi : si le style cognitif du Dirigeant/Stratège exerce un impact considérable sur la constitution du processus stratégique de l'entreprise, étroitement lié avec la culture organisationnelle, il est donc susceptible d'impacter cette dernière.

C'est ainsi qu'à l'instar de notre développement- croisant aussi bien le domaine du management stratégique, de la culture que celui de la cognition (Tomlin, 1991 ; Miller et Dröge, 1986 ; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999 ; Johnson et al., 2005 ; Smircich, 1983 ; Kets de Vries et Miller, 1985 ; Schneider, 1987 ; Schneider, Goldstein et Smith, 1995 ; Schein, 1983, 1988, 1992 ; Cameron et Quinn, 1999 ; House et al., 2002 ; Hofstede et al., 1990 ; O'Reilly, 1989)- la conclusion à laquelle nous parvenons est que le style cognitif du DG (Dirigeant/Stratège) apparaît comme un ingrédient essentiel, parmi d'autres, influençant la culture organisationnelle. Les résultats de ces recherches nous permettent donc de postuler au sujet de la relation entre le style cognitif du DG et la culture organisationnelle que:

**H5 : Le style cognitif du DG a un impact positif sur le profil culturel de l'entreprise.**

## Conclusion de la section.1

Cinq hypothèses de recherche ont été donc mises en perspective. La première est de portée générale et souligne l'impact positif du profil culturel sur l'alignement stratégique des usages du système ERP aussi bien avec les priorités stratégiques qu'avec les priorités Métiers (deux hypothèses générales sous-jacentes en découlant). Deux hypothèses d'ordre secondaire sont relatives à la justification de l'hypothèse culturaliste par la dynamique d'interaction entre DG, DSI et DM autour de l'alignement des usages. Les deux autres hypothèses, plutôt d'ordre spécifique, mettent successivement en relief l'aspect cognitif de l'interaction entre ces parties prenantes et l'impact du style cognitif du DG sur le profil culturel. Ainsi, à travers ces hypothèses nous ambitionnons d'apporter des réponses admissibles aux diverses questions de recherche posées. Au bout de notre démarche exploratoire, nous concluons que le profil culturel, que ce soit la culture de groupe, la culture hiérarchique, la culture rationnelle ou encore la culture de développement (au sens de Cameron et Quinn, 1999), constitue une dimension constitutive de l'alignement stratégique des usages du système ERP, si et seulement si nous constatons un impact positif.

Une fois le schéma conceptuel défini et le réseau d'hypothèses, à la fois, énoncé et justifié, l'étape qui suit consiste à clarifier l'assise épistémologique et l'appareillage méthodologique qui nous semblent les plus adéquats avec la visée exploratoire de notre travail de réflexion.



## 2. Posture épistémologique et choix méthodologiques

Cette deuxième section a pour but de démontrer la cohérence entre la posture épistémologique et les choix méthodologiques adoptés pour répondre à notre questionnement de recherche. Aussi, il convient de se pencher, dans un premier temps, sur des questions d'ordre épistémologique qui transparaissent en filigrane dans notre travail de réflexion (titre 2.1) pour passer, par la suite, à l'explication de notre choix d'une démarche méthodologique exploratoire assortie par un dispositif empirique dual qualitatif/quantitatif (titre 2.2).

### 2.1. Explication de l'assise épistémologique de la thèse

Notons que nous n'avons pas l'intention de faire un exposé, sans doute fastidieux, des différents paradigmes épistémologiques servant comme référence dans la communauté de recherche en SI, mais plutôt de clarifier l'assise épistémologique sur laquelle repose notre thèse.

#### 2.1.1. Bref aperçu des questions épistémologiques

*« En proposant de définir l'épistémologie "en première approximation comme l'étude de la constitution des connaissances valables", Jean Piaget établissait sans doute un commun dénominateur acceptable par tous ceux, citoyens et scientifiques, qui se réfèrent volontiers depuis un siècle à cette jeune discipline qui fait son objet ou son projet des discours (logos) sur la connaissance (épistémè). [...] Cette définition, proposée par J. Piaget (1967), a le grand intérêt de camper les trois grandes questions que chacun rencontre dès qu'il s'interroge sur la légitimité des connaissances auxquelles il fait appel pour élaborer en raisonnant ses comportements cognitifs et sociaux [...] : Qu'est-ce que la connaissance (la question gnoséologique<sup>85</sup>) ? Comment est-elle constituée ou engendrée (la question méthodologique) ? Comment apprécier sa valeur ou sa validité (la question éthique) ? » (Le Moigne, 2007, pp. 5-6, cité par Foltzer, 2009). Ayant pour objet l'étude des principes relatifs à la connaissance et la manière dont elle peut être obtenue (Hirschheim, 1992), l'épistémologie s'interroge donc sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance (Girod-Séville et Perret, 1999).*

---

<sup>85</sup> La gnoseologie, n. f. philo Théorie de la connaissance. -gnose, -gnosie, -gnostique. Eléments, du gr. Gnôsis, « connaissance » (Dictionnaire Hachette Encyclopédique, 1998).

Ces trois questions, sur lesquelles repose la réflexion épistémologique, au sens de Le Moigne, constituent selon Girod-Séville et Perret (1999) les points de repères pour : « *tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche. Tout travail de recherche repose, en effet, sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer. L'explicitation des présupposés du chercheur permet de contrôler sa démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable. La réflexion épistémologique est donc consubstantielle à toute recherche qui s'opère (Martinet, 1999) » (pp. 13).*

Afin de légitimer leurs connaissances produites, les chercheurs en sciences de gestion, et particulièrement en SI, font référence à trois paradigmes épistémologiques, usuellement identifiés comme les principaux repères en sciences de l'organisation (Girod-Séville et Perret, 1999), à savoir : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme<sup>86</sup>. Toutefois, Orlikowski et Baroudi (1991) tracent à gros traits la dominance de la posture positiviste dans la communauté de recherche en SI<sup>87</sup>. Le paradigme alternatif réellement remarqué est celui de l'interprétativisme, bien que le constructivisme progresse (Martinet, 1990). L'ouverture vers d'autres postures alternatives est clairement illustrée par les deux revues de référence en SI à savoir : *Management Information Systems Quarterly* et *Information Systems Journal*, qui ont évolué d'une orientation strictement quantitativiste positiviste à une prise en compte croissante du qualitatif, interprétatif et d'études de cas (Monod, 2002).

Ainsi, la distinction entre ces trois cadres de références renvoie à des questions d'ordre ontologique, épistémologique et méthodologique (Guba et Lincoln, 1994) :

- Ontologique : selon que l'on croit que la réalité est objective, immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs (posture réaliste) ou, au contraire que la réalité reste méconnaissable dans son essence, est dépendante de l'observateur, subjective et construite à travers des interactions humaines (posture relativiste ou encore l'hypothèse phénoménologique) (Girod-Séville et Perret, 1999) ;

---

<sup>86</sup> Les deux derniers paradigmes sont souvent regroupés sous le terme « anti-positivisme » (Perret et Girod-Séville, 2002).

<sup>87</sup> D'ailleurs, Reix et Fallery (1996) concluent que la recherche en SI en France est positiviste à 80% (Monod, 2002).

- Epistémologique : pour appréhender les phénomènes sociaux, le positivisme se réfère aux méthodes des sciences « dures » (tests hypothético-déductive, relations causales, explication, prévision) (Orlikowski et Baroudi, 1991) tout en se basant sur les critères de validités suivants : la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité<sup>88</sup>. Ainsi, il ne reconnaît comme scientifique que la logique déductive ; le raisonnement qui conclut à partir de prémisses, d'hypothèses à la vérité d'une proposition (ou à non-réfutation) en usant de règles d'inférence (Girod-Séville et Perret, 1999). Remettant en cause la primauté de la logique déductive et le caractère universel des critères de validité, l'interprétativisme adopte le caractère idiographique<sup>89</sup> des recherches et l'empathie<sup>90</sup> du chercheur comme critères de validité (Girod-Séville et Perret, 1999). Contestant également l'alternative vérification/réfutation, le constructivisme propose pour sa part le critère d'adéquation<sup>91</sup> (la forte orientation pragmatique ou encore la convenance) proposé par Von Glaserfeld (1988) et le critère d'enseignabilité<sup>92</sup> prôné par Le Moigne (1990).
- Méthodologique : pour qu'une recherche soit évidente, les positivistes stipulent que le test d'une théorie hypothético-déductive nécessite des mesures objectives. C'est ainsi que le questionnaire d'enquête est l'instrument quantitatif positiviste par excellence. A l'inverse, la posture anti-positiviste partira du postulat que pour comprendre le sens encastré dans l'interaction sociale et humaine, les chercheurs ont besoin de s'engager dans le cadre de l'investigation sociale et apprendre comment l'interaction prend place auprès de la perspective des participants (Fourati, 2006). Cette posture donne pour cela la priorité à des méthodologies de type observation participante, monographie, étude longitudinale qui

<sup>88</sup> « [...] Le principe de vérifiabilité conclut qu'une proposition synthétique n'a de sens que si et seulement si elle est susceptible d'être vérifiée empiriquement (Blaug, 1982). [...] la confirmabilité ou encore la logique probabiliste remet en cause le caractère certain de la vérité [...] on ne pourra que confirmer la proposition par des expériences ou en invoquant les résultats d'autres théories mais on n'établira pas sa vérité certaine (Hempel, 1972) [...]. Selon le principe de la réfutabilité, défini par Popper (1973), on ne peut jamais affirmer qu'une théorie est vraie, mais on peut en revanche affirmer qu'une théorie n'est pas vraie, c'est-à-dire qu'elle est réfutée » (Girod-Séville et Perret, 1999, pp.27).

<sup>89</sup> « Une recherche de nature idiographique s'intéresse à des événements singuliers [...] La connaissance produite doit intégrer une description détaillée du phénomène étudié, incluant ses aspects historiques et contextuels (Geertz, 1973) » (Girod-Séville et Perret, 1999, pp.29).

<sup>90</sup> « L'empathie est la faculté de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent. Le chercheur, pour développer une compréhension des réalités sociales qu'il observe, doit s'appropriier le langage et les terminologies propres aux acteurs » (Girod-Séville et Perret, 1999, pp.29).

<sup>91</sup> « La connaissance n'est pas une représentation unique du monde réel ; elle doit être comprise comme une clé qui ouvre des voies possibles de compréhension. Autrement dit, une connaissance est adéquate si elle suffit, à un moment donné, à expliquer ou à maîtriser suffisamment finement une situation » (Charreire et Huault, 2001, pp.37).

<sup>92</sup> Ce critère se traduit en termes d'intelligibilité, de constructibilité et de transmissibilité. Pour Le Moigne (1990), les connaissances doivent être démontrées c'est-à-dire argumentées et donc constructibles et reproductibles, de façon à permettre leur intelligibilité pour son interlocuteur.

impliquent une présence durable et une intégration au sein du terrain étudié (Perret et Girod-Séville, 2002) générant de ce fait des connaissances intelligibles et constructibles.

Plutôt que de faire une illustration fastidieuse, sans doute harassante, des postulats de ces trois paradigmes épistémologiques, saisissons l'opportunité que nous offre les deux recherches conduites par Girod-Séville et Perret (1999) et Allard-Poesi et Maréchal (1999), figurant parmi ceux (Le Moigne, 1990, 1993 ; Martinet, 1990 ; Monod, 2002 ; Charreire et Huault, 2001<sup>93</sup>) ayant traité en profondeur la réflexion épistémologique, afin de proposer dans l'Annexe.8 une synthèse des éléments structurants le positivisme et le constructivisme.

Ainsi, le choix de se focaliser sur ces deux postures trouve une explication judicieuse dans l'émergence fascinante du constructivisme face au paradigme classique dans les sciences de gestion, au point de devenir « *un concurrent sérieux du positivisme au sens de P. Valéry (1983), G. Bachelard (1938) et J. Piaget (1968)* » (Le Moigne, 1990, pp.101). En fait, l'évolution vers le constructivisme trouve ses racines dans les controverses relatives à l'incongruité épistémologique des sciences de gestion, comme le montre Le Moigne (1993) : « *Jean-Louis Le Moigne, après avoir analysé sous divers angles le problème de la scientificité de la gestion, examine pourtant cette question non dénuée à ses yeux de pertinence. Car l'apparente "incongruité épistémologique" des sciences de gestion est précisément ce qui leur permet de participer, avec quelques autres disciplines, à la construction d'épistémologies constructivistes* » (pp.123).

C'est ce que Martinet (1990) met en évidence lorsqu'il note que le paradigme constructiviste constitue le point de départ de nombreuses recherches en sciences de gestion, comme étant le paradigme alternatif au positivisme au sens de Lassagne (2004).

### 2.1.2. Clarification de l'arrière-plan épistémologique de la thèse

Face aux critiques adressées à la fois à la posture positiviste (essentiellement l'objectivité et la neutralité du chercheur) et à la posture constructiviste (la subjectivité extrême et l'indéterminisme), il est évidemment possible de se heurter à de nombreuses subtilités pouvant s'y trouver. En fait, au sein de l'épistémologie positiviste, nous pouvons saisir une remarquable distinction entre les tenants d'une « position pure » et les « post-positivistes », pour lesquels la réalité n'est appréhendable que de manière probabiliste, ce qui se traduit par

---

<sup>93</sup> Ces auteurs ont le mérite d'étudier la cohérence des recherches avec une position épistémologique et, plus particulièrement, avec une posture constructiviste et ce à travers seize thèses de doctorat constructivistes.

une évaluation des résultats au mieux comme probablement justes, et par un recours possible à des techniques autres que celles issues des sciences « dures » au sens de Guba et Lincoln (1994) (Lassagne, 2004).

De même pour la posture constructiviste, nous pouvons distinguer « le constructivisme radical » (Von Glaserfeld, 1988), stipulant que la réalité n'existe pas mais qu'elle est créée, du « constructivisme modéré » (Bouchikhi, 1990), perçu comme une posture médiane entre le constructivisme radical et le positivisme pur. Les chercheurs soutenant ce paradigme, ne rejettent ni n'acceptent l'hypothèse d'une réalité en soi, ce qui leur importe c'est la dépendance entre cette réalité et l'esprit de celui qui l'observe ou l'expérimente (Anir, 2009).

Au-delà de ces subtilités, Avison et Myer (2002) font remarquer que, bien que les postures épistémologiques soient philosophiquement distinctes (en tant qu'idéal type), dans la pratique de la recherche en sciences sociales, cette distinction n'est pas aussi tranchée. Des discussions considérables existent donc sur le fait de savoir si ces paradigmes de recherche sont nécessairement opposés et tout autant de débats sur la question de leur possible accommodation dans une étude (Avison et Myer, 2002), comme en témoigne les deux interrogations avancées par Girod-Séville et Perret (1999) et selon lesquelles : « *Le chercheur doit-il faire un choix de principe entre les paradigmes et s'en tenir rigoureusement à ce choix ? Dispose-t-il, au contraire d'un degré de liberté lui permettant d'aménager son positionnement* » (pp.30).

Une tentative de réponse apportée par Miles et Huberman (2003) indique la possibilité de rapprochement entre épistémologies dans une même recherche comme l'illustre l'affirmation suivante : « *À un niveau opérationnel, il devient de plus en plus difficile de trouver des méthodologues solidement campés dans une posture épistémologique particulière. [...] Dans la pratique de la recherche empirique, nous pensons que tous [...] sont plus proches du centre d'un continuum épistémologique, avec des chevauchements multiples* » (pp.17-18).

De ce fait, il semble émerger un consensus, plus ou moins explicite, sur le nécessaire aménagement des postures épistémologiques qui consiste en fait à emprunter des principes et des postulats aux différents paradigmes, se dotant de la sorte de ce que Girod-Séville et Perret (1999) appellent « *une position épistémologique aménagée* ». En d'autres termes, cet aménagement considère qu'il est plus important que la recherche soit cadrée par des

présupposés clairs, sans exclusive en ce qui concerne les méthodes qui découlent du positionnement épistémologique (Lassagne, 2004).

En ce sens, Girod-Séville et Perret (1999) précisent que la coexistence des paradigmes peut être considérée comme une opportunité pour les chercheurs leur permettant un enrichissement de la connaissance comme le suggèrent les propos de Koenig (1993) : « *disposer d'une variété d'approches qui, chacune à sa manière, sont en mesure de rendre compte de certains aspects des réalités complexes auxquelles s'intéressent les sciences de l'organisation* » (pp.4, cité par Girod-Séville et Perret, 1999). Dans cette même veine, Wacheux (1996) avance que : « *l'approche multi-paradigmes a pour projet de dépasser les contradictions entre les quatre visions du monde<sup>94</sup> sans s'y substituer. Il ne s'agit pas d'une alternative, mais d'une proposition de conciliation. Le comportement multi-paradigmes accroît la familiarité du chercheur avec le phénomène étudié et lui permet donc de proposer un sens plus valide aux faits observés (Morgan, 1990 ; Koenig, 1993)* » (pp.45). De plus, Girod-Séville et Perret (1999) notent que : « *cette attitude d'aménagement des paradigmes est souvent la conséquence de contraintes pragmatiques auxquelles le chercheur doit se plier [...] Elle montre, en outre, à quel point il est nécessaire de conduire une réflexion épistémologique dans le sens d'une compréhension de "la science telle qu'elle se fait" (Callon et Latour, 1991), plutôt que dans l'esprit de "la science telle qu'elle doit être"* » (pp. 32).

C'est dans cet esprit d'aménagement épistémologique que s'inscrit notre travail de réflexion, qui consiste à faire preuve de modération dans « *la dialogique* »<sup>95</sup> demeurant encore très remarquée dans le domaine des sciences de gestion entre les postures positiviste et constructiviste. Notons que le choix de rapprocher ces deux paradigmes dans une même recherche a été souligné à gros trait par Thiétart (1999) en avançant : « *Bien que dans le passé les différences entre démarches aient été exacerbées, les recherches nouvelles en management vont vers une réconciliation entre courants. [...] Rapprochements également entre épistémologies positivistes et constructivistes qui se veulent désormais "modérées". [...] Le dogmatisme semble ainsi refluer au bénéfice d'approches mieux ancrées dans les problèmes et moins dans des schémas arbitraires* » (pp.3). C'est d'ailleurs ce que nous disaient Le Moigne (1990) et Morin (1991) lorsqu'ils stipulent que bien que le positivisme et le constructivisme soient concurrents voire antagonistes, ils sont aussi complémentaires.

---

<sup>94</sup> Positivisme, sociologie compréhensive, fonctionnalisme et constructivisme.

<sup>95</sup> Notion empruntée à Bruyat (1993).

En choisissant de privilégier la complémentarité des deux postures positiviste et constructiviste, nous tenons à préciser que la finalité de notre travail doctoral consistait essentiellement à *comprendre* l'impact que peut exercer la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des usages du système ERP ; ainsi que la démarche *exploratoire*, articulée à l'aide des modes de raisonnements *inductif* puis *déductif* (ces deux logiques seront illustrées au point 2.2.1 de cette section), a été adoptée comme processus de construction des connaissances. Fondamentalement donc, l'exploration théorique, qui consiste à croiser les champs théoriques, relatifs à l'alignement stratégique, aux usages, à la cognition et à la culture organisationnelle, a été *a priori* à l'origine de notre objet de recherche traduit par l'identification d'un déficit théorique portant sur l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP. C'est ainsi que notre questionnement fédérateur, émergé à l'aide d'un mode de raisonnement inductif, nous a amené, par la suite, à construire deux jeux d'hypothèses et à les confronter à la réalité professionnelle, via une logique déductive.

Une telle démarche contributrice vise donc l'amélioration de notre compréhension du phénomène d'alignement stratégique du SI, en faisant émerger de nouvelles connaissances, aussi bien théoriques que pratiques, portant essentiellement sur la lecture culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP. En fait, sur le plan théorique, notre recherche tente de mettre en évidence la nécessaire prise en considération de la culture organisationnelle comme stimulateur intangible potentiel de l'alignement stratégique des usages. Nos résultats doivent également être utiles pour les professionnels (les parties prenantes managériales : DG, DSI et DM) afin d'identifier les actions nécessaires pour que le système ERP soit utilisé, dans la phase du post-basculement, de façon convenable et alignée sur leurs priorités stratégiques et Métiers.

Notons aussi que la nature des connaissances que nous tentons de produire est plus ou moins subjective<sup>96</sup> et assez contextuelle, surtout que le phénomène d'alignement stratégique des usages du système ERP est à la fois difficilement séparable du contexte organisationnel et assez complexe au sens de Le Moigne (1990)<sup>97</sup>. Complexe, car l'alignement stratégique des

---

<sup>96</sup> Selon Perret et Girod-Séville (2002) : « *l'objectivité du chercheur est en outre, plus que dans toute autre approche, remise en cause dans la mesure où, immergé dans une organisation et à la recherche d'une compréhension de certains phénomènes, il se trouve au milieu d'acteurs qui vont l'influencer. Dès lors, la réalité que le chercheur va appréhender en étudiant les organisations est souvent considérée comme une réalité complexe, sociale, interprétée et construite par lui, en interaction avec les acteurs* » (pp.321).

<sup>97</sup> « *Pour comprendre et donc donner du sens à un système complexe, on doit le modéliser pour construire son intelligibilité (compréhension)* » (Le Moigne, 1990, pp.11, Cité par Bruyat, 1993).

usages renvoyait aux aspects humain, cognitif et conflictuel, spécifiques au dynamisme relationnel. Il traite en fait de l'intensité et de la qualité d'interaction entre trois parties prenantes managériales avec leurs diverses contradictions cognitives (variété des styles cognitifs).

C'est ainsi que cette manière d'utiliser la littérature, aussi bien pour construire notre problématique de recherche que pour repérer les variables potentiellement captivantes à intégrer dans notre proposition conceptuelle, a été servie par la complémentarité positivisme/constructivisme comme suit: « *Par triangulation, positivisme et constructivisme concourent tous deux à faire avancer notre compréhension et notre maîtrise des phénomènes. De plus, ils peuvent et doivent s'enrichir mutuellement. La recherche constructiviste apporte à la recherche positiviste des hypothèses à vérifier, des cadres théoriques permettant une plus grande rigueur (échantillonnage, mode de recueil des données...). A l'inverse, la recherche positiviste permet de disposer de régularités statistiques susceptibles d'étayer la construction d'outils et de modèles instrumentés* » (Bruyat, 1993, pp.150).

En définitive, notre posture « *constructiviste aménagée* » vise à faire progresser la connaissance liée à l'alignement stratégique du SI, de façon générale, et à l'alignement stratégique des usages du système ERP, de façon particulière, et ce par la construction des « *clefs de compréhensions* »<sup>98</sup> susceptibles de générer de nouveaux sens relatifs à l'hypothèse culturaliste du phénomène d'alignement stratégique.

Notons que l'affirmation de Martinet (1990) nous a servi de point de repère pour orienter notre processus de production des connaissances de la façon suivante : « *Ce qui importe est la construction d'énoncés raisonnables, communicables, discutables [...] par le double jeu de l'expérience (plus que l'expérimentation) et de l'exercice des logiques. Il appartient aux scientifiques de concevoir et de dire leurs méthodes qui signifient toujours un sujet qui chemine, un but, un territoire plus qu'un objet, un chemin et un cheminement* » (pp.27).

---

<sup>98</sup> Notion empruntée à Foltzer (2009).



## 2.2. Démarche exploratoire servie par une approche méthodologique combinée « Qualitative/Quantitative »

A l'issue de l'explicitation de notre positionnement épistémologique, démontrons, dans le présent titre, la cohérence d'une posture constructiviste aménagée avec nos choix méthodologiques. Il est nécessaire, tout d'abord, d'expliciter la visée exploratoire de la recherche tout en justifiant le recours à la complémentarité scientifique des deux logiques inductive et déductive. Ce choix nous amènera par la suite à légitimer notre investigation empirique réalisée à travers une approche méthodologique combinée qualitative/quantitative.

### 2.2.1. Vers la complémentarité des modes de construction des connaissances dans le cadre d'une étude exploratoire

D'après Evrard, Pras et Roux (2000), « *L'étude exploratoire est utile dans deux contextes : l'exploration d'un problème vague afin de déterminer un certain nombre de propositions plus précises, d'hypothèses spécifiques ; et la compréhension d'un phénomène et son analyse en profondeur, avec toutes ses subtilités, ce que ne permettrait pas forcément une étude plus formalisée* » (pp.23). Ceci rejoint d'ailleurs les propos de Caumont (1998) lorsqu'il précise que l'objectif d'une recherche exploratoire consiste : « *d'abord de mettre en évidence et ensuite de permettre de comprendre en profondeur, et de manière assez détaillée, une situation, un comportement, un système d'opinions, etc., qui sont mal connus au moment où le problème est posé* » (pp.36).

A l'instar de ces deux extraits, nous pouvons constater, de prime abord, que la visée exploratoire et la compréhension d'un phénomène complexe ne sont d'ailleurs pas dissociables. Comme nous avons eu l'occasion de le préciser dans le paragraphe qui traite de la clarification du positionnement épistémologique de notre thèse, le caractère complexe du phénomène d'alignement stratégique des usages renvoyait à plusieurs aspects en même temps : aspect humain, aspect interactionnel, aspect cognitif, aspect culturel et aspect conflictuel. De tels aspects caractérisent, plus particulièrement, la dynamique d'interaction entre les trois parties prenantes managériales (DG, DSI et DM) autour de la manœuvre d'alignement stratégique des usages du système ERP. Complexe, car ladite manœuvre se focalise aussi sur la phase du post-basculement, durant laquelle l'intensité et la qualité d'interaction entre les parties prenantes dépendent, profondément, aussi bien de leur implication que des diverses contradictions cognitives (variété de styles cognitifs).

C'est ainsi que l'ambition d'explorer la place de la dimension culturelle face au phénomène d'alignement stratégique du SI- subtilité insuffisamment analysée- voire de comprendre, en profondeur, en quoi la culture organisationnelle peut impacter l'alignement stratégique des usages du SI, en l'occurrence le système ERP dans la phase du post-basculement, explique raisonnablement le choix de *la démarche exploratoire* au regard de notre lecture culturaliste. Ceci nous permet, *in fine*, de mettre en exergue de nouvelles portées sous forme de « *clefs de compréhension* » pouvant contribuer à faire progresser notre connaissance du domaine d'alignement stratégique.

Toutefois, la qualité d'une recherche exploratoire dépend nécessairement de deux éléments complémentaires, au sens de De Ketele et Roegiers (1996), à savoir la « créativité » et la « rigueur ». Ainsi, une telle combinaison : « *peut cependant se faire dans des proportions très variables : il peut y avoir des recherches exploratoires très libres, d'autres au contraire s'appuient sur des plans expérimentaux très rigoureux. Elle est essentiellement au service de la recherche expérimentale, que ce soit la recherche scientifique ou la recherche technologique. Inversement, toute recherche peut également avoir une fonction exploratoire, c'est-à-dire qu'elle peut faire émerger d'autres hypothèses qu'il faudra vérifier par la suite* » (De Ketele et Roegiers, 1996, pp.102). C'est d'ailleurs ce que Evrard, Pras et Roux (2000) veulent dire en notant que : « *ces recherches ne sont pas seulement des préalables à d'autres études mais peuvent former en elles-mêmes un tout* » (pp.24).

Pour garantir la bonne qualité d'une recherche exploratoire, voire atteindre à la fois la créativité et la rigueur, De Ketele et Roegiers (1996) concluent que : « *la recherche exploratoire est une démarche inductive qui comporte souvent des micro-processus de déduction et de vérification* » (pp.102). C'est dans ce sens qu'il nous a semblé à la fois prudent et opportun de fonder notre recherche exploratoire sur la complémentarité scientifique, au sens de Charreire et Durieux (1999)<sup>99</sup>, de deux logiques de construction des connaissances : inductive et déductive ; et ce pour garantir les deux critères retenus pour juger de son intérêt : la créativité et la rigueur. Notons que le choix de recourir à une telle conciliation scientifique trouve une justification légitime dans notre posture épistémologique constructiviste.

---

<sup>99</sup> Afin de caractériser la complémentarité de ces deux modes de raisonnement, nous avons choisi de faire référence à plusieurs reprises au chapitre rédigé par Charrière et Durieux (1999) ayant pour objectif de répondre à la question « *Comment je cherche ?* » (pp.57).

Se référant à la définition de la logique inductive proposée par Morfaux (1980) selon laquelle : « l'induction est une inférence<sup>100</sup> conjecturale qui conclut : 1/de la régularité observée de certains faits à leur constance ; 2/de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure » (pp.169, cité par Charreire et Durieux, 1999), Charrière et Durieux (1999) caractérisent l'induction comme « le raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause [...] L'induction est une inférence logique qui confère à la découverte une constance a priori (loi) » (pp.60-61).

Comme nous l'avons noté à plusieurs reprises, l'absence de corpus théorique traitant de l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique du SI, nous a amené à concevoir un tissage original entre plusieurs axes de recherche, ce qui a mis en perspective de nouveaux questionnements, traduits par un double jeu d'hypothèses, au sujet de l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP lors de la phase du post-basculement. C'est ainsi que notre manière d'utiliser la littérature rejoint parfaitement ce que Charreire et Durieux (1999) appellent « l'exploration théorique », qui consiste à : « opérer un lien entre deux champs théoriques (au minimum) jusqu'alors non liés dans des travaux antérieurs ou entre deux disciplines. Ces champs et disciplines n'ont pas à être totalement circonscrits par le chercheur, il peut n'en retenir qu'une partie, celle qui lui semble être la plus pertinente compte tenu de l'objet de sa recherche. [...] L'exploration se situe au niveau du lien nouveau opéré. Des résultats sont attendus sur ce point, soit pour parfaire une explication incomplète, soit pour avancer une autre compréhension des choses » (pp.67).

Faisant partie des trois voies de l'exploration<sup>101</sup>, les plus souvent utilisées dans les recherches en management, l'exploration théorique sert donc à proposer de nouveaux objets

---

<sup>100</sup> Inférence n.f. (*de inférer*) log. Opération intellectuelle par laquelle on passe d'une vérité à une autre vérité, jugée telle en raison de son lien avec la première. (Dictionnaire Encyclopédique Larousse, 1999).

<sup>101</sup> Charreire et Durieux (1999) explicitent deux autres voies de l'exploration que sont : **L'exploration empirique** consiste à : « explorer un phénomène en faisant table rase des connaissances antérieures sur le sujet. [...] elle reste adaptée cependant lorsque le chercheur s'intéresse à des phénomènes mal connus, voire totalement inconnus. Lorsqu'il ne dispose d'aucune base de connaissances potentiellement utilisables, alors les inférences de type inductif sont appropriées car elle permettent de donner du sens à des observations dont il ne sait rien. [...] En management, les méthodes ethnographiques permettent d'explorer des phénomènes mal connus sans mobiliser initialement de cadre conceptuel rigide » (pp.68-69). **L'exploration hybride** consiste à : « procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche est abductive dans ce cas. [...] L'exploration hybride est une voie qui permet d'enrichir ou d'approfondir des connaissances antérieures. Ces recherches tendent [...] vers la production de construits théoriques fortement 'enracinés' (Glaser et Strauss, 1967) dans les faits considérés » (pp.69-70).

théoriques prenant la forme d'hypothèses, d'un modèle ou de théories, et ceci à travers l'adoption d'un mode de raisonnement essentiellement de type inductif (Charreire et Durieux, 1999). De plus, le choix d'une logique inductive dans le cadre d'une exploration théorique « *peut conduire le chercheur à procéder par analogie<sup>102</sup> entre plusieurs domaines théoriques* » (Charreire et Durieux, 1999, pp.68).

Procédons, dans une seconde étape, par une logique déductive, notre travail doctoral avait aussi pour ambition la mise à l'épreuve de la réalité professionnelle le double jeu d'hypothèses, généré par notre proposition conceptuelle ; laquelle repose sur les résultats de notre exploration théorique. L'objectif est essentiellement d'évaluer la pertinence des relations de causalités, ou encore des relations d'influence, entre les sept concepts de la recherche (évoqués au point 1.1.2 de la section.1 du présent chapitre) auprès des parties prenantes impliquées dans la manœuvre d'alignement stratégique des usages du système ERP à savoir le DG, le DSI et les DM. En fait, la logique déductive « *se caractérise par le fait que, si les hypothèses formulées initialement (prémises) sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie [...] La déduction est donc un raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive qui consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à une réalité. Le but est alors de porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèse initialement formulée* » (Charreire et Durieux, 1999, pp.59). Ainsi, il importe d'ajouter que de telle approche contraint le chercheur à opérationnaliser quantitativement sa modélisation proposée (Bruyat, 1993).

Au-delà de la déduction classique formelle<sup>103</sup>, la « *déduction constructive* » nous semble plus cohérente avec notre posture épistémologique constructiviste. En fait, selon ce type de déduction, « *la conclusion, tout en étant nécessaire comme celle de la déduction formelle, constitue un apport pour la connaissance. La conclusion est une démonstration composée non seulement du contenu des prémisses mais aussi du raisonnement par lequel on démontre qu'une chose est la conséquence d'une autre.*» (Charreire et Durieux, 1999, pp.59-60).

---

<sup>102</sup> « *Procéder de manière analogique consiste à former un raisonnement fondé sur des rapports ou des ressemblances dès lors que ces dernières indiquent des rapports. Ayant comme objectif de produire du sens à l'aide de la comparaison, le chercheur procède alors par association, par lien de parenté entre les choses afin d'aider à produire du sens* » (Charreire et Durieux, 1999).

<sup>103</sup> Selon Charreire et Durieux (1999) : « *la déduction formelle est un raisonnement ou une inférence qui consiste à réaliser le passage de l'implicite à l'explicite ; la forme la plus usuelle en est le syllogisme (tout A est B, or C est A, donc C est B). Bien que le syllogisme relève d'un raisonnement rigoureux, il est toutefois stérile dans la mesure où la conclusion ne permet pas d'apprendre un fait nouveau* » (pp.59).

Dans le cadre de la complémentarité scientifique, Charreire et Durieux (1999) stipulent qu'en dépit de leur différence<sup>104</sup>, « *l'induction et la déduction sont deux modes de raisonnement qui doivent être compris comme étant plus complémentaires qu'antagonistes [...] Ces deux catégories d'inférences (certaines et incertaines) cohabitent dans la production de connaissances* » (pp.58-63). Et c'est bien le cas de notre recherche : nous avons pu inférer via une exploration théorique, aussi bien, une nouvelle perspective d'alignement stratégique axée sur les usages qu'une hypothèse culturaliste novatrice. Ces inférences incertaines ont servi de prémisses et fait l'objet d'un test dans le but de changer de statut et devenir des inférences démonstratives au sens de Blaug (1982).

En guise de conclusion, il importe de synthétiser qu'en nous basant sur une assise constructiviste aménagée, l'objectif de notre recherche exploratoire consiste essentiellement à comprendre en quoi la culture organisationnelle peut impacter l'alignement stratégique des usages d'un système ERP lors de la phase du post-basculement. Une telle visée nous a amené à articuler notre projet de connaissance à l'aide d'une approche duale inductive/déductive. Dans une première étape, nous avons mis en perspective un double jeu d'hypothèses soutenant notre proposition conceptuelle. Cette nouvelle conception est en fait issue d'une exploration théorique, servie par un mode de raisonnement inductif. Puis, dans une seconde étape, en adoptant une logique déductive, nous avons tenté de confronter nos hypothèses à la réalité professionnelle et, plus particulièrement, aux cas d'entreprises opérant en Tunisie, utilisatrices du système ERP et qui se trouvent déjà dans la phase du post-basculement dudit système. Une telle démarche est nécessaire, nous semble-t-il, pour apporter de nouvelles connaissances empiriquement évaluées au regard du thème d'alignement stratégique du SI.

#### 2.2.2. Le choix d'une approche méthodologique combinée qualitative/quantitative

« *Les recherches exploratoires sont caractérisées par la flexibilité dans les méthodes utilisées pour approfondir le sujet et en acquérir une vision globale. Ces recherches ne sont pas seulement des préalables à d'autres études mais peuvent former en elles-mêmes un tout. C'est les cas des études où les phénomènes à observer sont complexes* » (Evrard, Pras et Roux, 2000, pp.24). Dans la lignée de la visée exploratoire de notre thèse, et dans le cadre d'une

---

<sup>104</sup> « Pour Blaug (1982), l'induction et la déduction se distinguent par le caractère démonstratif. Ainsi, le résultat d'un raisonnement inductif n'est pas une démonstration. Il s'agit de liens entre des choses qui, par la rigueur avec laquelle ils auront été établis, ont le statut de propositions valides. Ces propositions ne sont pour autant certaines comme peuvent l'être celles élaborées de manière déductive. Elles sont alors considérées comme des inférences non démonstratives ou inférences incertaines » (Charreire et Durieux, 1999, pp.63).

posture constructiviste aménagée, nous choisissons d'opter, au niveau de notre investigation empirique, pour une approche méthodologique combinée réconciliant les deux dispositifs qualitatif et quantitatif.

#### 2.2.2.1. Qualitatif versus Quantitatif : vers la triangulation méthodologique

*Comment le chercheur va-t-il opérer son investigation empirique ?* Le choix d'une stratégie méthodologique quantitative ou qualitative, et pourquoi pas combinée pour collecter et analyser les données est considéré de ce fait comme la réponse adéquate. Ainsi, après avoir analysé, brièvement, la distinction entre approche qualitative et approche quantitative, nous justifierons notre recours à la triangulation méthodologique- reposant sur la conciliation de ces deux approches- en inscrivant ainsi la dimension empirique de notre thèse dans le pluralisme méthodologique.

Selon Allix-Desfautaux (1995), « *traditionnellement, les méthodes qualitatives et quantitatives sont présentées de façon dichotomique et les chercheurs semblent implicitement invités à opter pour l'une d'entre elles [...] le conflit qualitatif/quantitatif semble trouver ses origines dans l'opposition entre nomothétique et idiographique. De façon générale, les sciences sociales ont toujours été considérées comme des sciences nomothétiques, c'est-à-dire "étudiant l'aspect général, régulier et récurrent des phénomènes et pouvant à défaut d'énoncer des lois, du moins généraliser et parfois prévoir (Grawitz, 1990). Cependant, Grawitz souligne que toute science revêt également un aspect idiographique, autrement dit comporte l'étude d'un certain nombre de faits particuliers* » (pp.3-4).

Saisissons ainsi l'occasion que nous offrent les recherches de Baumard et Ibert (1999) et de Allix-Desfautaux (1995) pour illustrer dans l'Annexe.9, de manière succincte et sans prétendre à l'exhaustivité, les critères de distinction, les portées et les inconvénients de chacune de ces deux approches méthodologiques. Il convient d'ailleurs de noter qu'en dépit de leur intérêt respectif, ces deux approches souffrent de certaines lacunes.

Toutefois, « *faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ?* » (Brabet, 1988, cité par Allix-Desfautaux, 1995). A l'instar de cette question, nous pouvons nous demander s'il est vraiment propice de faire la distinction entre ces deux approches dans une recherche en sciences de gestion ? Nous semble-t-il, au contraire, qu'une recherche puisse bénéficier de la complémentarité ou encore de la réconciliation de ces deux approches pour gagner en qualité, articulant à la fois créativité et rigueur ?

Considérant la dichotomie qualitatif/quantitatif comme un faux débat, Brabet (1988) stipule qu'une telle distinction est aussi bien équivoque qu'ambiguë : équivoque, car elle repose sur une multiplicité de critères (dont les plus connus sont illustrés dans l'Annexe.9) ; ambiguë, car aucun de ces critères ne permet une distinction absolue entre les deux approches (Baumard et Ibert, 1999). A titre d'exemple, le critère de l'orientation de la recherche permet-il de distinguer, de manière certaine, l'approche qualitative de l'approche quantitative, surtout quand il s'agit d'une orientation exploratoire visant aussi bien à construire de nouvelles hypothèses, via une logique inductive, qu'à les confronter à la réalité professionnelle à travers une logique déductive : tel est bien le cas pour notre travail doctoral ?

En fait, bien qu'il existe deux écoles en sciences sociales, l'une orientée sur le test quantitatif d'hypothèses et l'autre tournée vers la génération et la construction qualitative d'hypothèses (Silverman, 1993), Glaser et Strauss (1967) précisaient déjà : « *qu'il n'y a pas de conflit fondamental entre les buts et les potentialités des méthodes ou des données qualitatives et quantitatives. [...] Chacune des formes de données est utile pour la vérification et la génération de théorie* » (pp.17-18, cité par Baumard et Ibert, 1999). D'ailleurs, « *les limites de l'approche qualitative en terme de généralisation conduisent à accorder plus de validité externe aux approches quantitatives. A l'opposé, l'approche qualitative offre plus de garantie sur la validité interne des résultats. Les possibilités d'évaluation d'explications rivales du phénomène étudié sont plus grandes que dans l'approche quantitative car le chercheur peut mieux procéder à des recoupements entre les données. [...] Bien que les garanties de validité interne et de validité externe doivent être envisagées conjointement quel que soit le type de recherche [...] l'idéal serait évidemment de mener conjointement les deux approches* » (Baumard et Ibert, 1999, pp.97).

En ce sens, Brabet (1988) conclut que le choix n'a pas à s'opérer entre des méthodes qualitatives- exploratoires, non directives, intensives, globales sans mesures et sans statistiques où l'intuition régnerait en maître- et des méthodes quantitatives servant à la vérification, directives, extensives mais parcellisantes, utilisant la mesure et la statistique pour garantir l'objectivité (Allix-Desfautaux, 1995). En d'autres termes, quelle que soit l'orientation d'une recherche en science de gestion, il est possible d'aborder sa dimension empirique par le biais d'une utilisation conjointe des méthodologies qualitative et quantitative.

C'est ainsi qu'un tel pluralisme méthodologique s'inscrit dans le cadre du constructivisme méthodologique, au sens de Allix-Desfautaux (1995), plaidant pour la « triangulation »<sup>105</sup> qui consiste, selon Denzin (1978), à combiner plusieurs méthodologies dans l'étude d'un même phénomène. L'idée est d'attaquer un problème formalisé selon deux angles complémentaires dont le jeu différentiel sera source d'apprentissage pour le chercheur (Baumard et Ibert, 1999). La triangulation a donc pour objectif d'améliorer à la fois la précision de la mesure et celle de la description tout en permettant au chercheur d'instaurer un dialogue différencié entre ce qui est observé et les deux façons de le symboliser (Baumard et Ibert, 1999).

Représentée par un continuum (Jick, 1979), la triangulation peut revêtir plusieurs modes<sup>106</sup> dont la « *triangulation between method* » (Denzin, 1978) semble être la plus adéquate avec notre projet de connaissances relatif à la lecture culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP. Cette approche basée sur l'utilisation de méthodes complémentaires (l'exemple le plus courant est l'association des études de terrain avec les méthodes d'enquête) est généralement considérée comme permettant d'aboutir à des résultats plus valides, et donc de tester le degré de validité externe de la recherche (Allix-Desfautaux, 1995).

Reposant sur le principe de compensation des lacunes de chaque approche par les qualités de l'autre, la triangulation permet généralement au chercheur d'exploiter les forces des deux approches et de neutraliser, plutôt que d'agréger leurs faiblesses (Jick, 1979). C'est ce que soutient Van Maanen (1979) lorsqu'il avance : « *les méthodes qualitatives représentent un mélange de rationalité et d'intuition dans lequel les expériences personnelles du chercheur sont souvent des événements clés à être interprétés et analysés comme des données. Les investigateurs qualitatifs tendent à dévoiler les processus sociaux plutôt que les structures sociales qui sont souvent les points de focalisation des chercheurs quantitativistes* » (pp.520, cité par Baumard et Ibert, 1999).

A l'instar de ce que nous avons vu pour le pluralisme méthodologique, dans lequel s'inscrit, par excellence, la triangulation « *between method* », il nous a semblé plus constructif d'adopter la complémentarité des deux approches qualitative et quantitative au niveau de

---

<sup>105</sup> Les premiers chercheurs en sciences sociales à avoir prôné l'utilisation de la triangulation dans le domaine de la méthodologie semblent être Campbell et Fiske en 1959 (Allix-Desfautaux, 1995).

<sup>106</sup> La « triangulation primitive » (Smith, 1975) consiste à construire des échelles, autrement dit, quantifier des mesures qualitatives ; La « triangulation with method » (Denzin, 1978) consiste à utiliser plusieurs techniques au sein d'une même méthode pour recueillir et interpréter les données ; « L'interprétation holistique » (Diezing, 1971) consiste à faire appel, lors d'une recherche quantitative, à des informateurs et l'interprétation holistique (l'utilisation de variables contextuelles) afin d'éclairer des données quantitatives (Allix-Desfautaux, 1995).



notre investigation empirique. Notons qu'une telle combinaison méthodologique avait comme principal objectif d'évaluer la pertinence de la relation d'influence entre la culture organisationnelle et l'alignement stratégique des usages du système ERP auprès des entreprises opérant en Tunisie et qui se trouvent déjà dans la phase du post-basculement du système ERP.

Tout en étant cohérent avec notre positionnement constructiviste aménagé, nous avons donc procédé de la manière suivante : une approche qualitative fondée sur des études de cas multiples et menée à partir des entretiens non-directifs et semi-directifs a été suivie d'une approche quantitative effectuée au moyen d'un questionnaire d'enquête (précisons que le passage du qualitatif au quantitatif fera l'objet d'une justification succincte au point 2.2.2.2 de la présente section et une autre plus détaillée dans la conclusion de la section.1 du chapitre.7). De ce fait, la limite de l'approche qualitative en termes de généralisation des résultats, concernant essentiellement le premier jeu d'hypothèses, nous conduisait à compenser une telle limite par le recours au questionnaire, dispositif quantitatif visant la validité externe de notre recherche. Précisons que notre choix trouve sa raison d'être dans les propos de Allix-Desfautaux (1995) lorsqu'il notait que : « *Avoir recours à la triangulation, permet d'obtenir par la méthode qualitative, profondeur et clairvoyances, alors que la méthode statistique, quantitative, apporte la sécurité d'une généralisation* » (pp.20).

Une telle combinaison méthodologique nous a semblé donc particulièrement nécessaire pour garantir une double validité interne et externe de la recherche et faire émerger, par conséquent, de nouvelles connaissances empiriquement évaluées au regard de l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP.

En ce sens, nous évoquerons en détail ci-après successivement les deux méthodes mobilisées dans le cadre de notre triangulation méthodologique tout en justifiant leur complémentarité.

#### 2.2.2.2. Méthode d'accès au réel et de collecte des données : le choix d'un dispositif empirique dual

« *Une méthode de recherche est un type d'investigation qui va des principes philosophiques sous-jacents jusqu'à la collecte des données en passant par la conception de la recherche. Le choix de la méthode de recherche influence la manière dont le chercheur collecte les données* » (Avison et Myers, 2002, pp.59).

▪ ***Méthode qualitative : Etudes de cas multiples à partir des entretiens non-directifs et semi-directifs.***

Parmi les caractéristiques récurrentes de la méthode qualitative, Miles et Huberman (2003) et Hlady-Rispal (2002) suggèrent que : la recherche est guidée par des considérations théoriques plutôt que techniques ; elle se conduit par un contact prolongé et/ou intense avec le terrain ; elle se concentre sur l'analyse de phénomènes contextualisés en expliquant le processus et non les faits ; le rôle du chercheur est d'atteindre une compréhension « holiste<sup>107</sup> » du contexte de l'étude en saisissant la logique, les arrangements et les règles implicites et explicites ; l'échantillon, généralement de petite taille, est sélectionné sur la base d'un critère spécifique ; les dispositifs de collecte de données impliquent souvent un contact direct entre le chercheur et les acteurs ; le chercheur essaie de capter de données sur les perceptions d'acteurs locaux « de l'intérieur » ; le chercheur est essentiellement l'outil principal de l'étude, il est à la fois sujet et objet ; l'analyse est réalisée à l'aide de mots, assemblés dans des segments sémiotiques, qui peuvent être organisés de façon à permettre au chercheur de comparer, d'analyser, etc.

Se référant à de telles caractéristiques, le choix d'une méthode qualitative, et, plus particulièrement, « l'étude de cas »<sup>108</sup> comme première étape de notre investigation empirique nous a paru suffisamment adéquate pour comprendre en profondeur l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP dans la phase du post- basculement.

Certes, la méthode des études de cas est la méthode de recherche qualitative la plus répandue et utilisée dans le domaine des sciences sociales (Skate, 1994) et en particulier en analyse des organisations, en management (Yin, 1994) et en Systèmes d'Information (Orlikowski et Baroudi, 1991). Yin (1994) définit l'étude de cas comme une investigation empirique qui : « *analyse un phénomène contemporain au sein d'un contexte réel, tout particulièrement lorsque les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes* » (pp.13, cité par Avison et Myers, 2002). Mettant en évidence la complexité du problème à étudier, Wacheux (1996) stipule aussi que l'étude de cas « *est une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* » (pp.89). En ce sens, une telle méthode qualitative est bien appropriée à la

---

<sup>107</sup> Systémique, globale et intégrée (Miles et Huberman, 2003).

<sup>108</sup> Les méthodes de recherches qualitatives les plus connues dans le domaine du SI sont : la recherche action, l'étude de cas, l'ethnographie et la *grounded theory* (Avison et Myers, 2002).

recherche en SI du fait que le centre d'intérêt s'est déplacé, selon Benbasat, Goldstein et Mead (1987), des aspects techniques vers les aspects organisationnels ce qui a amplifié la complexité du SI comme objet de recherche.

Toutefois, l'étude de cas, comme approche de recherche qualitative, peut-elle être considérée valide par rapport aux recherches quantitatives en SI ? Autrement dit, est-il possible de tester des hypothèses à partir d'études de cas ? Et donc, pouvons-nous mettre à l'épreuve notre double jeu d'hypothèses, relatif à l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des usages du système ERP, à travers la méthode d'études de cas ?

Une des tentatives de réponse est apportée par Hlady-Rispal (2002) indiquant que l'objet de l'étude de cas ne se restreint pas à l'exploration d'un phénomène peu connu ; il peut être de tester une théorie, de générer une théorie ou encore de fournir une description. Au-delà du but exploratoire, la confrontation d'un ou de plusieurs cas suffisamment significatifs avec le cadre conceptuel considéré a pour finalité de fournir des explications potentiellement rivales (Huault, 2003). Une telle mise à l'épreuve de la théorie permet, selon Huault (2003), de mieux appréhender la plausibilité de propositions généralement admises et dont la légitimité repose aussi bien sur l'explicitation et le suivi d'un protocole méthodologique rigoureux que sur le respect de la validité interne : *« cette validité repose sur des critères tels que la complétude (analyse d'un phénomène dans sa globalité, mise en évidence de la totalité des descripteurs du phénomène en lien avec la littérature spécialisée), la cohérence interne (absence de contradiction, plausibilité et réalisme des explications avancées) ou encore la saturation, de sorte à appréhender la variété des réponses et des informations envisageables »* (Huault, 2003, cité par Evrard, Pras et Roux, 2003, pp.95).

Suivant Hlady-Rispal (2002) et Huault (2003), notre ambition, à partir des études de cas, est non seulement d'explorer le phénomène d'alignement stratégique des usages du système ERP dans la phase du post-basculement, mais surtout de mettre à l'épreuve de la réalité en quoi la culture organisationnelle peut impacter une telle manœuvre ; en d'autres termes, de tester la faisabilité de notre hypothèse culturaliste auprès des professionnels impliqués dans l'alignement stratégique des usages qui sont les DG, les DSI et les DM.

Comme le notent Mile et Huberman (2003), les généralisations issues des études de cas qualitatives sont essentiellement d'ordre théorique, reposant sur le principe de la « représentativité théorique », plutôt que la « représentativité statistique ». Afin de faire varier

les caractéristiques contextuelles d'une recherche et améliorer par la suite le degré de confiance des résultats générés (Huault, 2003), Eisenhardt (1991) recommande de recourir à plusieurs études de cas, ou encore l'étude de cas multi-sites au sens de Hlady-Rispal (2002), dont le choix et la sélection dépendent essentiellement de la problématique, du thème de la recherche et de la grille théorique (Huault, 2003).

Eisenhardt (1991) et Yin (1994) insistent d'ailleurs sur le potentiel de réplication<sup>109</sup> et la rigueur méthodologique des études multi-sites indispensables au test de théories. Une telle rigueur se manifeste essentiellement à travers la gestion précise des sources de données, voire la systématisation du recueil des données au sens de Wacheux (1996). Supposant une plus grande accessibilité du chercheur au terrain d'étude ainsi qu'un contact direct avec les acteurs, la stratégie des études de cas fait appel à trois principaux modes de recueil de données qualitatives : l'observation, les entretiens et la documentation. Il convient ainsi de préciser que le choix de telles techniques, comme le déroulement, sont largement déterminés par : les questions de recherche (Wacheux, 1996), l'objectif et le sujet de l'étude ou encore la population étudiée (Jolibert et Jourdan, 2006).

Sans avoir l'intention d'exposer tous ces modes de collecte, nous nous limiterons à mettre en évidence la pertinence des « entretiens » comme technique d'enquête la plus appropriée à notre problématique de recherche.

Pour définir l'entretien, Caumont (1998) avance qu'il s'agit d'une « *technique d'extraction d'informations auprès d'un individu (entretien individuel) ou d'un groupe d'individus (entretien de groupe) [...] L'information recherchée n'est accessible qu'au travers des interactions qui se produisent entre enquêteur et enquêtés* » (pp.73). Ainsi, Baumard et al. (1999) ajoutent que cette technique est « *destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (pp.235).

L'entretien fournit donc une information directe sur le phénomène étudié et permet l'examen du vécu et des interprétations des acteurs au regard d'un phénomène donné (Hlady-Rispal, 2002). Ceci explique d'ailleurs la place de l'entretien comme mode privilégié de recueil des informations dans l'ensemble des sciences humaines du fait qu'il correspond à un projet de

---

<sup>109</sup> Le nombre de cas d'une recherche dépend de deux critères : chaque cas est sélectionné soit parce qu'on suppose trouver des résultats similaires (cas de réplication littérale) soit parce que, selon la théorie, il devrait conduire à des résultats différents (cas de réplication théorique) (Royer et Zarlowski, 1999).

connaissances des comportements humains et des interactions sociales à partir des « mots des acteurs » (Wacheux, 1996). D'après Caumont (1998), les entretiens sont de nature qualitative et visent d'abord à explorer et à comprendre plutôt qu'à mesurer et à quantifier ; c'est dans ce sens qu'ils sont classiquement utilisés dans les études exploratoires<sup>110</sup>, mais aussi dans certaines études explicatives<sup>111</sup>.

Enfin, il convient de noter que la technique d'entretien se fonde sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins marquée de « non-directivité »<sup>112</sup> du chercheur vis-à-vis du sujet (Baumard et al., 1999). A partir de ce principe, nous pouvons alors distinguer quatre formes classiques de l'entretien (tableau.9) dont le choix dépend du degré d'élaboration des hypothèses a priori (De Ketele et Roegiers, 1996).

Tableau.9 : Les quatre types d'entretien (adapté de Wacheux, 1996 et Caumont, 1998)

Nature	Degré de liberté	Objet de l'investigation	Définition
<b>Directif</b>	Limité	Thématique assez simple	L'acteur répond à une suite de questions courtes et précises sur des faits, des opinions et des représentations. Le chercheur contrôle le déroulement.
<b>Semi-directif</b>	Assez élevé	Thématique complexe	L'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur. L'implication est partagée.
<b>Non-directif</b>	Très élevé	Individu	Conversation libre et ouverte sur des thèmes préalablement définis. Le chercheur intervient pour recentrer, reformuler et accepter le discours de l'acteur
<b>Entretien de groupe</b>	Limité (Groupe nominal, Delphi) Assez élevé (Groupe de réflexion) Très élevé (Groupe de discussion)	Groupe	Forme spécifique d'entretien qui s'intéresse aux interactions entre les acteurs et à la construction groupale d'explications et de représentations.

Pour notre part, les aspects culturel, interactionnel et cognitif de la problématique investiguée justifient largement notre recours à la technique des entretiens aussi bien non-directifs que semi-directifs. D'ailleurs, les trois parties prenantes managériales, qui sont le DG, le DSI et les DM, semblent les plus aptes à fournir les informations concernant l'impact de la culture

<sup>110</sup> Permettent de découvrir des champs mal connus, de comprendre le fonctionnement psychologique, de préparer la formulation des questions, etc. (Caumont, 1998).

<sup>111</sup> Permettent de comprendre les raisons de comportements observés, de formuler des hypothèses à tester, etc. (Caumont, 1998)

<sup>112</sup> Selon Evrard, Pras et Roux (2000), « Deux des principes de la non-directivité peuvent être et doivent être respectés : le premier est que l'interviewer fasse preuve d'une attention positive inconditionnelle vis-à-vis de l'interviewé [...] c'est-à-dire tout peut être dit et tout ce qui est dit est important. Le second est qu'il développe une attitude empathique, c'est-à-dire la capacité à percevoir et à comprendre le cadre de référence de l'interviewé et de lui restituer cette compréhension » (pp.95).

organisationnelle sur l'alignement stratégique des usages du système ERP. Car l'enquête par entretien est particulièrement préconisée lorsqu'on s'intéresse aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation (Wacheux, 1996), en d'autres termes « *lorsque l'on veut analyser le sens que donnent les acteurs à leurs pratiques, aux événements dont ils ont pu être les témoins actifs. (...) Il ne s'agit pas alors seulement de faire décrire, mais de faire parler sur* » (Blanchet et Gotman, 1992, cité par Wacheux, 1996).

C'est ainsi que dans la section.1 du chapitre.6, nous expliciterons la démarche à travers laquelle nous avons tenté d'évaluer la pertinence de notre double jeu d'hypothèses en le confrontant à cinq études de cas qualitatives, reposant sur l'analyse de contenu de seize entretiens semi-directifs réalisés auprès des DG, DSI et DM en charge de la manœuvre d'alignement stratégique des usages du système ERP. Ne perdons pas de vue que les trois entretiens non-directifs n'ont pas été pris en considération dans toute analyse de contenu.

#### ▪ ***Méthode quantitative : la technique du questionnaire d'enquête***

Comme nous aurons l'occasion de le montrer dans la conclusion de la section.1 du chapitre.7, les résultats de notre analyse qualitative des entretiens semi-directifs bien qu'ils nous aient permis de tester les intentions envers nos hypothèses de recherche et d'appréhender en profondeur l'aspect culturel de l'alignement stratégique des usages du système ERP lors de la phase du post-basculement, n'apportent pas assez de sécurité quant à la généralisation des résultats obtenus. Ceci nous a poussé, par conséquent, à choisir de nous focaliser sur le premier jeu d'hypothèses (articulé autour de l'hypothèse générale et les deux hypothèses secondaires relatives à la justification de la lecture culturaliste par la dynamique d'interaction) et de compléter notre investigation empirique par la validation des hypothèses en question à partir d'une méthodologie quantitative basée sur « *un questionnaire d'enquête* » ciblant principalement les DM (comme nous l'avons déjà montré au point 2.2.2.2 du chapitre.1 et au point 1.1.3 du chapitre.3, les DM ont pour rôle managérial d'assurer la « MAU »).

Pour préciser ce que recouvre la technique du questionnaire d'enquête, soulignons tout d'abord ce que De Ketele et Roegiers (1996) appellent une enquête : « *au sens d'une étude d'un thème précis auprès d'une population dont on détermine un échantillon afin de préciser certains paramètres* » (pp.31). Le questionnaire d'enquête est donc « *une technique d'interrogation individuelle, standardisée, composée d'une suite de questions présentées dans un ordre prédéfini* » (Caumont, 1998, pp.83). En cela, une telle technique oblige à recueillir et

à traiter une information homogène quels que soient les individus étudiés, ce qui justifie la standardisation de l'outil : tous les enquêtés doivent être soumis exactement aux mêmes questions afin que leurs réponses individuelles soient comparables et cumulables ; ceci justifie que l'autonomie de l'enquêteur soit très réduite et que celle de l'enquêté soit tout aussi limitée (face à une question fermée, la réponse sera limitée aux modalités qui lui sont proposées) (Caumont, 1998).

Selon Baumard et al. (1999), le questionnaire d'enquête est un outil de collecte de données primaires bien approprié aux études quantitatives du fait qu'il permet à la fois de traiter de grands échantillons et d'établir des relations ou des comparaisons statistiques. D'ailleurs, son usage a notamment pour objectif de mesurer et de produire des résultats dans une logique d'études quantitatives à vocation exploratoire, descriptive et/ou explicative (Pinsonneault et Kraemer (1993). Selon Caumont (1998), l'utilisation d'un questionnaire correspond toujours à une volonté de : décrire une population ou un groupe ciblé sur un certain nombre de critères (caractéristiques professionnelles et sociales par exemple), estimer une valeur absolue (déterminer le nombre de personnes qui partagent la même opinion, etc.), estimer une valeur relative (comme la catégorisation des individus en fonction de critères objectifs ou subjectifs) et tester des relations entre variables afin de vérifier et de valider des hypothèses préalablement formulées (Caumont, 1998).

Du point de vue des sociologues, l'enquête par questionnaire a pour ambition d'appréhender l'identité sociale des acteurs (origine sociale, position sociale, diplôme, situation familiale, etc.) afin d'établir une relation causale entre la pratique étudiée et le milieu social : elle permet, d'expliquer ce que les acteurs font par ce qu'ils sont, et non pas ce qu'ils disent de ce qu'ils font (De Singly, 2006). Il n'est donc pas étonnant, face à de telles vertus, qu'une grande partie des recherches en SI aient recours au questionnaire d'enquête comme principale technique de recueil quantitative (Orlikowski et Baroudi, 1991). En fait, cette technique est fort appréciée face à deux types de problèmes au sens de Bacher (1982) : des problèmes précis qui sont posés à l'échelle d'une population entièrement déterminée, et à propos de laquelle on souhaite parvenir à des conclusions généralisables ; et des problèmes complexes mettant en jeu un grand nombre de facteurs comme cela est le cas dans notre travail de réflexion.

Toutefois, afin de garantir la représentativité de la population étudiée et l'objectivité des résultats générés, l'usage du questionnaire d'enquête nécessite de mettre en place un dispositif

de recherche formalisé basé sur des techniques très rigoureuses. C'est ce que soutiennent De Ketele et Roegiers (1996) lorsqu'ils avancent que le bon usage de cet outil quantitatif sera essentiellement en fonction de : la présence et de la pertinence d'objectifs et d'hypothèses préalables ; la validité des questions posées et ; la fiabilité des résultats récoltés.

Ceci est mis en évidence par de nombreux chercheurs, notamment par De Singly (2006) lorsqu'il écrit : « *Le questionnaire sélectionne le réel les éléments pertinents de conduites étudiées et des facteurs sociaux... le premier travail de sélection consiste en la délimitation de l'objet, de ses frontières. (Ensuite) le responsable doit définir à l'avance, au moins de façon provisoire, les notions qui seront au centre de l'enquête (auxquelles) il faut trouver des indicateurs empiriques, des moyens de les approcher, de les mesurer* » (Cité par Anir, 2009). Rejoignant, en quelque sorte, cette même démarche, Baumard et al. (1999) indiquent que trois grandes étapes ponctuent la collecte de données par questionnaire :

- La construction initiale du questionnaire avec le choix des échelles de mesure (l'utilisation d'échelles de mesure préexistantes ou la construction de ses propres échelles de mesure) ;
- Les prétests pour vérifier la validité et la fiabilité de l'instrument de mesure (un premier prétest pour mettre à l'épreuve la forme des questions, leur ordonnancement et vérifier la compréhension des répondants ; un deuxième pour mesurer la validité interne des échelles sur la base des procédures statistiques d'analyse factorielle, d'alpha de Cronbach, etc.) et ;
- L'administration définitive (par voie postale, en face à face, par téléphone ou par voie informatique).

En nous référant à tous ces auteurs, nous avons construit notre questionnaire à partir des étapes suivantes : après avoir analysé le contenu des entretiens semi-directifs (phase qualitative de notre investigation empirique), choisi de nous focaliser sur le premier jeu d'hypothèses et identifier les DM comme cible d'enquête unique, le questionnaire nous est apparu comme l'outil le plus pertinent à même de dégager des éléments de réponses assez valides pour la généralisation de l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP. C'est dans ce sens que dans la section.2 du chapitre.6, nous exposerons en détail successivement les modalités de la construction de notre questionnaire d'enquête (choix des types de question et des échelles de mesure), le processus de validation incluant un prétest, le mode d'administration du questionnaire ainsi que les techniques et outils d'analyse des données multivariée.



## Conclusion de la section.2

« Fondamentalement, le constructivisme coïncide avec une attitude ouverte de recherche, plutôt qu'avec un paradigme définitif » (Wacheux, 1996, pp.43). Le fait de s'inscrire dans une posture épistémologique constructiviste aménagée nous a permis d'opter pour la triangulation méthodologique « *between method* » permettant de garantir, au sens de Allix-Desfautaux (1995), à la fois profondeur et clairvoyances par la méthode qualitative et généralisation satisfaisante par la méthode quantitative.

Pour conclure, nous souhaitons préciser de nouveau que l'exploration théorique, débouchant sur la définition du schéma conceptuel et la formulation de notre batterie d'hypothèses, nous a amené à manipuler un dispositif empirique dual nourri, de manière différente, nos cinq hypothèses : une approche qualitative pour justifier toutes les cinq hypothèses et une approche quantitative pour valider plus particulièrement les trois hypothèses de base. Autrement dit, notre investigation empirique s'est déroulée en deux phases principales. Chaque phase correspond à une méthode de recherche et contient sa propre technique de recueil de données. Pendant la première, 5 études de cas qualitatives ont été menées à partir de 16 entretiens semi-directifs auprès des DG, DM et DSI afin de tester la faisabilité de notre double jeu d'hypothèses<sup>113</sup>. En nous adossant aux résultats de l'analyse de contenu des entretiens, nous avons choisi, dans une seconde phase, de mettre en œuvre une étude quantitative sur la base du questionnaire d'enquête administré auprès des 55 DM de 22 entreprises, opérant en Tunisie et qui se trouvent dans la phase du post-basculement du système ERP, et ce afin de valider plus particulièrement, notre premier jeu d'hypothèses composé d'une hypothèse générale et deux autres accessoires relatives à la dynamique d'interaction entre les trois parties prenantes impliquées dans l'alignement stratégique des usages.

---

<sup>113</sup> Précisons que les trois entretiens non-directifs n'étaient pas destinés au test de faisabilité des hypothèses. Ils avaient plutôt pour objectif de vérifier l'intérêt de la problématique à travers les intentions de deux DG et un DSI.

## Conclusion du Chapitre.5

Le but essentiel de ce cinquième chapitre est de décrire l'élaboration de notre design de recherche en illustrant les étapes consacrées à l'énoncé des questions y relatives, à la formulation des hypothèses sous-tendant la proposition conceptuelle, au positionnement épistémologique ainsi qu'aux choix méthodologiques.

Le tableau.10 synthétise ainsi les propos du chapitre.5 comme suit :

Tableau.10 : Le design de la recherche : hypothèses, posture épistémologique et choix méthodologiques

<b>Proposition conceptuelle</b>	<b>Question fédératrice</b>	<i>En quoi la culture organisationnelle peut-elle impacter l'alignement stratégique des usages d'un système ERP lors de la phase du post-basculement?</i>	
	<b>Double jeu d'hypothèses</b>	<i>1<sup>er</sup> jeu d'hypothèses</i>	<i>2<sup>ème</sup> jeu d'hypothèses</i>
		<p><b>HG : Le profil culturel de l'entreprise a un impact positif sur l'alignement stratégique des usages du système ERP</b></p> <p><b>HG<sub>1</sub> :</b> Le profil culturel de l'entreprise a un impact positif sur l'alignement stratégique des usages du système ERP avec les priorités stratégiques.</p> <p><b>HG<sub>2</sub> :</b> Le profil culturel de l'entreprise a un impact positif sur l'alignement stratégique des usages du système ERP avec les priorités Métiers.</p> <p><b>H2 : L'interaction entre DG, DSI et DM a un impact positif sur l'alignement stratégique des usages du système ERP</b></p> <p><b>H2<sub>1</sub> :</b> L'interaction entre DG, DSI et DM a un impact positif sur l'alignement stratégique des usages du système ERP avec les priorités stratégiques</p> <p><b>H2<sub>2</sub> :</b> L'interaction entre DG, DSI et DM a un impact positif sur l'alignement stratégique des usages du système ERP avec les priorités Métiers</p> <p><b>H3 : Le profil culturel de l'entreprise a un impact positif sur l'interaction entre DG, DSI et DM impliqués dans l'alignement stratégique des usages du système ERP</b></p>	<p><b>H4 : Les styles cognitifs du DG, DSI et DM ont un impact positif sur leur interaction autour de l'alignement stratégique des usages du système ERP</b></p> <p><b>H5 : Le style cognitif du DG a un impact positif sur le profil culturel de l'entreprise</b></p>

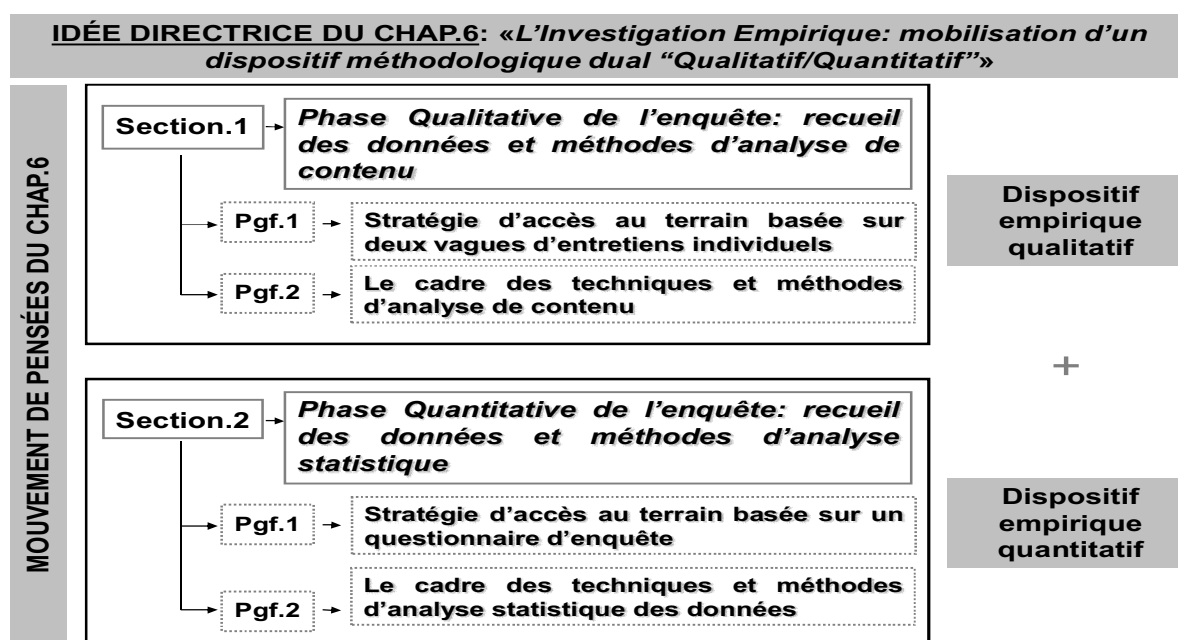
<b>Positionnement épistémologique</b>	<b>Constructivisme aménagé</b>	<b>Origine de l'objet de recherche</b>	Identification d'un déficit d'intérêt portant sur l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP	
		<b>Origine de la connaissance</b>	La construction	
		<b>Chemin de la connaissance</b>	<b>La compréhension</b> : finalité première	
			<b>La construction et l'explication</b> : finalité en deuxième plan	
<b>Choix méthodologiques</b>	<b>Démarche</b>	<b>Exploratoire</b>		
	<b>Modes de raisonnement</b>	<i>Logique inductive</i> : exploration théorique		
		<i>Logique déductive</i> : approche hypothético-déductive		
	<b>Approche méthodologique combinée</b>	<i>Methodologie qualitative</i>		<i>Methodologie quantitative</i>
	<b>Dispositifs empiriques de collecte de données</b>	<i>Cinq études de cas à partir de 3 entretiens non-directifs et 16 entretiens semi-directifs</i>		<i>55 Questionnaires d'enquête à partir de 22 sites d'enquête</i>
	<b>Objectifs</b>	<b>Tester la faisabilité des hypothèses</b>		<b>Tester la validation des hypothèses</b>
	<b>Hypothèses cibles</b>	Deux jeux d'hypothèses		1 <sup>er</sup> jeu d'hypothèses
	<b>Acteurs cibles</b>	DG, DSI et DM		DM
<b>Fréquence</b>	1 <sup>ère</sup> vague : 3 entretiens non-directifs (exploratoires pour vérifier l'intérêt de la problématique) 2 <sup>ème</sup> vague: 16 entretiens semi-directifs		5 questionnaires pour le prétest (5 entreprises) 55 questionnaires administrés (22 entreprises)	

# Chapitre.6. L'Investigation Empirique : mobilisation d'un dispositif méthodologique dual

## « Qualitatif/Quantitatif »

Après avoir explicité les choix méthodologiques de la thèse en cohérence avec une posture épistémologique constructiviste aménagée, le présent chapitre expose en détail ci-après successivement les deux phases de l'investigation empirique. Chacune de ces phases fait l'objet d'une section. La première sera consacrée pour décrire le processus de recueil de données qualitatives et le cadre des techniques et méthodes d'analyse de contenu (titre 1). Traitant du dispositif empirique quantitatif, la deuxième section illustrera aussi bien les étapes de construction et d'administration du questionnaire d'enquête, que les techniques et méthodes d'analyse statistique des données (titre 2). Notons que ces diverses analyses vont aboutir à des résultats qui feront l'objet d'une discussion approfondie, au niveau du chapitre.7, sur la faisabilité et la validation de nos hypothèses de recherche face à la réalité professionnelle. La figure suivante schématise le cheminement de pensées choisi pour ce chapitre.

Figure.32 : L'architecture du chapitre.6



## 1. Phase qualitative de l'enquête : recueil des données et méthodes d'analyse de contenu

S'inscrivant dans une démarche qualitative, comme première orientation de notre investigation empirique, la collecte des données a été fondée sur deux vagues d'entretiens non-directifs et semi-directifs auprès des DG, DSI et DM de cinq entreprises opérant en Tunisie (titre 1.1). Un tel corpus de données empiriques servira de base pour les analyses de contenu qui consistent essentiellement à coder, catégoriser et inférer un ensemble d'interprétations susceptibles de confirmer la faisabilité de notre double jeu d'hypothèses tout en nous assurant de deux critères de validité et de fiabilité des conclusions émises (titre 1.2).

### 1.1. Stratégie d'accès au terrain basée sur deux vagues d'entretiens individuels

Deux étapes complémentaires ont marqué notre stratégie d'accès au terrain ayant pour principal objectif la collecte des données qualitatives nécessaires pour tester la faisabilité de l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP. La première étape, basée sur trois entretiens non-directifs exploratoires nous a semblé un préalable tant opportun qu'indispensable à une deuxième étape concrétisée par seize entretiens semi-directifs visant à mettre à l'épreuve de la réalité professionnelle notre batterie d'hypothèses.

#### 1.1.1. Première étape de recueil : trois entretiens non-directifs exploratoires

##### 1.1.1.1. Objectif poursuivi

En privilégiant une démarche exploratoire, nous avons volontairement entamé notre investigation empirique par des entretiens non-directifs<sup>114</sup> réalisés durant le mois de Mai 2008. Le choix d'un tel outil pour l'accès au terrain nous a semblé tant nécessaire que bénéfique pour une « progression », au sens de Baumard et al. (1999), par rapport à notre question de recherche fédératrice, ceci pour deux raisons essentielles que nous développerons dans ce qui suit.

La première raison a trait à l'objectif intrinsèque de l'entretien non-directif. Selon Jolibert et Jourdan (2006), cet outil vise à recueillir auprès de l'interlocuteur des informations utiles en fonction d'objectifs établis par le chercheur et généralement ignorés de la personne interrogée.

---

<sup>114</sup> Il s'agit d'entretiens « non-structurés » voire « libres ».

En ce sens, Hlady Rispal (2002) avance que le projet de l'entretien non-directif est de renvoyer sans cesse le répondant au contenu manifeste et latent de ce qu'il vient d'exprimer afin de l'amener à développer de la façon la plus approfondie possible sa pensée sur un thème largement défini au départ (Evrard, Pras et Roux, 2000). C'est ainsi que le recours à ce type d'entretien, avec une remise en cause permanente de la problématique, permet aux sujets de participer à l'orientation de la recherche (Baumard et al., 1999).

Pour ce qui nous concerne, bien que le premier travail de débroussaillage/dégrossissage de la littérature, au sens de Beaud (2006), nous avait permis de faire émerger la réflexion originelle relative à la dimension culturaliste de l'alignement des usages du système ERP, notre problématique souffrait encore d'une certaine fragilité voire une ambiguïté en rapport avec le choix du niveau d'analyse de la culture (*occupationnel, organisationnel ou national*)<sup>115</sup> d'une part, et avec sa faisabilité auprès des professionnels d'autre part. C'est, sans doute, ce qui nous a amené à procéder par entretiens non-directifs dans une tentative d'exploration de : 1/ la réalité des usages du système ERP dans la phase du post-basculement ; 2/ l'importance de l'alignement des usages (en aval) par rapport à l'alignement des investissements (en amont) ; et 3/ l'aspect culturel dudit phénomène. En d'autres termes, notre souci était principalement orienté pour faire participer des professionnels à la démarcation, d'une manière plus tranchante, les contours de notre question fédératrice, et ce en décelant un maximum d'informations utiles à travers leurs intentions vis-à-vis du thème évoqué.

La deuxième raison tient au fait que ces entretiens non-directifs nous offrent généralement l'occasion d'une nouvelle rencontre et d'un enrichissement mutuel (Wacheux, 1996). Tel est bien notre cas. En fait, notre thème de recherche a éveillé l'intérêt des quatre interviewés, ce qui nous a facilité un libre accès à leurs entreprises pour mener, en deuxième étape, d'autres entretiens plus focalisés, de type semi-directifs, en posant des questions sur des thèmes précis que nous avons déjà analysés, après la première entrevue.

#### 1.1.1.2. Déroulement des entretiens

Quatre entretiens non-directifs, en face-à-face, ont été donc effectués, au mois de Mai 2008, auprès d'un DSI et trois DG, de trois entreprises appartenant à des secteurs d'activité différents. Etant donné que les échantillons qualitatifs tendent à être orientés, plutôt que pris au hasard, et recherchent fondamentalement une représentativité théorique (Miles et

---

<sup>115</sup> Typologie adressée par Hofstede et al. (1991) (évoquée au point 2.1.2 du chapitre.2).

Huberman, 2003), nous avons délimité notre terrain d'étude en choisissant de sélectionner des entreprises assez représentatives tant en termes de la plateforme informatique utilisée que de la culture organisationnelle acquise à travers plusieurs années d'expérience.

Le choix s'est orienté, donc, vers les entreprises ayant intégré avec succès un système ERP (dont deux modules au moins sont fonctionnels), qui s'y trouvent actuellement dans la phase du post-basculement (12 ou 18 mois après la mise en œuvre opérationnelle) et surtout qui sont prêtes à nous baliser l'accès sur une période suffisante de sorte qu'il soit possible de planifier deux vagues d'entretiens aussi bien non-directifs que semi-directifs auprès des acteurs ciblés.

En considération de ces critères, et malgré les difficultés<sup>116</sup> inhérentes à l'accès à de telles entreprises, nous avons quand même procédé à des contacts concrets nous permettant de nous y introduire. A propos de notre contact avec l'entreprise 'A', qui faisait suite à notre participation<sup>117</sup> dans la journée des clubs utilisateurs ERP « X<sup>118</sup> » 2008 au cours de laquelle notre directeur de thèse nous a présenté au président de *l'Association Des Utilisateurs Francophones de « X »*. Ce dernier nous a mis à son tour en contact direct avec le DSI de l'entreprise 'A'. Si bien que, de fil en aiguille, ce DSI nous a planifié un entretien avec le DG de l'entreprise. D'autre part, au sujet de notre contact avec l'entreprise 'C', et à l'occasion de la tenue d'un colloque à l'Ecole supérieure de Commerce de Sfax<sup>119</sup> sous le thème de l'entrepreneuriat et la création d'entreprise, lequel nous a créé une opportunité de côtoyer plus d'un DG, dont notamment celui de l'entreprise 'C'. Enfin, pour ce qui est du contact avec l'entreprise 'U', tant il est vrai que le "hasard fait parfois bien les choses", une coïncidence a fait que nous sommes tombés sur les coordonnées du DG de 'U' qui a manifesté une prédisposition à collaborer avec nous.

C'est ainsi qu'après avoir discuté du projet d'étude avec ces Directeurs, ils ont répondu favorablement et à titre individuel à une demande d'entretien non-directif pour une première phase et d'entretien plus focalisé dans un deuxième temps.

---

<sup>116</sup> Moutl écueils d'ordre relationnel se sont dressés de par la nature du contexte humain peu abordable sans intermédiaire ni médiateur privilégié susceptible de nous introduire et nous présenter sans trop de peine. C'est là presque exclusivement que les obstacles se sont cristallisés. Hormis ce tas d'obstacles d'ordre humain, pourrait-on dire, toutes les autres étapes se sont passées.

<sup>117</sup> Dans le cadre de nos activités doctorales.

<sup>118</sup> Afin d'éviter tout genre de publicité, la marque du système ERP est remplacée par la lettre « X ».

<sup>119</sup> Dans le cadre de nos activités d'enseignement.



S’adossant aux préconisations de Caumont (1998), Hlady Rispal (2002) et Wacheux (1996), les entretiens, dont la durée a varié entre trente et soixante quinze minutes, se sont déroulés de la manière suivante : les premières minutes de l’entretien étaient consacrées aussi bien à présenter nos laboratoires de recherches (tuniso-français) et le contexte de notre étude, qu’à expliquer, de manière succincte et concise, l’objet de la recherche. Cette étape de présentation a été suivie par un discours continu sur trois thèmes. Menés sous forme de questions de type « *pouvez- vous me parler de ...* », les thèmes abordés ayant trait essentiellement à :

- L’activité et les Métiers de l’entreprise
- Le système ERP (choix, implémentation, basculement, alignement, interaction...)
- Les intentions envers le thème de la recherche

Adoptant une attitude de compréhension et d’écoute totale, lors des entretiens, nous avons essayé, d’une part, d’aider les interviewés à expliciter spontanément leurs pensées en leur exposant davantage, voire même en reformulant les questions posées, et d’éviter, d’autre part, les interventions intempestives de nature à freiner l’élan et étouffer leurs expressions spontanées comme par exemple : les interprétations peu ou pas réussies, les jugements de valeur ambigus ou encore les avis fortuits émis ça et là.

Ainsi et avant d’avancer dans notre exposé, il importe de noter que le quatrième entretien n’a pas été repris dans nos analyses en raison de l’inconsistance de sa contribution à l’objectif poursuivi par cette étape préliminaire. En fait, le DG était visiblement débordé et s’est limité à donner une idée sommaire sur la nature de l’activité de l’entreprise, ses expériences professionnelles et son cadre de référence tout en nous accordant une autorisation de libre accès à l’entreprise qu’il dirige.

Ainsi, le tableau.11 synthétise les principaux éléments de notre première vague d’entretiens non-directifs comme suit :

Tableau.11 : Détails des entretiens non-directifs

N° Entretien	Interviewés	Site	Activité	Date	Durée	Objectif poursuivi
<b>1.DSI.1</b>	DSI	“A”	Production du Gaz Industriel et Médical	6/5/2008	75 minutes	1/ Tester les intentions vis-à-vis du thème de la recherche ; et
<b>1.DG.2</b>	DG			6/5/2008	30 minutes	
<b>2.DG.1</b>	DG	“C”	Production, commerce et	8/5/2008	45 minutes	

			conditionnement d'huiles d'olives et dérivés.			2/ Discuter la possibilité d'un deuxième accès pour mener des entretiens semi-directifs
----	DG	“U”	Production d'emballage en carton et impression en tout genre	12/5/2008	30 minutes	

### 1.1.1.3. Analyse et résultats

Comme nous l'avons déjà spécifié au point 2.2.2.2 du chapitre.5, ces trois entretiens non-directifs n'ont pas été pris en compte dans l'analyse de contenu ayant pour principal objectif de tester la faisabilité des hypothèses de recherche. C'est ainsi que leur analyse s'est limitée à la préparation de « *fiche de synthèse* », au sens de Miles et Huberman (2003). Notons qu'une telle méthode est classée première, suivant l'ordre chronologique d'utilisation et le degré de complexité, parmi d'autres méthodes d'analyse pendant la collecte des données (les méthodes de cette analyse seront détaillées au point 1.2.2 de cette même section).

En fait, la fiche de synthèse est une façon simple et directe de résumer des informations limitées dans le temps et contient des phrases ou fragments de phrase que le chercheur de terrain, après relecture de la transcription complète du contenu du contact, considère comme des réponses adéquates à une série de questions visant à récapituler les différentes thématiques abordées (Miles et Huberman, 2003). Selon Wacheux (1996), « *chaque fiche ne dépasse pas une page recto simple. Elle restitue, les informations essentielles et les contributions à l'objet de recherche (Lessard-Hbert et al., 1990), ainsi que les dimensions contextuelles, les conséquences immédiates et les interrogations* » (pp.231). Ainsi, d'après Miles et Huberman (2003), « *La fiche complétée se prête à divers usages : (1) planifier le prochain contact ; (2) suggérer des codes nouveaux ou modifiés ; (3) améliorer communication et coordination dans le cas où plus d'un enquêteur participe à l'étude ; (4) se remettre le contact en mémoire lorsqu'on reprend la transcription des notes de terrain pour quelque raison que ce soit ; (5) servir de support à l'analyse elle-même. Tous ces usages sont facilités si les fiches ont été enregistrées dans une base de données informatique* » (pp.106).

Suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003) et Wacheux (1996), nous avons procédé de la manière suivante : juste après chaque entretien non-directif, nous restituons le contenu de l'entretien sous forme de notes manuscrites. Après avoir vérifié et corrigé ces notes, nous préparons les fiches de synthèses qui résument la scène telle qu'elle vient de se dérouler en remplissant les rubriques suivantes (voir Annexe.10) :

- Evaluation de la contribution de l'entretien au projet de recherche ;
- Site (entreprise), statut de l'interviewé, numéro de contact, date, durée et lieu de l'entretien ;
- Thèmes abordés ;
- Points frappants et révélateurs ; et
- Remarques générales touchant l'interviewé et qui peuvent impacter la qualité de ses réponses.

Une analyse transversale des fiches de synthèses des entretiens non-directifs suffisait pour se rendre compte de la place déterminante accordée par les trois interviewés au système ERP. A vrai dire, tous étaient conscients de la portée stratégique dudit système, comme le montrent les témoignages suivants :

*« [...] Parce que l'ERP Navision est un projet d'entreprise global »* (Entretien N°1.DSI.1).

*« Et ben (silence 4s), le projet Navision est un projet de portée stratégique. Tous les Business Process sont impactés. Tout est lié, tout est enchaîné [...]. En fait, la démarche générale d'un ERP comprend : une démarche stratégique, un modèle économique, une reconfiguration des Business Process et une implémentation du système. Tout cela nécessite un grand effort d'adaptation et de formation »* (Entretien N°1.DG.2).

*« Et ben, l'ERP a été préconisé au départ par un cabinet de conseil comme une solution efficace, entre autres, pour la restructuration de l'organisation. En réalité, les motifs qui nous ont incité à opter pour une plateforme intégrée (les bénéfices escomptés) sont principalement : la cohérence, la communication et le dialogue entre les diverses parties prenantes de "C" »* (Entretien N°2.DG.1).

Aussi, un point révélateur dégagé lors des deux entretiens avec le DG et le DSI de "A", nous a amené à saisir la double variante de l'alignement stratégique du système ERP d'une part, et à appréhender la nature de l'alignement des usages d'autre part. De ce point de vue, et afin d'éviter tout "remake" inutile, nous invitons le lecteur à se reporter aux deux extraits de verbatims déjà évoqués au point 1.2.2.1 du chapitre.1 traitant des « usages » comme deuxième cible de l'alignement stratégique. Et bien que le DSI ait confirmé les deux phases de l'alignement stratégique tant en amont qu'en aval, il insistait néanmoins sur la difficulté de l'alignement des investissements par rapport à celui des usages.

Pour conclure et au terme de notre dernier entretien non-directif avec le DG de "C", il nous est apparu un intérêt tout particulier pour notre problématique de recherche, comme en témoigne l'extrait suivant :

*« C'est vraiment un sujet intéressant. J'apprécie énormément la lecture culturaliste de la problématique de l'alignement stratégique de l'ERP et je vous conseille d'étudier exclusivement les entreprises totalement tunisiennes pour faire ressortir les différences culturelles »* (Entretien N°2.DG.1).

Non sans humilité, nous devons à la vérité de dire que l'interviewé nous a exprimé sa foi en notre problématique de recherche, ce qui nous a imprimé une impulsion procurant un surplus de motivation à persévérer dans cette voie.

En dernière analyse, les résultats de la première étape qualitative de recueil de données, menée à partir des entretiens non-directifs réalisés auprès d'un DSI et deux DG, témoignent non seulement de la faisabilité de la problématique étudiée mais aussi de la manière avec laquelle nous pourrions l'appréhender à travers des questions concrètes surtout que ces entretiens étaient opportuns en termes de conseils de la part des interviewés comme celui du DSI de "A". Lequel nous a suggéré de nous détacher du monde théorique et d'utiliser des questions et un vocabulaire plus simple issu du jargon professionnel.

Avant de passer à la seconde étape qualitative, nous nous devons de souligner que ces trois entretiens non-directifs nous ont permis de progresser dans notre réflexion en enrichissant notre exploration théorique axée sur la question d'alignement stratégique des usages du système ERP. Procédons donc d'une manière itérative, tant il est vrai que les apports de ces entretiens ont interféré avec les apports de notre investigation théorique au fil de la progression de notre problématique de recherche.

#### 1.1.2. Deuxième étape de recueil : cinq études de cas à partir de seize entretiens semi-directifs confirmatoires

##### 1.1.2.1. Objectif poursuivi

L'orientation initiale de notre investigation empirique vers une démarche qualitative, reposant sur la méthode d'étude de cas multiples, a été présentée au point 2.2.2.2 du chapitre.5. Bien que la question de choix des cas apparaisse cruciale en terme d'accès aux informations nécessaires à la compréhension du phénomène étudié, l'instrumentation, au sens de Miles et

Huberman (2003), fait apparaître la nécessité d'un compromis entre la précision de l'instrument (le mode de collecte) pour approcher le phénomène, et une certaine souplesse permettant de ne pas utiliser un instrument de compréhension pour la projection d'idées préconçues (Armagnac, 2004).

Étant donné que l'étude de cas implique, selon Miles et Huberman (2003), un travail sur les mots qui peuvent émaner d'observations, de documents, ou d'entretiens et que l'apport des entretiens est notable en termes de preuves et de témoignages, nous avons alors privilégié l'entretien de type semi-directif en face-à-face comme deuxième instrument de recueil de données qualitatives. Selon Hlady Rispal (2002), après une première phase d'observation et d'entretien non-directif, le chercheur a des besoins d'information à la fois plus spécifiques et plus larges en s'intéressant désormais tant aux représentations, aux motivations et aux freins des acteurs, qu'aux attitudes et aux comportements de ces acteurs face au phénomène étudié. En d'autres termes, il cherche à en dévoiler les différentes facettes pour obtenir des informations aussi variées et complètes que possible, des plus banales aux plus originales (Caumont, 1998).

C'est dans ce sens que l'approche semi-directive consiste à orienter le répondant vers des thèmes particuliers (Hlady Rispal, 2002). Une telle contrainte conduit l'enquêteur à une certaine directivité même si la consigne générale est de préserver l'autonomie de parole de l'interviewé, et de faciliter son expression sur un mode toujours personnel et spontané (Caumont, 1998). A cette fin, l'entretien semi-directif<sup>120</sup> doit être élaboré à partir d'un guide d'entretien.

Considéré comme un véritable support et fil conducteur de l'échange, le guide d'entretien est la garantie que la totalité des thèmes de l'entretien seront abordés de façon identique avec tous les répondants (Jolibert et Jourdan, 2006). En cela, De Ketele et Roegiers (1996) avancent que l'entretien semi-directif, qui est en partie directif (au niveau des thèmes, sur lesquels on veut recueillir des informations) et en partie non directif (à l'intérieur des thèmes), est marqué par deux caractéristiques : d'une part, il produit de la part de l'interviewé un discours qui n'est pas linéaire, ce qui signifie que l'interviewer réoriente l'entretien à certains moments, et d'autre part, les interventions de l'interviewer ne sont pas toutes prévues à l'avance. Tout au plus, celui-ci prévoit-il quelques questions importantes, ou quelques points de repères.

---

<sup>120</sup> « Centré » ou encore « semi-dirigé ».

De façon générale, l'entretien semi-directif « *n'est pas un questionnaire ouvert, mais s'articule autour de cinq ou six points ou thèmes à aborder et approfondir qui forment le guide d'entretien. Il nécessite les mêmes interventions de types non-directifs visant à faciliter le discours. Il dure de trente minutes à une heure et est enregistré au magnétophone. De la même manière il donne lieu à une analyse de contenu* » (Evrard, Pras et Roux, 2000, pp.100).

Pour notre stratégie d'investigation empirique, le choix de mobiliser des entretiens semi-directifs dans le cadre de cinq études de cas, comme deuxième étape de recueil de données qualitatives, nous paraît intéressant, voire indispensable, surtout lorsque le phénomène étudié renvoyait à la fois aux aspects humain, interactionnel, cognitif et culturel comme le cas de notre thèse. Se référant à Hlady Rispal (2002) et Caumont, (1998), ce type d'entretien forme donc un instrument approprié de témoignages et de preuves susceptibles de renseigner sur tous ces aspects à travers des éléments de réponses, tant spécifiques, larges et variées que complètes aux questions posées.

Rappelons ainsi que nos trois entretiens non-directifs nous ont permis de nous familiariser avec le contexte et les personnes visées et de tester leurs intentions vis-à-vis du thème de la recherche, ce qui nous a amené à progresser dans notre réflexion théorique et mettre en perspective un double jeu d'hypothèses dont la raison d'être consistait à comprendre en quoi le profil culturel de l'entreprise peut-il impacter l'alignement stratégique des usages d'un système ERP lors de la phase du post-basculement.

Compte tenu de la perspective déductive dans laquelle nous nous situons, une démarche basée sur des entretiens centrés conférant alors un sens à la mise à l'épreuve de la réalité professionnelle de nos hypothèses de recherche, et ceci conformément à ce que Wacheux (1996) soutenait déjà lorsqu'il écrit « *A ce moment, le chercheur pose des questions sur des faits précis qu'il a analysés, après la première entrevue. L'acteur a, dans ce cas, une attitude de confirmation, de justification, ou de refus* » (pp.209). C'est ainsi que 16 entretiens semi-directifs en face-à-face, d'une durée moyenne d'une heure, ont été menés auprès de 5 DG, 4 DSI et 7 DM de cinq entreprises durant une période de 8 mois.

#### 1.1.2.2. Guide d'entretien et pré-test

Comme nous l'avons succinctement souligné dans le titre précédant, le guide d'entretien est un document écrit qui précise au chercheur l'ensemble des facettes du thème étudié lesquelles doivent être abordées avec détail au cours de l'entretien (Caumont, 1998). Il s'agit d'un

canevas assez souple qui résume les axes principaux de l'entrevue tout en servant de point de repère pour le chercheur et d'aide à la réflexion pour le répondant (Hlady Rispal, 2002). S'appuyant sur un tel guide d'entretien, qui fournit un cadre général du déroulement de l'entretien, le rôle de l'enquêteur, au cours d'un entretien semi-directif, est donc d'approfondir chaque élément important du discours du répondant (Jolibert et Jourdan, 2006).

Suivant les recommandations de ces auteurs et afin de mieux structurer le déroulement de nos entretiens semi-directifs, nous avons construit et utilisé de manière rigoureuse un même guide pour l'ensemble des entretiens structuré autour de trois axes principaux résumant les différentes facettes de notre problématique de recherche comme suit (voir Annexe.11) :

- Axe.1 : Alignement stratégique du système ERP.
- Axe.2 : Alignement stratégique des usages du système ERP.
- Axe.3 : Aspect culturel et relationnel de l'alignement stratégique.

Il importe de préciser qu'à partir de ce guide standard, il en est découlé trois versions ciblant respectivement les DG, les DSI et les DM. Ainsi, il s'est avéré nécessaire d'adapter certaines questions à chacun de ces trois points de vue tout en apportant des modifications mineures à quelques termes ou l'ajout des questions spécifiques aux DM et DSI<sup>121</sup>.

Ces axes sont composés donc d'un ensemble de questions qui reflètent notre double jeu d'hypothèses de recherche sous-tendant la lecture culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP. Afin de garder un ton plus neutre et plus ouvert (Hlady Rispal, 2002) d'une part, et éviter d'apparaître comme trop intrusif vis-à-vis de l'interviewé (Becker, 2002) d'autre part, nous avons privilégié des questions ouvertes débutant par l'une des expressions toutes faites suivantes : « *Pensez-vous....* », « *Selon vous...* », « *Pouvez-vous...* », « *Selon votre expérience...* », etc.

Dans le même registre, nous avons veillé également à ce que les questions soient formulées en termes de langage simple et professionnel. C'est dans ce sens que la conception du guide d'entretien nous a amené d'une part, à nous inspirer, largement, des recherches professionnelles, et notamment, des deux rapports de Cigref et McKinsey parus en 2004 et 2008 et de l'enquête internationale menée par Fimbel (2007) dans le cadre de ses travaux de réflexion sur l'alignement stratégique des SI, et d'autre part, à procéder à un travail de

---

<sup>121</sup> Afin de permettre au lecteur de mieux visualiser ces adaptations, nous les faisons ressortir par un marquage en *Italique* et entre parenthèses au niveau de l'Annexe.11

validation via une procédure de pré-test conformément à ce que De Ketele et Roegiers (1996) suggéraient : « *Il est souvent intéressant de tester l'outil auprès d'un petit nombre de personnes, ce qui peut déjà donner un certain nombre d'indications sur la validité externe de l'outil* » (pp.206).

De ce qui précède, il ressort que deux versions initiales successives de guide d'entretien ont été nécessaires pour évoluer finalement vers une version satisfaisante structurée autour des questions compréhensibles dans leur sens exact et logiquement enchaînées. La première version a bénéficié de l'évaluation du directeur de thèse, de trois doctorants associés à des laboratoires de recherches différents (spécialisés respectivement en sciences économiques, en sciences sociales et en Marketing) ainsi que deux professeurs respectivement spécialisés en « Systèmes d'Information » et en « Méthodologie de recherche ». Nous référant à leurs critiques, nous avons apporté des améliorations au contenu du guide, ce qui a abouti à la deuxième version. Cette dernière, à son tour, a été testée auprès de deux DM de deux entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents mais qui exploitent un système ERP depuis plus de trois ans. Ces répondants, qui sont le « Directeur Ressources Humaines » d'une entreprise de fabrication et de vente des produits cosmétiques et détergents et le « Directeur Financier » d'une entreprise de service informatique, nous ont proposé leur avis et leurs suggestions sur les différentes questions du guide.

Au terme de ce pré-test, échelonné sur une période de deux mois (Mars et Avril 2009), il s'est avéré nécessaire d'épurer et de modifier certaines questions, afin d'en améliorer la compréhension et d'optimiser le temps de réponse pour générer, par la suite, une copie finale d'un guide d'entretien, en trois versions (ciblant les DG, DSI et DM), comportant 17 questions ouvertes avec deux questions supplémentaires adressées aux DM (voir Annexe.11).

### 1.1.2.3. Echantillon

Opter pour une démarche qualitative d'étude de cas multi-sites, c'est porter un intérêt particulier sur la question de leur choix. Un tel choix va conditionner la compréhension des phénomènes critiques (Stake, 1994), la mise à l'épreuve de la théorie (Huault, 2003) et la possibilité d'extrapoler les résultats (Miles et Huberman, 2003).

Nous nous trouvons donc face à un exercice délicat de conciliation de la réalité professionnelle d'un terrain propice à notre investigation empirique, avec les exigences d'échantillonnage qualitatif en terme de représentativité théorique au sens de Miles et Huberman (2003) :



« l'échantillonnage en recherche qualitative implique deux actions qui parfois s'opposent. En premier lieu, il faut délimiter le champ de l'étude, définir les caractéristiques des cas à étudier en fonction du temps et des moyens dont vous disposez, directement liées à vos questions de recherche et qui vont probablement comprendre des exemples de ce que vous voulez étudier. Deuxièmement et dans le même temps, il vous faut créer une structure qui vous aide à découvrir, confirmer ou qualifier les processus fondamentaux ou les construits sous-jacents à votre étude. L'échantillonnage qualitatif recherche fondamentalement une représentativité théorique, immédiate ou plus progressive » (pp.59).

Les études de cas multi-sites reposent donc sur un échantillonnage théorique (Hlady Rispal, 2002), dont les principaux critères sont illustrés par le tableau récapitulatif suivant. Cela signifie que les cas sont choisis pour des motifs non pas statistiques mais théoriques et que l'échantillon sur lequel portent les observations et analyses n'est pas représentatif d'une population statistique donnée, mais de l'objet de la recherche (Hlady Rispal, 2002).

Tableau.12 : Les critères d'échantillonnage théorique (Hlady Rispal, 2002)

Critères	Implications	Degré d'exigence
<b>Représentativité théorique</b>	Homogénéité des cas, du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées	Indispensable
<b>Variété</b>	Recherche de cas très différents les uns des autres (secteurs, stades de développement, modes relationnels, etc.)	Indispensable si étude de cas multi-sites à visée de génération de théorie
<b>Equilibre</b>	Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes	Souhaitable
<b>Potentiel de découverte</b>	Sélection de cas riches en données sur le phénomène à l'étude, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur	Indispensable
<b>Prise en compte de l'objectif de recherche</b>	Sélection différente selon objectif recherche : test, génération de théorie, validation de théorie	logique

C'est à partir de ces critères d'échantillonnage théorique, telles que recommandés par Miles et Huberman (2003) et Hlady Rispal (2002), que nous avons tenté, non sans difficultés, de délimiter notre échantillon qualitatif tout en nous conformant aussi bien avec notre question de recherche qu'avec notre objectif de validation d'un double jeu d'hypothèses. Cinq études de cas ont été finalement sélectionnées. Bien qu'elles manifestent des points de divergences au niveau de la nature de l'activité, de l'orientation stratégique, du positionnement sur le marché, de la taille (capital et nombre d'employés) et des dimensions culturelles, elles ont en commun les critères suivants :

- elles sont dotées d'une plateforme informatique dont l'architecture applicative est construite sur un système ERP,
- elles se trouvent dans la phase du post-basculement, c'est-à-dire à 12 ou 18 mois après la mise en œuvre opérationnelle<sup>122</sup>,
- elles sont réputées par leur notoriété sur le plan culturel,
- et surtout, elles ont répondu favorablement à notre demande de collaboration en nous offrant un libre accès pour une investigation empirique à partir des entretiens approfondis auprès des acteurs clés comme le DG, le DSI et les DM.

C'est ainsi que ces critères de choix, et en particulier, le dernier reflétant le potentiel de découverte, au sens de Hlady Rispal (2002), nous renvoie, sans doute, aux trois sites d'entreprises dans lesquels nous avons mené nos entretiens non-directifs exploratoires. C'était une occasion en or pour présenter notre projet d'étude aux trois DG et décrocher de nouveaux entretiens semi-directifs visant à valider nos hypothèses de recherche.

Outre les trois sites d'entreprises déjà visités dans une première vague d'entretien non-directifs, deux autres contacts ont été établis avec l'entreprise "T" (spécialisée en confiserie, en élevage de volaille et en vente de produits d'électricité) et "I" (opérant en ingénierie de génie logiciel et montage de micro-ordinateurs), qui se sont montrées ouvertes à des entretiens semi-directifs. A propos de notre contact avec l'entreprise "T", nous devons souligner que l'approche a été entamée par le DG de l'entreprise "C" qui nous a gentiment recommandé auprès du DG de la dite entreprise, ce qui nous a facilité énormément le contact direct avec ce responsable qui était déjà prédisposé à nos divers entretiens semi-directifs. Concernant notre cinquième site d'enquête, l'entreprise "I", il y a lieu de rappeler que nous nous sommes fait déjà connaissance à l'occasion d'un stage qui s'était déroulé dans le cadre de la préparation du mastère professionnel. Ceci a constitué donc un préalable augurant notre deuxième contact, dans le cadre des activités doctorales, via des entretiens plus approfondis ciblant le DG, le DSI et l'un des DM.

De la sorte, nous avons enrichi notre échantillon qualitatif grâce à ces deux entreprises. D'ailleurs, pour être inclus dans l'échantillon théorique, un cas doit posséder, selon Hlady Rispal (2002), « suffisamment de traits communs » avec les autres cas. C'est dans ce sens que l'empilement n'offre une analyse cohérente par rapport aux questions soulevées que si, et

---

<sup>122</sup> Pour plus de détails concernant la phase du post-basculement, nous invitons le lecteur à se reporter au point 2.1.1.2 du chapitre.4

seulement si, les cas présentent, sur les autres aspects, des ressemblances suffisamment fortes (Armagnac, 2004). C'est de cette manière que l'opportunité nous a été offerte pour pouvoir accéder à ces cinq sites et investiguer trois points de vue en effectuant seize entretiens semi-directifs en face-à-face, d'une durée moyenne d'une heure, échelonnés sur une période de huit mois (à partir du mois de Mai jusqu'au mois de Décembre 2009). L'Annexe.12 détaille les caractéristiques et la chronologie des seize entretiens semi-directifs qui ont eu lieu auprès de cinq entreprises opérant sur le territoire tunisien.

Au total, 5 DG, 4 DSI et 7 DM ont été interviewés. Cet échantillon de 16 entretiens semi-directifs a été construit non en fonction de la représentativité au sens statistique du terme mais plutôt en tenant compte du principe de saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967). Selon Glaser et Strauss (1967) : « *La taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique. Celle-ci est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. Par conséquent, il est impossible de savoir a priori quel sera le nombre d'unités d'observation nécessaire* » (cité par Royer et Zarlowski, 1999, pp.216). Cela veut dire que la collecte des données s'arrête dès lors que tout nouvel entretien n'apporte plus d'information substantielle originale (Caumont, 1998). En d'autres termes, et puisque l'objectif principal de l'entretien, qu'il soit non-directif ou semi-directif, est d'explorer en profondeur un univers, le chercheur travaille donc sur des échantillons de taille réduite qui répondent à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée compte tenu du problème spécifique d'étude (Evrard, Pras et Roux, 2000).

#### 1.1.2.4. Déroulement

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la démarche d'approche des dirigeants a rencontré un certain nombre d'écueils d'ordre relationnel concrétisés par la difficulté d'accès au terrain. Ceci a justifié que nous faisons des contacts directs avec les DG des entreprises auxquelles nous nous sommes adressés tout en bénéficiant, dans trois cas, d'une recommandation latérale de DG à DG. Ainsi, une première prise de contact téléphonique suivie d'un e-mail ont été nécessaires aussi bien pour expliquer l'objet de la recherche, les thèmes à enquêter et le temps nécessaire pour répondre aux questions que pour fixer la date, l'heure et le lieu de l'entrevue. Une fois l'entretien réalisé avec le DG, ce dernier nous met en contact direct avec le DSI et un ou deux, selon les cas, des DM. De la sorte, il ressort que les acteurs interviewés connaissaient déjà nos objectifs.

De façon générale, nos entretiens semi-directifs, dont la durée a variée entre quarante et quatre-vingt dix minutes, se sont déroulés en quatre phases, suivant les préconisations de Wacheux (1996), Hlady Rispal (2002) et Jolibert et Jourdan (2006).

La première phase d'ouverture est nécessaire, d'une part, pour susciter l'intérêt de l'interviewé en lui expliquant le cadre général de la recherche et l'importance de ses témoignages pour la qualité de nos résultats, et d'autre part pour solliciter la permission d'enregistrer l'entretien<sup>123</sup>. Il convient de préciser, ici, que nous nous sommes heurtés à une réticence marquée de la part des interviewés pour l'enregistrement de leur témoignages. Il nous a fallu déployer un gros effort pour venir à bout d'une certaine indisposition en les persuadant que nous respectons les règles de la stricte confidentialité qui s'appliqueront au traitement des données. Hormis deux cas, quatorze entretiens ont été donc enregistrés.

La deuxième phase de l'entretien est consacrée à l'énoncé des questions générales portant sur la place de l'alignement stratégique du système ERP en général, et l'importance de l'alignement des usages en particulier. Selon Jolibert et Jourdan (2006), cette phase a pour but de mieux préparer le répondant à aborder les thèmes de fond.

La troisième phase de l'entretien est la plus déterminante puisque elle visait essentiellement de plonger l'interviewé dans l'ambiance de notre problématique de recherche en lui posant des questions précises qui touchent directement notre batterie d'hypothèses. C'est à partir des divers éléments de réponse que nous tentons de repérer les justifications nécessaires à de telles hypothèses de recherche (les nôtres). Hlady Rispal (2002) note que cette phase d'approfondissement, sensée être la plus longue possible, sert à déceler les facteurs de tensions en présence, les opportunités à saisir, d'éventuels freins à neutraliser, etc.

Enfin, la quatrième phase, celle de la conclusion, nous a permis aussi bien d'exprimer nos remerciements et notre reconnaissance à l'interviewé d'avoir sacrifié quelque temps de son programme en vue de collaborer avec nous et de recueillir son avis général à propos de la question d'intérêt de la thèse et du déroulement de l'entretien.

Etant donné que nos entretiens s'adressent à trois visions différentes au sein d'une même entreprise, à savoir la « vision Informatique » du DSI, la « vision Métier » des DM et la

---

<sup>123</sup> D'après Baumard et al. (1999), « l'entretien exige sagacité et vivacité de la part du chercheur. Dans la pratique, si celui-ci est accaparé par la prise de note, il risque de ne pas disposer d'une attention suffisante pour tirer totalement partie des opportunités qui se dégagent de la dynamique de l'entretien. Il est fortement conseillé d'enregistrer l'entretien à l'aide d'un magnétophone » (pp.236).

« vision Stratégique » du DG, et qu'il est probable qu'elles ne soient pas assez consensuelles à l'égard de notre question de recherche, nous étions donc contraints d'adopter plusieurs stratégies d'écoute, de questionnement et de relances pour garantir une certaine flexibilité nous permettant de nous adapter davantage avec l'attitude de chacune de ces parties prenantes et de réussir, par conséquent, nos entretiens semi-directifs. Ainsi, suivant Rubin et Rubin (1995), trois types de questions ont composé notre guide d'entretien : « *‘les questions principales’ qui servent d'introduction ou de guide dans l'entretien, les ‘questions d'investigation’ destinées à compléter ou clarifier une réponse incomplète ou floue, ou à demander d'autres exemples ou preuves, et les ‘questions d'implication’ qui font suite aux réponses aux questions principales ou visent à élaborer avec précision une idée ou un concept* » (Cité par Baumard et al., 1999, pp.236). Ainsi, il convient de préciser que les questions d'investigation et d'implication ne peuvent être préparées à l'avance ; elles doivent être échafaudées par le chercheur au fur et à mesure de l'entretien (Baumard et al., 1999).

Afin d'aider l'interviewé à exprimer ses pensées, approfondir ses réponses et remémorer au besoin ses derniers propos, nous avons eu recours à des stratégies de relances progressives. En nous référant à la typologie de Blanchet et Gotman (2001), en matière des relances ou encore des stratégies d'intervention du chercheur (tableau.13), nous avons privilégié avant tout les relances interrogatives modales de type « *pensez-vous....* » et des interprétations intéressant le triple aspect culturel, cognitif et relationnel de l'alignement stratégique des usages.

Tableau.13 : Les stratégies d'interventions (Blanchet et Gotman, 2001)<sup>124</sup>

FONCTION	TYPE D'ACTE		
	Réitération	Déclaration	Interrogation
Référentielle <sup>125</sup>	Echo (Ex. <i>Votre fournisseur est compétent...</i> )	Complémentation (Ex. <i>Il est compétent parce qu'il livre les produits à temps</i> )	Interrogation référentielle (Ex. <i>Votre fournisseur est-il compétent ?</i> )
Modale <sup>126</sup>	Reflet (Ex. <i>Vous pensez que votre fournisseur est compétent</i> )	Interprétation (Ex. <i>Vous craignez qu'il ne soit pas compétent</i> )	Interrogation modale (Ex. <i>Pensez-vous que votre fournisseur est compétent ?</i> )

Des réitérations en écho et certaines complémentations ont été aussi employées au niveau des discussions portant sur la réalité de la manœuvre d'alignement des usages du système ERP sur les priorités d'ordre stratégique et Métier. Ces diverses relances nous ont permis d'aider les

<sup>124</sup> Les exemples figurant entre des parenthèses sont empruntés à Hlady Rispal (2002).

<sup>125</sup> Elle porte sur la teneur de l'énoncé (Lassagne, 2004).

<sup>126</sup> S'appuie sur les croyances de l'interviewé (Lassagne, 2004).

répondants, quelle que soit leur vision (stratégique, Métier ou informatique), à se révéler sans les brusquer. A titre d'exemple, nous avons pu amener progressivement les DSI, DG et DM interviewés à dévoiler leurs for intérieurs de manière à pouvoir déchiffrer les dimensions personnelles qui caractérisent leurs styles cognitifs malgré la timidité et la prudence qu'ils ont manifestées à propos des questions n°18 et 19 du guide d'entretien (voir Annexe.11).

C'est à travers de telles stratégies que nous avons mené nos seize entretiens, tenté de saisir les éléments les plus saillants des divers témoignages et effectué, d'après Mucchielli (1991), des analyses de sens.

## 1.2. Le cadre des techniques et méthodes d'analyse de contenu

Après avoir présenté de manière succincte ce qu'est l'analyse de contenu, nous exposerons en détail successivement les trois phases qui constituent le processus d'analyse à savoir la préanalyse, la codification et l'analyse qualitative des données en tant que telle.

### 1.2.1. Qu'est-ce qu'une analyse de contenu ?

D'après Bardin (1977), « *l'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces messages* » (Cité par Evrard, Pras et Roux, 2000, pp.116).

Ainsi, ce type d'analyse consiste à réduire les informations pour les catégoriser, et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration (Wacheux, 1996). Ceci rejoint d'ailleurs les propos de Bardin (1977) lorsqu'il avance, à propos de la double fonction de l'analyse de contenu, « *la première est une fonction heuristique qui enrichit une approche de découverte exploratoire : c'est l'analyse de contenu pour "voir ou comprendre"* ; *la seconde est une fonction d'administration de preuve empirique, ou d'inférence à partir d'hypothèses de travail que l'on cherche à valider* » (Cité par Evrard, Pras et Roux, 2000, pp.116).

Etant donné que la principale ambition- derrière notre mobilisation de la méthode des cas à partir de seize entretiens semi-directifs- est essentiellement de tester la faisabilité de l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP face à la

réalité professionnelle, notre recours à l'analyse de contenu trouve donc une explication judicieuse dans sa deuxième fonction d'administration de preuve empirique.

Ainsi, comme le souligne Caumont (1998), pour mener une analyse de contenu, le chercheur dispose d'un grand nombre de techniques et méthodes d'analyse dont les plus souvent utilisées sont illustrées par le tableau suivant.

Tableau.14 : Les différentes techniques d'analyse (adapté de Caumont, 1998)

Technique d'analyse	Description	Logique
<b>Analyse lexicale</b>	Est généralement utilisée dans le traitement des questions ouvertes, étudie de manière statistique le vocabulaire présent dans un discours, en considérant les mots de façon isolée	<i>Logique de réduction du contenu étudié en un certain nombre de catégories</i>
<b>Analyse Thématique</b>	Est généralement utilisée dans le traitement des entretiens, vise à réorganiser les données recueillies pour fournir un condensé exact de l'information initiale (dimension énonciative) et en trouver la signification (dimension compréhensive et interprétative)	
<b>Analyse sémiotique</b> <sup>127</sup>	Etudie à partir d'une analyse structurale, la façon dont le mode d'organisation de signes dans un document engendre une signification déterminée (le carré sémiotique ou le schéma narratif sont des exemples de modèles d'analyses)	<i>Logique structurale</i>

Qu'elles soient manuelles ou informatisées, ces techniques ne peuvent pas être considérées, selon Wacheux (1996), comme des instruments d'une connaissance objective : « aucune technique ne pourra produire une connaissance positive sur une réalité construite à partir d'un discours spécifique et d'une logique propre aux acteurs. L'analyse de contenu ne conduit qu'à la recherche du sens que les acteurs spécifient par leurs mots et leurs actes » (pp.236). C'est ce que soutient Allix-Desfautaux (1995) lorsqu'il avance que la validité des recherches qualitatives dépend avant tout de la valeur des chercheurs plus que de la technique au sens étroit du terme.

De façon générale, et après avoir retranscrit intégralement les contenus des discours, l'analyse de contenu revient à découper le texte en unités d'analyse de base, à regrouper ces unités en catégories homogènes et exhaustives, puis à comptabiliser selon des règles préétablies leurs fréquences d'apparition (Evrard, Pras et Roux, 2000). L'analyse se déroule donc en trois phases : la préanalyse, la codification, l'inférence et l'interprétation des résultats (Bardin, 1977 ; Wacheux, 1996 ; Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 1999, Caumont, 1998 ; Miles et Huberman, 2003 ; Hlady-Rispal, 2002).

<sup>127</sup> C'est l'analyse syntaxique (structure du discours) au sens de Evrard, Pras et Roux (2000, pp.116).

Pour terminer, il convient de préciser que le traitement des données de nos seize entretiens semi-directifs, menés auprès de cinq études de cas, est réalisé essentiellement par une « *analyse de contenu thématique manuelle* » étalée sur trois phases qui viennent d'être citées ci-dessus. Un tel choix est expliqué par les deux raisons suivantes :

- La logique de réduction des données pour les catégoriser et les mettre en relation semble la plus appropriée à notre proposition conceptuelle mettant en valeur des articulations entre cinq thèmes fondamentaux à savoir l'alignement stratégique, l'alignement des usages, le profil culturel, l'interaction entre parties prenantes et l'aspect cognitif (voir Annexe.14).
- Le choix de l'analyse « manuelle » trouve, selon nous, une justification largement satisfaisante, dans les propos de Muchielle (1994) lorsqu'il note que les techniques qualitatives resteront longtemps le propre de l'homme : « *Elles ne sont réalisables que par l'homme, en dehors de toute mécanisation informatique possible. C'est au sujet de ces techniques qualitatives d'analyse que l'on perçoit réellement tout ce qui sépare la flexibilité de l'intelligence généralisante de l'homme de l'intelligence artificielle des plus puissants ordinateurs* » (Cité par Allix-Desfautaux, 1995, pp.8).

### 1.2.2. Pré-analyse

La constitution du corpus des données qualitatives, qui servira de base pour l'analyse de contenu, a été menée comme suit : une fois les données brutes du terrain fidèlement et intégralement retranscrites, nous passons à l'élaboration des fiches de synthèses des contenus de discours afin de procéder, ultérieurement, à leur codage.

Selon Miles et Huberman (2003), la transcription est un produit intelligible par tous, pas seulement par l'enquêteur ; elle peut être lue, codée et analysée suivant n'importe laquelle des méthodes d'analyse. Pour ce faire, il est préconisé au chercheur de s'atteler seul à cette tâche puisque lors de la phase de frappe, de nouvelles intuitions se font jour et peu d'erreurs d'écoute ou de retranscription sont observées (Hlady-Rispal, 2002).

Procédons nous même à la retranscription<sup>128</sup>, nous avons veillé à ce que les notes prises pendant l'entrevue soient soigneusement restituées et que les contenus des discours enregistrés soient fidèlement retranscrits en intégrant les silences, les hésitations, les confirmations, les interventions de l'interviewer, les pauses, les sourires (parfois des rires), les

---

<sup>128</sup> La retranscription est faite juste après chaque entretien.



exclamations (« euh », « ben », « eee... »), etc. Pour ce qui concerne les deux entretiens non enregistrés, la retranscription s'est limitée aux notes manuscrites prises au cours de l'entretien. Ne perdons pas de vue que la retranscription de nos quatorze entretiens était un travail à la fois sensible et harassant surtout que la majorité des interviewés s'expriment dans la plupart du temps au moyen de leur langage maternel (arabe dialectal) ce qui ne facilite pas notre tâche puisque nous avons été amenés à traduire à plusieurs reprises.

Au terme de cette retranscription, les enregistrements de 16 heures et 30 minutes nous ont coûté plusieurs semaines (cinq) pour faire ressortir des verbatims d'environ 185 pages.

Ainsi et après nous être assuré des principes<sup>129</sup> d'exhaustivité (tous les verbatims ont été pris en compte pour l'analyse de contenu sans exception), d'homogénéité (les verbatims ont été répartis par site d'entreprise enquêtée) et de représentativité (les verbatims ont été classés selon leur degré d'importance au regard de justification de nos hypothèses de recherche), nous sommes passé à l'élaboration des fiches de synthèses au sens de Miles et Huberman (2003).

Comme nous les avons déjà mobilisées au niveau de l'analyse de la première vague d'entretiens non-directifs, les fiches de synthèses d'entretiens s'avéraient également nécessaires à l'analyse de contenu des entretiens centrés sur le test de nos hypothèses de recherche. A cet égard, une lecture flottante des verbatims était nécessaire pour nous permettre aussi bien d'acquérir une idée sommaire sur le contenu du discours que de remettre en mémoire certains points de repères qui peuvent guider nos premières inférences à propos de la faisabilité des hypothèses de recherche. La fiche de synthèse sert alors à reprendre tous les points saillants en détectant des éléments de réponses aux diverses questions à travers le sens apparent des verbatims. Ceci est d'ailleurs soutenu par les propos de Wacheux (1996) stipulant que la fiche de synthèses figure parmi les instruments<sup>130</sup> « [...] bruts et interprétés seront la base des analyses déductives et disjonctives ultérieures. [...] (ces instruments) ne se substituent pas au chercheur, mais lui donnent la mémoire du contexte, le moteur d'une intuition raisonnée et la base d'une structure signifiante pour la construction explicative » (pp.229, 235).

---

<sup>129</sup> Selon Hlady-Rispal (2002) : « Le chercheur doit essayer dans un premier temps de ne pas focaliser son étude sur des textes de préférence à d'autres mais de relire les documents colligés, réécouter les enregistrements opérés. [...] L'homogénéité des textes signifie que l'on répartit les textes par sources (par exemple des dirigeants des cas étudiés, les partenaires, etc.) et qu'on les hiérarchise (par exemple, la source d'analyse première sera les entretiens enregistrés auprès des dirigeants, les sources de validation seront les entretiens enregistrés auprès des autres acteurs, etc.). La représentativité tient à leur plus ou moins grande pertinence au regard des objectifs de l'analyse » (pp.145).

<sup>130</sup> Selon Wacheux (1996), la synthèse d'entretien, le journal de recherche et le dictionnaire des thèmes constituent les instruments d'analyse pendant l'étude empirique (la collecte de données).

Ainsi, les fiches de synthèses des entretiens semi-directifs ont été structurées autour des rubriques suivantes (voir Annexe.13) :

- Evaluation de la contribution générale de l'entretien ;
- Site (entreprise), statut de l'interviewé, numéro de contact, date, durée et lieu de l'entretien ;
- Interprétations préliminaires des réponses de l'interviewé vis-à-vis des hypothèses de recherche
- Points frappants et révélateurs ; et
- Remarques générales touchant l'interviewé et qui peuvent impacter la qualité de ses réponses.

Pour finir cette étape consacrée à la pré-analyse, il importe de souligner qu'une base de données informatisée a été créée, composée de cinq fichiers au nombre des entreprises enquêtées, pour nous permettre de disposer simultanément tant des textes intégraux correspondant aux verbatims des directeurs interviewés que des fiches de synthèse d'entretiens.

### 1.2.3. Codification

D'après Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (1999), « *le processus de codage consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyses (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein des catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche (l'étape de la catégorisation)* » (pp.455).

Comme le soulignent Miles et Huberman (2003), dès que le chercheur commence à compiler les données, les défis se font jour, dont un des principaux émane du fait que la recherche qualitative fonctionne principalement avec des mots qui sont plus denses que les chiffres et possèdent généralement de nombreux sens. D'où, la clé pour sortir de cette impasse est de coder les divers discours retranscrits à travers la définition des unités d'analyse<sup>131</sup>. Autrement dit, il s'agit de transformer les données textuelles brutes en éléments condensés résumant les caractéristiques pertinentes du contenu analysé (Caumont, 1998). C'est dans ce sens que la codification, d'après Miles et Huberman (2003), relève de l'analyse : « *Examiner une série de notes de terrain, transcrites ou synthétisées, et les disséquer avec intelligence, tout en*

---

<sup>131</sup> Bardin (1996) adopte la dénomination « unités d'enregistrement » ou encore « indices ». Pour Miles et Huberman (2003), il s'agit d'« unités de signification ».

*préservant intactes les relations entre les segments de données, constituent le cœur de l'analyse. Cette partie de l'analyse comprend la façon dont vous différenciez et combinez les données extraites et les réflexions que vous avez sur cette information* » (pp.112).

Les codes, qui prennent la forme des étiquettes désignant ces unités de signification (Miles et Huberman, 2003), sont habituellement attachés à des mots, au sens d'un mot ou d'un groupe de mots, à une phrase entière, à des morceaux de phrase de type « sujet/verbe/objet », ou encore à un ou des paragraphes (Weber, 1990). De façon générale, à partir de ces diverses unités d'analyse, le chercheur peut définir des unités syntaxiques (centrées sur les caractéristiques grammaticales), des unités lexicales (centrées sur le vocabulaire) ou encore des unités thématiques (centrées sur le sens) (Caumont, 1998).

Une fois les unités de significations repérées dans les textes des discours retranscrits, le chercheur passe à la seconde étape essentielle à l'analyse de contenu à savoir « *la catégorisation* ». D'après Hlady-Rispal (2002), une catégorie est : « *un mot ou une expression qui désigne, à un niveau relativement élevé d'abstraction, un phénomène culturel, social ou psychologique tel que perceptible dans un corpus de données (Mucchielli et al., 1996)* » (pp.146). En ce sens, la catégorisation permet de regrouper des unités d'analyse ayant des significations proches (synonymes ou à connotations équivalentes) ou des caractéristiques de forme commune (comme par exemple une catégorie « phrases affirmatives », une catégorie « verbe à la forme active », une catégorie « silence », etc.) (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 1999) au sein de rubriques d'importance différente (Hlady-Rispal, 2002).

C'est à ce niveau que nous parlons de l'élaboration de la grille d'analyse (Miles et Huberman, 2003) dont la qualité dépend évidemment de la définition claire et précise des unités de signification, des catégories et des sous-catégories permettant, selon Caumont (1998), de rendre compte de toute la richesse du contenu des discours analysés, et d'en constituer le dictionnaire des thèmes, au sens de Wacheux (1996), dans le cadre d'une analyse thématique. Etant donné que la codification constitue la base de l'analyse de contenu, le chercheur doit disposer d'un protocole de codage rigoureux lui permettant de s'assurer de sa fiabilité. Toutefois, les seuls critères de fiabilité dont le chercheur dispose sont celles de Bardin (1996). D'après cet auteur, la codification doit respecter les critères de : 1/ l'exclusion (chaque unité d'analyse ne peut être affectée à plus d'une seule catégorie) ; 2/ l'homogénéité (les catégories sont définies sur les mêmes critères de constitution, le fonctionnement sur un registre, une

dimension d'analyse dans un même ensemble catégoriel<sup>132</sup>) ; 3/ la pertinence (éliminer les catégories à l'intérêt limité, inexistant ou qui ne sont pas liées au problème à étudier) ; 4/ la productivité (en terme de la richesse de l'apport) ; et 5/ l'objectivité (en terme de précision de la définition des catégories : pour qu'une même unité d'analyse soit classée de manière identique par une personne autre que le codeur) (Hlady-Rispal, 2002 ; Caumont, 1998 ; Wacheux, 1996).

En ce qui nous concerne, la démarche de codification que nous avons adopté est particulièrement guidée par les travaux de Miles et Huberman (2003). Suivant leurs recommandations, nous avons commencé par établir une « liste de départ » de codes avant même d'accéder aux divers sites d'enquête. En fait, cette liste préliminaire de codes est inspirée des divers questionnements de recherche et, notamment, des variables clés qui composent le schéma conceptuel de la thèse (illustré au point 1.2.1 du chapitre.5).

En nous référant aux propos de Caumont (1998, pp.103) et ceux de Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (1999, pp.461), il importe de préciser que le choix de la méthode de codage « *a priori* », ou encore « *préétabli* », au sens de Miles et Huberman (2003), trouve son explication dans l'objectif que nous avons assigné à l'analyse de contenu de nos seize entretiens semi-directifs. Comme nous l'avons déjà souligné à plusieurs reprises, l'objectif de l'analyse visée consiste essentiellement à vérifier la faisabilité de notre double jeu d'hypothèses auprès des DG, DSI et DM de cinq sites d'enquête. Du reste, la liste de départ est la méthode pour laquelle Miles et Huberman (2003) manifestent une préférence par rapport aux autres méthodes de création de codes.

Dans une seconde étape, notre liste préliminaire mal structurée et assez vague (contenant environ 50 codes) a été révisée tout au long de notre investigation empirique (à chaque passage sur un site) à travers une démarche itérative oscillant perpétuellement entre les transcriptions et les pans de la proposition conceptuelle de la thèse, pour aboutir finalement à la version définitive du dictionnaire des codes, ou encore dictionnaire des thèmes, qui a servi de base pour l'analyse de contenu de nos seize transcriptions. Comme le montre l'Annexe.14, notre dictionnaire des thèmes est structuré en trois colonnes : la première indique brièvement les intitulés des catégories générales et des thèmes associés, la seconde expose les codes et les sous-codes, et la troisième relie ces codes à des définitions bien précises. Ainsi, pour définir la

---

<sup>132</sup> Un même ensemble catégoriel comportera une rubrique (catégorie) principale, et des sous-rubriques (ou sous-catégories) (Hlady-Rispal, 2002).

nomenclature des codes, nous sommes partis de 5 maîtres codes<sup>133</sup>, indiquant les initiales majuscules des cinq catégories (comme par exemple « AU » et « PC » désignant respectivement les catégories « Alignement des Usages » et « Profil Culturel »), ainsi que de 35 sous-codes indiquant les initiales majuscules des thèmes associés à ces mêmes catégories (comme par exemple « AU>PM » et « PC>HIER » désignent respectivement les thèmes « Priorités Métiers » et « Culture Hiérarchique »).

En nous appuyant sur un tel instrument de base, nous avons donc procédé au codage des textes de discours retranscrits en les catégorisant en unités thématiques bien précises qui trouvent un écho dans notre schéma conceptuel ; de telle sorte que nous sommes parvenus à réduire le matériau brut et à l'organiser pour le travail d'analyse proprement dit.

#### 1.2.4. Analyse du sens : analyse qualitative de contenu

*« Dans les méthodes qualitatives, l'analyse de contenu ne conduit qu'à la recherche du sens que les acteurs spécifient par leurs mots et leurs actes. [...] Les techniques (d'analyse) permettent de repérer les "bulles de sens", de les comprendre et de proposer une structure explicative d'ensemble [...] L'analyse de sens procède donc, dans la pratique, d'un double processus, apparemment contradictoires. D'une part, le repérage des bulles réduit les données à des signifiants. Le discours est codé pour être catégorisé. D'autre part, l'inférence l'enrichit par une explication. Ce deuxième mouvement est une extension »* (Wacheux, 1996, pp.236). Comme le décrit si bien Wacheux, une fois les textes de discours codés et catégorisés, le chercheur passe à l'analyse de « sens » que les professionnels donnent à leurs actes. L'idée est que chaque texte, dans sa singularité, est porteur de thèmes empiriques (Hlady-Rispal, 2002) à partir desquels le chercheur pourra inférer un ensemble d'interprétations susceptibles de nourrir aussi bien la compréhension du phénomène étudié que sa construction explicative.

C'est dans ce sens que Wacheux (1996) ressemble l'analyse de contenu à une archéologie du discours, où le géomètre identifie les traces des signifiants derrière l'apparence des mots. En cela il affirme : *« Même les techniques procédurales, comme l'analyse de contenu informatisée, ne peuvent s'affranchir d'une étape artisanale où le chercheur fait preuve de créativité »* (pp.239).

---

<sup>133</sup> Notion empruntée à Miles et Huberman (2003).

Dans une telle perspective d'extraction de sens, et après avoir codé et catégorisé les textes de nos seize entretiens, nous sommes revenus de nouveau aux discours pour mener une double analyse approfondie :

- Verticale intra-cas (intra-site au sens de Miles et Huberman, 2003) : le traitement des données est conduit au sein du même site d'enquête afin de comprendre comment le DG, le DSI et les DM interviewés, appartenant à une même entreprise, ont approché les différents thèmes utilisés d'une part, et de voir comment ils ont répondu et selon quel schéma à l'ensemble des questions qui traduisent notre double jeu d'hypothèses d'autre part. L'analyse s'est effectuée donc sur trois points de vue différents : le point de vue Métier, le point de vue SI et le point de vue global de la DG ;
- Horizontale inter-cas (inter-site au sens de Miles et Huberman, 2003) : le traitement des données est conduit sur un thème ou une hypothèse particulière dans l'ensemble des cas étudiés. Cette analyse transversale vise essentiellement à comprendre comment chaque thème et chaque hypothèse ont été abordés par l'ensemble des cinq sites enquêtés. Selon Hlady-Rispal (2002), « *cette analyse est précieuse parce qu'elle constitue la base d'une analyse plus large. On repère ainsi les différents thèmes empiriques évoqués par les acteurs, on compare la richesse du vocabulaire utilisé, le nombre de synonymes employés selon les thèmes, les enchainements les plus courants entre les thèmes, leur hiérarchisation, etc.* » (pp.150).

Avant d'aller plus en avant dans l'exposé, il importe de préciser que l'ensemble d'interprétations que nous avons pu inférer à partir de notre corpus empirique (ces interprétations feront l'objet de la section.1 du chapitre.7) était le résultat d'une analyse de contenu essentiellement « qualitative ». Selon Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (1999), l'objectif d'une analyse qualitative du contenu est alors d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours plutôt que de la mesurer<sup>134</sup>.

En fait, l'analyse qualitative permet au chercheur d'interpréter la présence ou l'absence d'une catégorie donnée en tenant compte du contexte où le discours a été tenu, d'étudier les unités d'analyse dans leur contexte afin de comprendre comment celles-ci sont utilisées ainsi que de

---

<sup>134</sup>« La différence entre analyse quantitative et qualitative réside ainsi dans la façon dont elles conçoivent la notion d'importance d'une catégorie : 'nombre de fois' pour l'analyse quantitative ; 'valeur d'un thème' pour l'analyse qualitative » (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 1999, pp.463).

formaliser les relations entre les différents thèmes contenus dans un discours afin d'en déduire la structure (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 1999).

Afin de mener à bien notre analyse de sens et rendre plus facile la lecture et l'interprétation des textes de discours, nous nous sommes également aidés de « matrices » de présentation et d'analyse des données, telles que recommandées par Miles et Huberman (2003), destinées à comprimer et ordonner les données. Selon ces deux auteurs, les matrices (en lignes et en colonne) permettent de tirer des conclusions cohérentes tout en évitant un volume de données trop important et la probable apparition de biais liés à l'analyse d'un texte narratif non réduit (Miles et Huberman, 2003). C'est ainsi que la mise en forme de nos verbatims sous forme de matrices par thème, par hypothèse et par point de vue (Métier, Informatique et Direction Générale) est d'ailleurs facilitée par la structure du dictionnaire des thèmes.

Les discours des professionnels, décrivant l'alignement stratégique des usages du système ERP en général, et les deux aspects interactionnel et culturel en particulier, sont alors analysés eu égard à cinq thèmes et cinq hypothèses de recherche, et ce pour faire ressortir des thèmes empiriques<sup>135</sup> y correspondants. Notons que les principaux résultats de l'analyse de contenu, figurant aux Annexes [20-21-22- 23-24] feront l'objet d'un travail d'interprétation au niveau de la section.1 du chapitre.7 relative aux discussions des résultats de la thèse.

#### 1.2.5. Validité et fiabilité de la recherche qualitative

*« Une des questions qu'un chercheur se pose souvent est de savoir comment sa recherche peut être à la fois rigoureuse et réappropriable par d'autres chercheurs. Dans quelle mesure les résultats auxquels le chercheur aboutit peuvent apporter leurs contributions au domaine scientifique dans lequel la recherche s'inscrit ? Il s'agit alors d'évaluer la recherche par rapport à deux critères que sont la validité et la fiabilité »* (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999, pp. 257). Comme l'expliquent si bien ces auteurs, la validité de la recherche vise, d'une part, à s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats (à travers les tests de la validité du construit, la validité de l'instrument de mesure et la validité interne) et, d'autre part à évaluer la généralisation de ces résultats (à travers le test de la validité externe). En ce qui concerne la fiabilité, Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999) indiquent qu'elle vise

---

<sup>135</sup> Selon Hlady-Rispal (2002), le thème est ici qualifié d'empirique parce qu'il est descriptif de l'expérience concrète et singulière de l'acteur dans l'organisation.

essentiellement à démontrer qu'un autre chercheur répliquant les mêmes opérations de la recherche, à un autre moment, pourrait arriver aux mêmes résultats.

Si la question fondamentale de la validité de la recherche qualitative, tout comme la fiabilité, se pose de façon plus épineuse que pour la recherche quantitative- surtout qu'il n'existe pas de canons, règles de décision, algorithmes ou même d'heuristique permettant d'indiquer si les conclusions sont valables (Miles et Huberman, 2003)- le chercheur dispose quand même de certaines précautions, ou encore de certaines tactiques au sens de Miles et Huberman (2003), à mettre en œuvre afin de s'assurer de la rigueur scientifique de sa recherche qualitative.

S'appuyant sur les propos de Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999) comme notre principale référence, nous évoquerons en détail ci-après successivement les principales composantes de la validité de la recherche ainsi que le critère de la fiabilité à respecter dans le cadre d'une démarche qualitative tout en mettant en perspective les précautions à appliquer pour garantir une meilleure élaboration et vérification des conclusions émises.

Le premier de ces critères est celui de « *la validité du construit* ». Ce critère vise à montrer la double pertinence aussi bien des mesures utilisées pour opérationnaliser les concepts que de la méthode de recherche adoptée pour répondre aux divers questionnements initialement posés. Pour ce faire, Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999) préconisent de s'assurer, avant d'entamer le travail de recueil des données, que l'unité d'analyse et le type de mesure choisis permettent bien d'obtenir les informations nécessaires ; en d'autres termes, il s'agit de répondre aux trois questions suivantes : que faut-il observer, comment et pourquoi ? C'est dans ce sens que l'élaboration d'un design de recherche de la manière la plus subtile et la plus rigoureuse possible nous semble une précaution adéquate pour répondre à de telles questions. De plus, et afin d'améliorer la validité de construit, Miles et Huberman (2003) et Yin (2003) proposent les tactiques suivantes : utiliser plusieurs sources de données différentes ; établir une chaîne d'évidence confirmant un résultat observé ; et faire valider le cas par des acteurs clés. Face à ces tactiques, nous avons veillé à ce que le design de recherche soit clairement balisé (le propos du chapitre.5), à ce que nous parlions du même objet de recherche avec nos divers interviewés, à multiplier les entretiens (non-directifs et semi-directifs) auprès du même répondant et à maintenir une base de données de tout le matériau du terrain (intégrant les notes brutes, les discours retranscrits, les fiches de synthèses et le dictionnaire des thèmes) comme une chaîne d'évidences.



La « *fiabilité et la validité de l'instrument de mesure* » est le second critère que nous nous sommes efforcés de respecter. Afin de garantir une meilleure fiabilité des entretiens plus directifs, il est important de s'assurer que toutes les questions posées soient intelligibles par tous les interviewés de la même façon et que leurs réponses peuvent être codées facilement et sans ambiguïté (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999). Ceci explique d'ailleurs notre recours aussi bien au pré-test du guide d'entretien auprès d'un nombre réduit d'académiciens et de professionnels (évoqué au point 1.1.2.2 de la présente section), qu'au codage préétabli sur la base d'un dictionnaire des thèmes bien structuré (évoqué au point 1.2.3 de la présente section). Pour ce qui concerne la validité de l'entretien, les controverses demeurent entre le point de vue orienté « précision de la mesure » (Brewer et Hunter, 1989) et le point de vue orienté « richesse des informations obtenues » (Grawitz, 1996).

Le troisième critère est celui de la « *validité interne* » qui consiste, selon Miles et Huberman (2003), à répondre à la question cruciale de la valeur de la vérité : « *les résultats de l'étude ont-ils un sens ? Sont-ils crédibles aux yeux des personnes que nous avons étudiées ou des lecteurs ? Sommes-nous en possession d'un portrait authentique de ce que nous avons observé ?* » (pp.504). La validité interne consiste donc à s'assurer de la pertinence et de la cohérence des résultats générés vis-à-vis de la réalité. Bien que ce type de test soit indispensable pour les études de causalité, il peut être également extrapolé aux études basées sur les inférences et les interprétations et ce pour évaluer leurs résultats (Yin, 2003). A cet égard, Yin (1989) suggère quelques tactiques successives consistant à : 1/ tester des hypothèses rivales et comparer les schémas empiriques mis en évidence aux propositions théoriques issues de la littérature (pour s'assurer que la relation établie entre les événements est correcte et qu'il n'existe pas une explication) ; 2/ décrire et expliciter en détail la stratégie d'analyse et les outils d'analyse des données (pour rendre plus transparent le cheminement qui a permis de générer les résultats) ; et 3/rechercher une saturation du terrain (pour s'assurer de la solidité du recueil des données) (cité par Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999). Outre ces tactiques, Miles et Huberman (2003) proposent d'établir des comparaisons entre les résultats obtenus et de mettre en relief les cas atypiques et les exceptions pour tout résultat nécessitant un effort supplémentaire de justification et de réflexion renforçant ainsi la validité interne.

Pour ce qui concerne le quatrième critère relatif à la « *fiabilité de la recherche* », la question sous-jacente, selon Miles et Huberman (2003), est de savoir si le processus de l'étude est cohérent et suffisamment stable dans la durée, entre chercheurs et entre les différentes

méthodes. Bien que ce critère repose sur la fiabilité de l'instrument de mesure, il dépend notamment de la capacité et de l'honnêteté du chercheur à fournir une description suffisamment précise et concrète du processus entier de sa recherche et surtout des phases de condensation (sélection, simplification et transformation des données brutes) et d'analyse des données (Miles et Huberman, 2003). C'est ainsi que ces deux auteurs préconisent d'utiliser les matrices (déjà évoqués au point 1.2.4 de cette même section) comme format identique de présentation, de réduction et d'analyse des données qualitatives et ce afin de garantir la rigueur et l'« objectivité » de la procédure de compilation et d'analyse des données. Il s'agit donc de rendre le processus de recherche aussi explicite que possible pour s'assurer qu'à défaut d'une répliquabilité stricte, la recherche soit auditable (Lassagne, 2004).

Enfin, la « *validité externe de la recherche* » qui examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999). Autrement dit, il s'agit de savoir si les conclusions générées ont une signification plus large en s'interrogeant sur la possibilité de leur transférabilité à d'autres contextes, et si elles peuvent être généralisées et jusqu'à où ? (Miles et Huberman, 2003). Etant donné que le chercheur est l'instrument de sa recherche qualitative et que les résultats qui en découlent prennent, très souvent, la forme de propositions ou d'affirmations textuelles entachées nécessairement de sa subjectivité, seul le chercheur lui-même peut réellement s'assurer de la validité externe de sa recherche tout en procédant selon la logique « de raisonnement expérimental » au sens de Passeron (1991). C'est ainsi que Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999) soulignent deux aspects de la démarche de recherche qualitative susceptibles d'avoir une incidence directe sur la validité externe à savoir : 1/La manière de choisir le terrain d'étude (il est recommandé de recourir à plusieurs études de cas<sup>136</sup> afin de limiter ou maîtriser les spécificités dues au choix d'un cas particulier) ; et 2/La manière d'analyser les données collectées (reposant essentiellement sur l'utilisation des matrices d'analyse de données qui permettent de passer d'une causalité locale à une causalité inter-site et atteindre, par conséquent, un niveau plus élevé de validité externe).

Au terme de ce titre, nous proposons le tableau ci-dessous qui résume les précautions spécifiques que nous avons pris afin de garantir un niveau satisfaisant de validité et de fiabilité des résultats émises par notre première démarche qualitative.

---

<sup>136</sup> D'après Yin (1989), la répliquabilité de cas doit servir à atteindre une généralisation théorique (les cas sont choisis de telle sorte à produire des résultats différents, mais pour des raisons prévisibles) et littérale (les cas sont choisis de telle sorte à prédire les mêmes résultats).

Tableau.15 : Précautions prises pour s’assurer des critères de validité et de fiabilité

Critères <sup>137</sup>	Précautions prises dans notre recherche
<b>Validité du construit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborer un design de recherche assez cohérent (le propos du chapitre.5) ;</li> <li>✓ Procéder par deux vagues d’entretiens non-directifs et semi-directifs comme sources de données différentes (points 1.1.1 et 1.1.2 de cette section) ;</li> <li>✓ Maintenir une base de données du matériau du terrain (intégrant les notes brutes, les discours retranscrits, les fiches de synthèses et le dictionnaire des thèmes) comme une chaîne d’évidences (point 1.2.2 de cette section).</li> </ul>
<b>Validité et fiabilité de l’instrument de mesure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Effectuer un pré-test du guide d’entretien (point 1.1.2.2 de cette section) ;</li> <li>✓ Réaliser un codage préétabli sur la base d’un dictionnaire des thèmes bien structuré (point 1.2.3 de cette section).</li> </ul>
<b>Validité interne de la recherche</b> (Crédibilité/ Authenticité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Chercher une saturation du terrain (point 1.1.2.3 de cette section) ;</li> <li>✓ Expliciter en détail la stratégie et les outils d’analyse de contenu (le propos du titre 1.2 de cette section) ;</li> <li>✓ Tester la faisabilité des hypothèses en comparant les schémas empiriques mis en évidence à nos propositions théoriques (le propos de la section.1 du chapitre.7) ;</li> <li>✓ Etablir des comparaisons entre les résultats obtenus et mettre en perspective des exceptions pour tout résultat (sera évoqué dans la section.1 du chapitre.7).</li> </ul>
<b>Fiabilité de la recherche</b> (Fidélité/Sérieux/ Auditabilité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maintenir une base de données ;</li> <li>✓ Fournir une description précise et concrète du processus entier de la recherche et surtout des phases de condensation et d’analyse des données (le propos de la présente section) ;</li> <li>✓ Utiliser les matrices comme format identique de présentation, de réduction et d’analyse des données qualitatives (Annexes [20-21-22-23-24]).</li> </ul>
<b>Validité externe de la recherche</b> (Transférabilité/ Généralisation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Décrire en détail le contexte et les résultats (le propos de la section.1 du chapitre.7). ;</li> <li>✓ Recourir à plusieurs études de cas afin d’atteindre une généralisation théorique (point 1.1.2.3 de cette section) ;</li> <li>✓ Utiliser les matrices comme principale technique d’analyse des données (point 1.2.4 de cette section).</li> </ul>

Toutefois, et comme le soulignent Miles et Huberman (2003) : « *il ne suffit pas de dire que des tactiques correctement mises en œuvre permettront de parvenir à de bonnes conclusions. Comme le note Firestone (1990) : ‘la justification première d’une initiative de recherche est que nous avons le temps et les compétences pour développer des approximations de la vérité qui offrent une garantie supérieure à celle du bon sens’* » (pp.123) » (pp.501).

<sup>137</sup> Les critères figurant entre parenthèses sont empruntés à Miles et Huberman (2003).

## Conclusion de la section.1

Deux vagues d'entretiens complémentaires, menés auprès des DG, DSI et DM de cinq études de cas, ont donc contribué à la concrétisation de notre stratégie d'accès au terrain dans le cadre de l'approche qualitative de la thèse. Ayant pour principal objectif de tester les intentions vis-à-vis de notre question d'intérêt, la première vague articulée autour de trois entretiens non-directifs était un préalable tant opportun que nécessaire à une deuxième vague de seize entretiens semi-directifs, plus centrés, visant essentiellement à tester la faisabilité de notre double jeu d'hypothèses.

Comme nous aurons l'occasion de le justifier dans le chapitre.7, les résultats de la démarche qualitative bien qu'ils nous aient permis d'obtenir profondeur et clairvoyance à propos de l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP dans son ensemble (intégrant le double jeu d'hypothèses de recherche), nous vaudront les mêmes critiques en termes d'objectivité, de méthode d'analyse et, essentiellement et surtout, de la généralisation. C'est sans doute ce qui a expliqué notre recours à la triangulation méthodologique (Allix-Desfautaux, 1995) à travers la mobilisation d'un questionnaire d'enquête dans le cadre d'une démarche quantitative complémentaire visant, plus particulièrement, la validation de notre premier jeu d'hypothèses (composé de l'hypothèse générale et de deux hypothèses secondaires).

## 2. Phase quantitative de l'enquête : recueil des données et méthodes d'analyse statistique

A présent, il nous faut procéder à une description à la fois précise et exhaustive des différentes étapes de validation de l'hypothèse culturaliste sur le terrain dans le cadre de la phase quantitative de notre investigation empirique. C'est dans ce sens que nous allons exposer en premier lieu la stratégie d'accès au terrain et de collecte de données (titre 2.1) pour évoluer par la suite vers l'illustration des techniques et méthodes d'analyses de données que nous avons pu mobiliser pour valider les hypothèses de recherche (titre 2.2).

### 2.1. Stratégie d'accès au terrain basée sur un questionnaire d'enquête

Ayant comme principale ambition de valider l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP, le questionnaire d'enquête a été choisi comme l'instrument le plus pertinent pour garantir un degré suffisant d'objectivité et de généralisation des résultats relatifs notamment à notre premier jeu d'hypothèse. De ce fait et après avoir spécifié la cible de notre étude quantitative, nous exposerons en détail les trois grandes étapes ponctuant la collecte de données par questionnaire, au sens de Baumard et al. (1999), et qui sont la conception du questionnaire, le pré-test et l'administration définitive.

#### 2.1.1. Les Directions Métiers comme principale cible d'enquête

Pour tester notre premier jeu d'hypothèses, un questionnaire d'enquête a été donc construit et administré auprès de 55 DM de 22 entreprises opérant en Tunisie. Centrer la phase quantitative de notre enquête sur les Directions Métiers (DM) est un choix qui nous paraît évident du fait que la responsabilité de la « MAU » du SI, au sens de Fimbel (2007), revient principalement aux DM.

Rappelons que notre réflexion originelle est issue d'une nouvelle perspective d'alignement stratégique axée davantage sur les usages du SI plutôt que sur leurs investissements et dont la raison d'être s'exprime bien dans les usages réels du potentiel du SI au sein des processus Métiers ; ceci afin d'épouser leurs diverses priorités en cohérence avec les priorités d'ordre stratégique (le propos du chapitre.1). Outre les travaux de Cigref et McKinsey (2008), portant sur les usages du SI, et notamment ceux de Fimbel (2007), traitant de l'alignement stratégique- qui nous ont servi de point de repère pour appréhender le rôle que peut jouer les

DM dans l'alignement stratégique des usages du SI, en l'occurrence le système ERP- les résultats des analyses thématiques de nos seize entretiens semi-directifs, renvoyant à la réalité professionnelle, viennent nous administrer la preuve empirique supplémentaire que la responsabilité de la MAU est attribuée avant tout aux DM. Les extraits des verbatims déjà avancés au point 2.2.2.2 du chapitre.1 et au point 1.1.3 du chapitre.3 en témoignent. Ainsi, les résultats de l'analyse de contenu des textes d'entretiens seront repris exhaustivement dans la section.1 du chapitre.7.

Même si la réussite de la manœuvre d'alignement stratégique des usages du système ERP est fondamentalement liée à la dynamique d'interaction entre la DG (Maître d'Ouvrage), la DSI (Maître d'œuvre) et les DM (Maîtres d'Alignement des Usages), la position centrale de cette dernière partie prenante s'explique essentiellement par les rôles cruciaux qui émergent spontanément durant ladite manœuvre et qui consistent à : définir et exprimer les priorités Métiers ; veiller à ce que ces priorités soient convergentes et complémentaires aux priorités stratégiques ; maintenir le consensus entre Métiers ; solliciter l'arbitrage de la DG en cas de divergence de visions Métiers ; contrôler et veiller sur les usages réels du SI au sein des processus Métiers ; et renforcer la création de la valeur d'usage (ces rôles sont illustrés par la figure.21 du chapitre.3).

C'est dans ce sens que les DM se positionnent dans une posture à même de répondre à notre questionnaire, sachant bien qu'ils disposent des éléments de réponses adéquats nécessaires à la validation de notre premier jeu d'hypothèses relatif à la lecture culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP.

### 2.1.2. La conception du questionnaire

Bien que la rédaction du questionnaire soit de toute évidence la phase la plus délicate dans la mise en œuvre d'une enquête, surtout qu'il n'existe pas de méthodologie précise à suivre pour rédiger un bon questionnaire (Evrard, Pras et Roux, 2000), sa qualité et son bon usage imposent de traiter deux aspects tant nécessaires que complémentaires : 1/ le choix des échelles destinées à la mesure des variables de recherche ; et 2/ la rédaction des questions et leur structuration cohérente (cet aspect sera évoqué au point 2.1.3 suivant).

Abordant le premier aspect, il convient de mentionner que la construction de notre questionnaire d'enquête nous a conduit à choisir des échelles de mesure multidimensionnelles pour mesurer les six variables sous-tendant notre proposition conceptuelle relative au premier

jeu d'hypothèses. Comme nous l'avons déjà détaillé au point 1.1.2 du chapitre.5, chaque variable a été mesurée par des attributs adaptés à partir des travaux antérieurs aussi bien académiques que professionnels, ou créés pour le besoin de la cause.

Revenons de nouveau successivement sur chaque variable pour en spécifier les indicateurs de mesure, type de questions utilisées et type d'échelle de mesure choisie.

#### 2.1.2.1. La mesure de la variable « Profil Culturel » (PC)

Puisant son origine dans le cadre d'analyse « *the Competing Values Framework* » (CVF) de Quinn et Rohrbaugh (1983), l'instrument « *Organizational Culture Assessment Instrument* » (OCAI) de Cameron et Quinn (1999) a le mérite de mesurer quantitativement les dimensions culturelles de l'organisation avec une fiabilité approuvable tout en distinguant quatre profils culturels que nous désignons par les codes suivants : la culture de groupe « **PCGR** » ; la culture de développement « **PCDE** » ; la culture rationnelle « **PCRA** » et ; la culture hiérarchique « **PCHI** ».

Pour mesurer chacun de ces profils, une échelle composée de 16 items (4 items par profil désignés par le code du profil suivi d'un chiffre) est reprise des travaux de Quinn et Spreitzer (1991) qui, parmi d'autres chercheurs, ont validé les priorités psychométriques de l'instrument de mesure du CVF en mettant en évidence un taux satisfaisant de fiabilité<sup>138</sup> supérieur au seuil de (0.7) tel que fixé par Nunnally (1978) ( $\alpha = 0.84$  pour PCGR ;  $\alpha = 0.81$  pour PCDE ;  $\alpha = 0.77$  pour PCHI ; et  $\alpha = 0.78$  pour PCRA).

Tableau.16 : Items et échelle utilisés pour mesurer la variable « PC »

Sous-variables	Codes	Items <sup>139</sup>	Type Echelle	N° Q
<b>Culture de groupe</b>	<b>PCGR</b>	PCGR.1 : Participation et discussion libre		10. a
		PCGR.2 : Liberté d'action du personnel		10. b
		PCGR.3 : Considération des inquiétudes et des idées du personnel		10. c
		PCGR.4 : Relations humaines, travail d'équipe et cohésion		10. d
<b>Culture de développement</b>	<b>PCDE</b>	PCDE.1 : Flexibilité et décentralisation		10. e
		PCDE.2 : Expansion, croissance et développement		10. f

<sup>138</sup> La fiabilité est souvent calculée par le coefficient Alpha de Cronbach «  $\alpha$  ».

<sup>139</sup> Il importe de souligner que ces items proviennent d'une adaptation française de l'échelle anglo-saxonne originale de Quinn et Spreitzer (1991) telle que préconisée par Kappos (2000).

		PCDE.3 : Innovation et changement	Echelle Likert à 5 points allant de 1= Pas important du tout à 5= Très important	10. g
		PCDE.4 : Méthode créative de résolution de problèmes		10. h
<b>Culture hiérarchique</b>	<b>PCHI</b>	PCHI.1 : Contrôle et centralisation		10. i
		PCHI.2 : Uniformisation, élaboration et structure		10. j
		PCHI.3 : Stabilité, continuité et commande		10. k
		PCHI.4 : Performances anticipées		10. l
<b>Culture rationnelle</b>	<b>PCRA</b>	PCRA.1 : Souci de la tâche, accomplissement et atteinte des objectifs		10. m
		PCRA.2 : Direction, établissement des objectifs et clarté des buts		10. n
		PCRA.3 : Efficacité, productivité et rentabilité	10. o	
		PCRA.4 : Excellence des résultats et qualité	10. p	

#### 2.1.2.2. La mesure de la variable « Interaction » (IN)

En nous référant au point 1.1.2.3 du chapitre.5, le concept du dynamisme relationne, entre les trois parties prenantes managériales impliquées dans l’alignement stratégique des usages du système ERP, a été opérationnalisé à partir de la variable « Interaction », laquelle est mesurée par les deux dimensions : intensité d’interaction (Cigref et McKinsey, 2004), désignée par le code « **ININ** », et qualité d’interaction (Feeny, Edwards et Simpson, 1992) identifiée par le code « **INQU** ».

L’intensité d’interaction qui est mesurée par deux items, désignés [de **ININ.1-1** à **ININ.1-4** et de **ININ.2-1** à **ININ.2-3**], sont formulés comme suit:

- **ININ.1** : Vous discutez fréquemment avec la DG, la DSI ou les autres DM de l’alignement des usages du système ERP en termes :

- **ININ.1-1** Des priorités stratégiques et Métiers
- **ININ.1-2** Des arbitrages entre ces diverses priorités en rapport avec l’usage du système ERP
- **ININ.1-3** Des points qui prêtent à confusion concernant l’usage du système ERP
- **ININ.1-4** Des arbitrages en cas de divergence de visions et même des conflits (positifs) concernant l’usage du système.

- **ININ.2** : La fréquence de la discussion avec la DG, la DSI ou les autres DM de l’alignement des usages du système ERP :

- **ININ.2-1** En comité
- **ININ.2-2** En réunion tête-à-tête
- **ININ.2-3** Par e-mail



Quant à la qualité d'interaction, elle est mesurée par trois items, identifiés par les codes [INQU.1, INQU.2 et INQU.3], qui consistent à évaluer la qualité d'interaction avec la DG, la DSI et les autres DM en termes de communication, de compréhension et de confiance.

Tableau.17 : Items et échelles utilisés pour mesurer la variable « IN »

Sous-variables	Codes	Items	Type Echelle	N° Q
<b>Intensité d'interaction</b>	<b>ININ</b>	ININ.1 : Discussion avec la DG, la DSI ou les autres DM de l'alignement des usages du système ERP en termes : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ININ.1-1 Des priorités stratégiques et Métiers</li> <li>▪ ININ.1-2 Des arbitrages entre ces diverses priorités en rapport avec l'usage du système ERP</li> <li>▪ ININ.1-3 Des points qui prêtent à confusion concernant l'usage du système ERP</li> <li>▪ ININ.1-4 Des arbitrages en cas de divergence de visions et même de conflits (positifs) concernant l'usage du système.</li> </ul>	Echelle Likert à 5 points allant de 1= Presque jamais à 5= Très fréquemment	7. DG 7. DSI 7. DM
		ININ.2 : Cadre et fréquence de discussion avec la DG, la DSI ou les autres DM de l'alignement des usages du système ERP : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ININ.2-1 En comité</li> <li>▪ ININ.2-2 En réunion tête-à-tête</li> <li>▪ ININ.2-3 Par e-mail</li> </ul>	Echelle ordinale à 5 points allant de 1= «1 à 2 fois par semestre » à 5= « 1 à 2 fois par jour»	8. DG 8. DSI 8. DM
<b>Qualité d'interaction</b>	<b>INQU</b>	INQU.1 : Qualité d'interaction en terme de communication	Echelle supports sémantiques cotée de 1= Mauvaise à 5= Excellente	9. DG
		INQU.2 : Qualité d'interaction en terme de compréhension		9. DSI
		INQU.3 : Qualité d'interaction en terme de confiance		9. DM

### 2.1.2.3. La mesure de la variable « Priorités Stratégiques » (PS)

Comme le fait remarquer Fimbel (2007), lors de son enquête internationale, la réussite de la manœuvre d'alignement stratégique du SI en général, et de l'alignement des usages en particulier, dépend de plusieurs facteurs, notamment de l'explicitation des priorités stratégiques formulées et validées par la DG. Ainsi et après avoir choisi d'appréhender le concept de stratégie d'affaires à partir de la variable « Priorités Stratégiques », que nous identifions par le code « **PS** », nous avons emprunté au Cigref et McKinsey (2004) une échelle de mesure qui reprend 5 items désignant les priorités suivantes:

- **PS.1** Développer l'entreprise par croissance externe

- **PS.2** Améliorer la rentabilité économique
- **PS.3** Développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés
- **PS.4** Atteindre les objectifs de résultats communiqués
- **PS.5** Accroître les compétences et développer les talents

Tableau.18 : Items et échelle utilisés pour mesurer la variable « PS»

Variable	Code	Items	Type Echelle	N° Q
<b>Priorités stratégiques</b>	<b>PS</b>	PS.1 : Développer l'entreprise par croissance externe	Echelle Likert cotée de 1= Pas important du tout à 5= Très important	1
		PS.2 : Améliorer la rentabilité économique		
		PS.3 : Développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés		
		PS.4 : Atteindre des objectifs de résultats communiqués		
		PS.5 : Accroître les compétences et développer les talents		

#### 2.1.2.4. La mesure de la variable « Priorités Métiers » (PM)

Etant donné que l'alignement stratégique des usages du système ERP ne prend tout son sens que par des usages réels du système ERP alignés tant avec la stratégie d'affaires (business strategy or corporate strategy) qu'avec les stratégies Métiers, et dont la qualité dépend nécessairement de la cohérence et de la complémentarité de ces deux types de stratégies. C'est dans ce sens que cette idée de cohérence nous a amené également à opérationnaliser le concept de stratégies Métiers à partir de la variable « Priorités Métiers », que nous identifions par le code « **PM** », tout en mobilisant l'échelle de mesure de Cigref et McKinsey (2008) qui est composée de 5 items désignant les priorités suivantes:

- **PM.1** Excellence opérationnelle : optimisation et réingénierie des processus, planification opérationnelle, etc.
- **PM.2** Transformation : du modèle économique, de la chaîne logistique, etc.
- **PM.3** Innovation : veille technologique, recherche et développement de nouveaux produits, d'outils spécialisés etc.
- **PM.4** Politique de moyens : économies d'échelles, allocation optimale de ressources, etc.
- **PM.5** Optimisation des investissements

Tableau.19 : Items et échelle utilisés pour mesurer la variable « PM »

Variable	Code	Items	Type Echelle	N° Q
<b>Priorités Métiers</b>	<b>PM</b>	PM.1 : Excellence opérationnelle	Echelle Likert cotée de 1= Pas important du tout à 5= Très important	2
		PM.2 : Transformation		
		PM.3 : Innovation		
		PM.4 : Politique de moyens		
		PM.5 : Optimisation des investissements		

2.1.2.5. La mesure de la variable « Usages Réels ERP » (UR)

En nous reportant au point 2.2.1.1 du chapitre.1, nous avons admis que le système ERP ne crée de la valeur que par son usage réel au sein des processus Métiers, généralement circonscrit par l'utilisation, ou encore l'appropriation selon un registre opérationnel ou fonctionnel. C'est ainsi qu'il nous semble plus approprié de mesurer la variable « Usages Réels ERP », identifiée par le code « **UR** », à partir du niveau d'usage en rapport avec 3 items, désignés [de **UR.1** à **UR.3**], qui sont formulés comme suit :

- **UR.1** Pourcentage d'exploitation des modules du système ERP au sein de la DM
- **UR.2** Existence des tentations de SI parallèles au système ERP notamment l'Excel
- **UR.3** Evaluation globale du niveau d'usage du système ERP au sein de la DM

Tableau.20 : Items et échelles utilisés pour mesurer la variable « UR »

Variable	Code	Items	Type Echelle	N° Q
<b>Usages Réels ERP</b>	<b>UR</b>	UR.1 : Dans votre Direction, vos collaborateurs exploitent les modules du système ERP à...	Echelle ordinale unipolaire cotée de 1= 20% à 5= 100%	3
		UR.2 : Parallèlement au système ERP, est ce que vos collaborateurs reviennent fréquemment à des traitements sur d'autres systèmes notamment l'Excel ?	Echelle ordinale à 5 points allant de 1= Presque jamais à 5= Très fréquemment	4
		UR.3 : Comment évaluez-vous le niveau d'usage du système ERP dans vos processus Métiers ?	Echelle support sémantique à 5 points allant de 1= Minimal à 5= Très avancé	5

2.1.2.6. La mesure de la variable « Alignement Usages ERP » (AU)

Comme nous l'avons déjà expliqué au point 1.1.2.2 du chapitre.5, la variable latente « Alignement Usages ERP », identifiée par le code « **AU** », est un construit émergent qui mesure la covariation (la corrélation) entre la variable « Usages Réels ERP » (**UR**) et la

variable « Priorités Stratégiques » (**PS**) d'une part, et la variable « Priorités Métiers » (**PM**) d'autre part. Deux items spécifiques à la mesure du degré d'alignement des usages réels du système ERP ont été également intégrés dans le questionnaire et qui sont désignés par les deux codes « **AUPS** » et « **AUPM** ». Les DM interrogés devraient indiquer leur degré d'accord avec les deux affirmations suivantes :

- **AUPS** : Dans votre entreprise, les usages du système ERP sont cohérents avec les priorités stratégiques.
- **AUPM** : Dans votre entreprise, les usages du système ERP sont cohérents avec les priorités Métiers.

Il importe de noter que ces deux items ne seront pas pris en compte dans l'analyse des données multivariée. Ils feront l'objet d'une simple interprétation lors de la discussion des résultats descriptifs au point 2.1.3 de la section.2 du chapitre.7.

Tableau.21 : Items et échelle utilisés pour mesurer la variable « AU »

Variable	Code	Items	Type Echelle	N° Q
<b>Alignement usages ERP</b>	<b>AU</b>	AUPS : Dans votre entreprise, les usages du système ERP sont cohérents avec les priorités stratégiques. AUPM : Dans votre entreprise, les usages du système ERP sont cohérents avec les priorités Métiers.	Echelle Likert cotée de 1= Pas du tout d'accord à 5= Tout à fait d'accord	6

Au terme de cette partie qui traite de l'élaboration du questionnaire d'enquête, il convient de mentionner que notre choix a été porté plus particulièrement sur la mobilisation des questions fermées à réponse unique dans une forme scalée<sup>140</sup>. Ceci veut dire que la personne interrogée doit impérativement effectuer un choix entre un nombre limité de réponses prédéterminées par l'enquêteur. C'est ainsi que la formulation d'une question fermée implique que le chercheur connaisse les réponses qui peuvent être données, ou qu'il choisisse parmi l'ensemble des réponses possibles celles qui l'intéressent par rapport aux objectifs de l'étude (Caumont, 1998). Outre l'avantage de guider le répondant et d'éviter les réponses inappropriées (Ayadi, 2004), les questions fermées peuvent être directement transcrites dans un fichier informatique sans passer par des opérations de postcodification (Evrard, Pras et Roux, 2000), ce qui facilite dans une étape ultérieure le traitement et l'analyse des données.

<sup>140</sup> Dans sa forme scalée, la réponse correspond au choix d'un échelon sur une échelle ordonnées dont les niveaux sont prédéfinis (Caumont, 1998, pp.91).

### 2.1.3. La validation du questionnaire

Il importe de rappeler que même s'il n'existe pas un modèle précis à respecter pour élaborer un bon questionnaire d'enquête, sa qualité et son bon usage exigent, outre le choix des échelles de mesures des variables de recherche, la rédaction des questions suffisamment compréhensibles et leur structuration cohérente. Comme nous venons de le voir, la conception de notre questionnaire nous a amené à nous inspirer largement des travaux, tant académiques que professionnels, ayant mobilisé des échelles de mesure pour les variables sous-tendant notre schéma conceptuel.

Ainsi et afin de nous assurer de la qualité de notre instrument de collecte, il nous a fallu quatre versions successives de questionnaire révisées pour évoluer vers une version finale satisfaisante aussi bien sur le contenu des questions que sur leur structuration. Un processus de validation nous a semblé particulièrement nécessaire pour bénéficier des modifications, voire des améliorations, préconisées par plusieurs « personnes-ressources »<sup>141</sup> retenues, soit pour leurs qualités scientifiques, soit pour leurs expériences professionnelles en tant que DM utilisant le système ERP depuis plus de 18 mois.

De la sorte, les trois premières versions du questionnaire ont été validées auprès de huit scientifiques plus ou moins familiers avec le sujet de notre thèse. La version initiale a bénéficié des suggestions de notre directeur de thèse portant essentiellement sur l'harmonisation des questions de la *Section D* du questionnaire. La version corrigée a été ensuite validée par trois professeurs qui sont respectivement spécialisés en « Politique et Stratégie d'entreprise », en « Systèmes d'Information de Gestion » et en « Méthodologies de recherche », lesquels nous ont apporté des propositions de simplification et de reformulation de certaines questions qui n'ont pas été comprises dans leur sens exact comme celles de la *Section A* et de la *Section B* du questionnaire. La troisième validation qualitative a été réalisée auprès de quatre doctorants en « Sciences de Gestion » : deux d'entre eux sont des membres du laboratoire LIRSA<sup>142</sup> et les deux autres sont associés à l'unité de recherche GOUVERNANCE<sup>143</sup> ; au terme de laquelle, des améliorations concernant la forme du questionnaire ont été introduites afin d'optimiser le temps escompté pour la réponse.

---

<sup>141</sup> Notion empruntée à Ramangalahy (2001).

<sup>142</sup> LIRSA : Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action. CNAM, (Paris-France)

<sup>143</sup> GOUVERNANCE : Unité de recherche en gouvernance d'entreprise. Ecole Supérieure de Commerce (Sfax-Tunisie).

En dernière étape, la quatrième version améliorée du questionnaire a été soumise à une procédure de pré-test auprès d'un échantillon réduit de cinq DM appartenant à cinq entreprises qui opèrent dans des secteurs d'activités différents et ayant intégré un système ERP depuis plus de 18 mois . En fait, ces entreprises font partie de la Base de Données des clients de DISCOVERY<sup>144</sup> en 2009. Elles ont été sélectionnées selon un seul et unique critère à savoir : l'acceptation de participer au pré-test. Ces entreprises ont été alors sollicitées par une prise de contact téléphonique suivie d'un e-mail séquentiellement selon l'ordre dans lequel elles sont répertoriées dans la BD. Lors d'une telle sollicitation, le cadre et les objectifs du pré-test ont été brièvement expliqués tout en précisant la portée de leur contribution à la réussite de notre investigation empirique.

Les répondants, acceptant de participer à notre pré-test et dont les caractéristiques sont illustrées par le tableau. 22, nous les avons priés d'évaluer le temps de réponse et de donner leurs points de vue concernant la clarté et la pertinence des questions. C'est ainsi qu'au terme de chaque pré-test, nous posons les questions suivantes : « *Combien de temps avez-vous consacré pour répondre à ce questionnaire ? Les questions vous paraissent-elles à la portée ? Le langage utilisé vous paraît-il suffisamment clair ? Est-ce que les instructions ont-elles la clarté souhaitée ? Globalement avez-vous bien assimilé ce qui vous a été demandé ?* »

Tableau.22 : Détail du Pré-test

Répondants	Poste occupé	Site (activité)	ERP	Sexe	Age
1	<b>Directeur RH</b>	Détergents et cosmétiques	SAP	F	34
2	<b>Directeur Export</b>	Composants automobiles (filtres)	MFGPro	F	37
3	<b>Directeur Finance</b>	Industrie pharmaceutique	MFGPro	M	40
4	<b>Chef Unité Pilotage Projets</b>	Agroalimentaire volailles et dérivés	MFGPro	M	41
5	<b>DSI</b>	Gaz industriel et médical	Navision	M	43

En nous appuyant sur la réaction des répondants face à la complexité et la longueur du questionnaire, le pré-test nous a permis d'apporter progressivement plusieurs correctifs d'ordre terminologique relatifs aux questions des deux *Section A et B* et la question n°8 de la *Section D*, ainsi que des améliorations de forme permettant d'optimiser le temps de réponse.

<sup>144</sup> Le groupe Discovery Datasoft opère dans l'intégration de solutions ERP où il est le N°1 en Afrique du Nord, dans le développement Nearshore pour l'Europe, et dans le global banking pour l'Afrique et l'Europe Francophone. Il est le leader dans l'intégration de l'ERP Microsoft Dynamics NAV en Afrique du nord ainsi que pour d'autres ERP comme Sage ERP X3 et MFG/Pro, etc.

La structure du questionnaire a été donc améliorée pour aboutir à une version finale dont la durée de réponse prévue varie entre 15 et 20 minutes, un temps jugé suffisant pour remplir un formulaire de six pages (voir Annexe.15) comportant :

- Une page de garde contient :
  - ✓ des informations nécessaires à l'identification du cadre général de la recherche faisant état : du titre du questionnaire, de la cible de l'enquête, du nom du chercheur, de sa double affiliation à la fois au laboratoire de recherche français et à l'unité de recherche tunisienne ainsi que du nom des deux universités ;
  - ✓ une lettre introductive présente l'aspect doctoral de la recherche, le sujet de la thèse, l'objectif de l'enquête ainsi que les instructions pour y répondre. Si bien que, l'accent a été majoritairement mis sur la nécessité de l'étroite collaboration des DM pour l'accomplissement du travail de recherche d'une part, et sur le respect de l'anonymat des données recueillies et la confidentialité des résultats obtenus d'autre part.
- Cinq sections, formant quatre pages, sont constituées des échelles de mesure des variables de recherche exprimant successivement les priorités stratégiques et Métiers (*Section A*), les usages réels du système ERP (*Section B*), l'alignement des usages du système ERP (*Section C*), l'interaction avec la DG, la DSI et les autres DM (*Section D*), le profil culturel (*Section E*).
- Deux sections, formant la dernière page, sont consacrées à cerner la fiche signalétique relative à l'entreprise participant à l'enquête (*Section F*) et l'identification du DM répondant (*Section G*).

#### 2.1.4. L'administration du questionnaire

##### 2.1.4.1. Plan d'échantillonnage

Le plan d'échantillonnage, au sens de Caumont (1998), correspond bien à la stratégie que nous avons mise en œuvre pour sélectionner les sites et les répondants cibles de notre enquête. Cette stratégie consiste alors à déterminer la population de référence concernée par notre

étude ainsi que la taille de l'échantillon<sup>145</sup> suffisamment représentative de ladite population, et ce en explicitant les procédures et les techniques qui ont été concrètement mobilisées pour une telle opération d'échantillonnage.

La population concernée par la phase quantitative de notre investigation empirique est celle des DM associés à des entreprises, opérant en Tunisie, qui appartiennent à plusieurs secteurs d'activités et qui manifestent deux critères en commun : 1/ elles sont dotées d'un système d'information construit autour d'un système ERP et 2/ elles se trouvent dans la phase du post-basculement correspondant à la phase des usages réels du système ERP depuis plus de 18 mois à partir de la mise en œuvre opérationnelle (la phase du post-basculement a été évoquée au point 2.1.1.2 du chapitre.4). Souvenons-nous que le choix des DM comme population de référence pour notre enquête n'a rien de fortuit, du moment que nous avons justifié le pourquoi au point 2.1.1 de cette deuxième section.

Une fois la population de l'enquête identifiée, le problème de repérage des entreprises ainsi que des personnes interrogées s'est posé. A cette fin, deux Bases de Données clés nous ont servi de référence pour construire l'échantillon cible de la recherche :

- La BD des clients de ORADIST<sup>146</sup> en 2010 : une liste limitative nous a été communiquée par le responsable ERP Oracle et qui contient 11 entreprises opérant dans divers secteurs d'activités comme par exemple transport du Gaz, tourisme, télécom, services publics, banques et assurances, etc.
- La BD des clients de DISCOVERY en 2010<sup>147</sup> : une liste exhaustive souhaitée contenant 7 groupes d'entreprises (composés de 32 filiales) et 45 entreprises appartenant à plusieurs secteurs, notamment ceux de l'industrie agroalimentaire, de l'industrie pharmaceutique, de l'industrie chimique et de l'industrie automobile.

Ces deux bases de données ont été par la suite épurées afin d'éliminer les entreprises jugées inappropriées à notre enquête. Autrement dit, les entreprises ayant intégré un système ERP mais qui se trouvent encore dans la phase de basculement du système ou même dans la phase

---

<sup>145</sup> « Un échantillon est un sous-ensemble d'éléments (individus ou objets) extraits d'une population de référence dont ils doivent donner une représentation exacte. L'échantillonnage est le nom donné à l'opération permettant d'effectuer cette sélection » (Caumont, 1998, pp.51).

<sup>146</sup> ORADIST est le distributeur officiel des technologies et solutions Oracle (Database, Serveurs d'Applications, ERP, CRM, etc.) en Tunisie.

<sup>147</sup> Pour des raisons de discrétion concernant la personne à l'origine du transfert de cette BD, il serait indélicat de notre part d'outre passer cette aimable requête.



d'interruption (stagnation de l'implémentation). Un total de **43** entreprises a finalement été retenu comme sites d'enquête cibles, lesquels ont été rassemblés dans une seule BD créée sur Excel indiquant les coordonnées de la personne à contacter laquelle, dans la plupart du temps, correspond au Directeur ou premier responsable SI.

Afin de déterminer la taille requise pour l'échantillon<sup>148</sup> et étant donné que les BD qui nous ont été communiquées n'étaient ni exhaustives ni numérotées- deux conditions exigées par les méthodes « probabilistes » d'échantillonnage- notre choix s'est porté plus particulièrement sur deux méthodes « empiriques »<sup>149</sup> à savoir la méthode de « *volontariat* » et la méthode « *boule de neige* ». Pour ces méthodes, la constitution de l'échantillon résulte d'un « choix raisonné » visant à faire ressembler l'échantillon à la population dont il est issu (Evrard, Pras et Roux, 2000). Aussi, il convient de souligner que ces méthodes reposent fondamentalement sur le jugement, et se distinguent en cela des méthodes probabilistes, dont l'objectif consiste précisément à éliminer cette subjectivité (Royer et Zarlowski, 1999).

Pour ce qui concerne la méthode de « *volontariat* », elle consiste à réaliser l'enquête auprès de toute entreprise ayant bien voulu donner suite à notre questionnaire. Ne perdons pas de vue que certains responsables contactés ont montré, gentiment, une certaine réticence à répondre aux questionnaires, vu que la période de l'enquête coïncide avec la migration vers une nouvelle version d'ERP pas encore maîtrisée. Mais, beaucoup d'autres ont opposé un refus catégorique prétextant du manque de temps pour parvenir à remplir le formulaire d'enquête. C'est ainsi que le taux d'accord était environ 35% de la BD dont nous disposons. Ce qui veut dire qu'à partir de notre premier contact, **15** entreprises ont accepté de participer à l'enquête.

Quant à la méthode « *boule de neige* », elle s'est avérée particulièrement opérationnelle et économique du fait qu'elle consiste à demander à quelques DM, manifestant une volonté de collaboration, de fournir les références d'autres entreprises présentant les mêmes

---

<sup>148</sup> Déterminer la taille de l'échantillon revient à estimer la taille minimale nécessaire « pour assurer la meilleure précision possible des résultats au moindre coût (le terme précision ne faisant ici référence qu'à l'erreur d'échantillonnage, c'est-à-dire l'erreur due au fait que les résultats ne sont calculés que sur un sous-ensemble de la population) » (Evrard, Pras et Roux, 2000, pp.176). C'est donc la taille qui permet d'atteindre la précision ou le seuil de signification souhaités pour les échantillons destinés à des traitements quantitatifs (Royer et Zarlowski, 1999). Notons que le taux de sondage, c'est-à-dire le rapport de la taille d'échantillon  $n$  à la taille de la population  $N$ , n'intervient pratiquement pas dans le calcul de la précision des résultats, sauf s'il est supérieur à une limite empirique fixée souvent à **10%** ( $n/N > 1/10$ ) (Evrard, Pras et Roux, 2003).

<sup>149</sup> De façon générale, il existe deux grandes catégories de méthodes d'échantillonnage, qu'il importe de bien distinguer car leurs conditions de mise en œuvre et d'utilisation ne sont pas les mêmes, à savoir les méthodes « aléatoires ou probabilistes » et les méthodes « non aléatoires ou empiriques » (Caumont, 1998). Le choix de telle ou telle méthode est influencé directement par l'objectif de l'enquête, la nature de la population étudiée, le budget disponible et le mode d'administration du questionnaire (Evrard, Pras et Roux, 2003).

caractéristiques requises afin de les enquêter. Tel est bien le cas du Directeur Ressources Humaines d'une entreprise de fabrication et de vente des produits cosmétiques et détergents qui nous a mis en contact direct avec des Directeurs RH d'autres entreprises, voire même prendre à sa charge la transmission du questionnaire par e-mail à bon nombre d'entreprises. Cette procédure nous a permis alors d'amener la taille de l'échantillon à **22** entreprises acceptant de participer à l'enquête. Comme nous le verrons dans ce qui suit, cette méthode nous a aidé à constituer 42% de notre échantillon final de répondants au questionnaire.

C'est de la sorte que l'échantillon de 22 entreprises a été constitué avec un souci de représentativité (dont le taux de sondage  $15/43 > 1/10$  est largement satisfaisant) et d'homogénéité (laquelle est liée à la phase du post-basculement du système ERP) de la population de référence concernée par l'enquête.

#### 2.1.4.2. Modes et étapes d'administration du questionnaire

Une fois le plan d'échantillonnage accompli, le choix du mode d'administration de l'enquête se pose. D'après Evrard, Pras et Roux (2000), le chercheur dispose de cinq modalités d'administration possibles d'un questionnaire d'enquête dont le choix dépend, selon Caumont (1998), des objectifs de l'étude et de la qualité des informations recherchées. Le questionnaire peut être donc administré : en face à face, par voie postale, par téléphone, via internet ou encore de façon auto administrée. Par la suite, nous nous limiterons à exposer les techniques que nous avons mobilisées pour mener notre enquête.

- *L'enquête en face à face.* Ce mode d'administration nécessite l'intervention directe du chercheur. Bien que cette pratique permette de garantir un taux de réponse élevé et une très bonne qualité d'information recueillie, elle paraît la plus onéreuse à réaliser surtout quand il s'agit d'un échantillon géographiquement dispersé, ce qui est le cas pour notre enquête. Ainsi, il importe de signaler, que mis à part **6** cas, nous avons rencontré certaines difficultés s'agissant de s'accorder sur des rendez-vous avec les DM des entreprises ciblées, lesquels étaient visiblement débordés.
- *L'enquête par voie téléphonique.* Même si cette modalité offre une plus grande flexibilité et rapidité d'application, elle s'avère peu opératoire et pas suffisamment crédible pour un questionnaire relativement long composé des échelles de mesure à cinq points. De ce fait cette pratique a été retenue seulement pour **2** DM.

- *L'enquête via Internet.* Ce mode de recueil s'avère le plus approprié pour atteindre aisément et à moindre coût des sites d'entreprises géographiquement dispersés. En outre et bien qu'il présente l'avantage d'éliminer le risque d'influence du répondant par la présence de l'enquêteur, ce mode d'administration du questionnaire exige de disposer d'un fichier d'adresse e-mail des personnes interrogées. Etant donné que les deux BD communiquées par ORADIST et DISCOVERY contenaient déjà les coordonnées des divers DSI des entreprises clientes, y compris leurs adresses électroniques, l'enquête par e-mail était de ce fait le principal mode adopté pour la plupart des entreprises enquêtées, ce qui nous a permis d'avoir **26** répondants. Du reste, tous les DM contactés par téléphone souhaitent recevoir le questionnaire par messagerie électronique et s'engagent à en accuser réception questionnaire garni. Ne perdons pas de vue que 2 d'entre eux ont demandé de remplir le formulaire de façon synchrone par *Skype* pour avoir des clarifications éventuelles.

Aussi et pour s'assurer d'un nombre satisfaisant de réponses, le cheminement de l'enquête s'est effectué sur une période de trois mois (à partir du 13 Octobre 2011 jusqu'au 11 Janvier 2012), en trois étapes comme suit :

- *L'étape du premier contact* (13 et 14 Octobre 2011) : afin de garantir un taux élevé de réponses et éviter les dépenses supplémentaires dus à des déplacements inefficients, les DSI des 43 entreprises figurant dans notre BD consolidée ont été contactés directement par téléphone afin de leur présenter le cadre et l'objectif de l'enquête et de les prier de nous mettre en contact direct avec les divers DM des entreprises en question. Lors de ce premier contact, qui nous a permis de savoir les intentions de répondre, 15 parmi ces DSI ont manifesté un intérêt particulier à notre enquête et accepté de nous fournir les coordonnées des DM (numéros de téléphone ou les adresses mail) ; voire même ils se sont chargés d'établir le trait d'union entre nous deux.
- *L'étape de la transmission effective des e-mails* (à partir du 17 Octobre 2011): comme suite à nos précédentes conversations téléphoniques avec les DSI, nous avons contacté les DM, dont les uns par mail, tandis que d'autres par téléphone. Certains d'entre eux étaient déjà au courant et se sont montrés prêts à collaborer encore plus, d'autres ont formulés le besoin d'être informés davantage comme préalable au questionnaire attendu.

- *L'étape de relance* (15 Novembre, 12 Décembre 2011 et 11 Janvier 2012) : afin de ne pas gaspiller le temps imparti et en vue de l'exploiter à bon escient, nous avons tenu à procéder à des rappels téléphoniques ainsi que par e-mail, dont le texte figure dans l'Annexe.16, et ce pour permettre aux DM de se souvenir de leurs promesses de réponse et pour les sensibiliser à la célérité de la démarche

Il convient de rappeler qu'au cours de ces trois étapes d'administration du questionnaire, il nous a été donné de bénéficier de l'appui du DRH d'une entreprise de fabrication et de vente des produits cosmétiques et détergents qui a pris en charge la passation de notre formulaire d'enquête aux DSI, et de fil en aiguille, aux DM de 7 autres entreprises, ce qui nous a permis de recueillir 25 questionnaires supplémentaires.

De la sorte, la collecte des données nous a conduit à consolider un échantillon de 59 DM répondant au questionnaire, associés à 22 entreprises. 55 cas ont été validés pour les traitements et les analyses de données. L'analyse descriptive de cet échantillon sera exposée au point 2.2.1.2 du paragraphe suivant.

## 2.2. Le cadre des techniques et méthodes d'analyse statistique des données

D'après Zghal (1992), « *L'analyse consiste à rassembler les informations recueillies puis à les traiter de manière qu'elles soient mises sous une forme susceptible d'apporter des réponses aux questions posées* » (pp.99). Le traitement des données quantitatives pose le problème du choix optimal des techniques et méthodes d'analyse statistique. Ce choix vise en fait à vérifier la qualité des données collectées ainsi que la précision de leurs traitements pour valider, *in fine*, les résultats de la modélisation de notre hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP.

C'est pourquoi, après avoir révélé dans un premier titre l'étape de préparation des données ainsi que l'analyse descriptive de l'échantillon obtenu, nous présenterons dans un second titre les techniques et méthodes utilisées pour tester les priorités psychométriques des échelles de mesures (le modèle de mesures), pour finir dans un troisième titre par la description de l'analyse canonique, méthode d'analyse multivariée mobilisée pour tester notre premier jeu d'hypothèses (le modèle structurel).

## 2.2.1. Préparation des données et analyse descriptive de l'échantillon obtenu

### 2.2.1.1. Préparation des données

La préparation des données consiste à convertir des formulaires d'enquête garnis en « tableau de codage condensé » (Fennetau et Bialès, 1993) à partir duquel seront réalisées les trois types d'analyses de données à savoir : analyse descriptive de l'échantillon, analyse psychométrique des échelles de mesure et analyse confirmatoire des hypothèses de recherche. Les deux principales étapes d'un tel processus de préparation des données se résument, successivement, en 1/ la vérification des questionnaires et 2/ la codification et l'identification statistique des variables.

L'étape de vérification des questionnaires est tout à fait essentielle surtout qu'elle est susceptible d'affecter la qualité des analyses qui seront effectuées et, par voie de conséquence, les interprétations qui en seront générées (Evrard, Pras et Roux, 2003). Cette étape consiste donc à vérifier les **59** questionnaires reçus, et à en contrôler les trois critères de lisibilité, de complétude et de cohérence au sens de Hassairi (2001). Il s'agit donc de vérifier si les consignes de réponses ont bien été respectées (c'est le cas de 2 répondants qui ont coché une seule case par question et non par item) ; de détecter des incomplétudes et des données manquantes (des omissions ont été repérées dans 2 questionnaires concernant la *Section F*) ; et de déceler des incohérences dans les réponses (des incohérences flagrantes ont été repérées dans 2 questionnaires et qui sont relatives aux cinq questions de la *Section D* portant sur l'interaction entre les trois parties prenantes).

A l'issue d'un tel diagnostic, les **4** questionnaires récelant des problèmes de compréhension et de cohérence ont été immédiatement éliminés, tandis que les **2** autres cas manifestant un problème de complétudes ont été directement corrigés suite à une brève interrogation téléphonique des DM concernés. De ce fait, **55** questionnaires ont été définitivement retenus pour les traitements et les analyses de données.

Les questionnaires, une fois vérifiés, ont été soumis aux travaux de dépouillement basés essentiellement sur : la codification des modalités de réponse, l'identification statistique des variables et l'établissement du tableau de codage condensé (Fennetau et Bialès, 1993). La codification consiste à associer à chaque modalité de réponse un symbole (un code) pouvant faire l'objet d'un traitement (Evrard, Pras et Roux, 2000). Il s'agit donc de la conversion des réponses fournies de nature textuelle, en des suites numériques (les variables). Cette opération

de codage, appelée parfois « chiffrement », est suivie de l'étape d'identification statistique des variables, laquelle consiste en ce que chaque variable doit être spécifiée quant à sa nature *qualitative* (nominale ou ordinale) ou *quantitative* (scalée ou métrique, discrète ou continue) (Fenneteau et Bialès, 1993).

Après avoir effectué ces deux tâches, et ce au fur et à mesure de la réception des questionnaires remplis, les données brutes ont été saisies dans un fichier sous format « SPSS.18<sup>150</sup> » (Nie et al., 1975) afin de constituer notre tableau de codage condensé (voir Annexe.17) qui nous a servi comme BD nécessaire aux traitements statistiques.

#### 2.2.1.2. Analyse descriptive de l'échantillon obtenu

Cette analyse est destinée à mettre en relief la structure générale de l'échantillon selon certaines caractéristiques des DM interrogés relevant des entreprises opérant en Tunisie et qui sont dans la phase du post-basculement de leur système ERP. L'objectif d'une telle analyse descriptive consiste donc à montrer la cohérence du plan d'échantillonnage issu de plusieurs critères que nous estimons classés comme suit : ceux qui correspondent aux 55 DM enquêtés (sexe, âge, poste occupé, type de direction et ancienneté au poste) ; et d'autres qui sont afférents aux 22 entreprises y relatives (activité, nationalité, nombre d'employés, CA, système ERP et date de son basculement). Le tableau figurant en Annexe.18 en est l'illustration.

Rappelons que la taille d'échantillon utilisée pour le traitement statistique des données correspond au nombre de questionnaires qui ont été validés, soit 55 DM dont la majorité est de tendances : masculine 87.3% et féminine 12.7% et ayant une moyenne d'âge se situant entre 30 et 50 ans. Il en ressort que ces DM sont pour 16.3% des Directeurs Finance ; 14.5% des Directeurs RH ; 9.1% couvrant aussi bien le poste de Directeur Contrôle de gestion que de Directeur Logistique ; 7.3% pour chacun des quatre postes, pris séparément, de Directeur Approvisionnement, de Directeur Commercial, de Directeur Technique et de Directeur Production ; et 34.5% restants intéressant d'autres Directions (Comptabilité, Développement, Marketing, etc.). Précisons que 69.1% de ces Directions Métiers sont de type fonctionnel et que 30.9% seulement sont d'ordre opérationnel. Finalement, il convient de constater que 40% des répondants occupent le poste de DM depuis plus de 5 ans contre 60% ayant une expérience plus ou moins modeste inférieure à 5 ans.

---

<sup>150</sup> Logiciel de traitements statistiques « SPSS.18 » : Statistical Package for the Social Sciences, Version 18.

A présent, analysons les caractéristiques des entreprises auxquelles les 55 DM y sont rattachés. Comme le montre la deuxième partie du tableau figurant à l'Annexe.18, les 55 DM interrogés opèrent dans des entreprises appartenant à divers secteurs d'activité dont 5 entreprises appartenant au secteur agroalimentaire (soit 22.7%), 3 appartenant au secteur de l'emballage, 3 autres appartenant au secteur d'édition de solutions informatiques (soit 13.6% pour chacun de ces deux secteurs), et 11 entreprises relevant de divers autres secteurs (composants automobiles, matériaux de construction, distribution des produits pétroliers, etc.). Ainsi, la plupart de ces entreprises sont de nationalité tunisienne (soit 54.4%) ou encore française (18.2%). Les 27.4% restants proviennent d'autres origines (allemande, américaines, etc). Hormis 2 cas, ces entreprises réalisent un CA dépassant les 10000 en Milliers de Dinars.

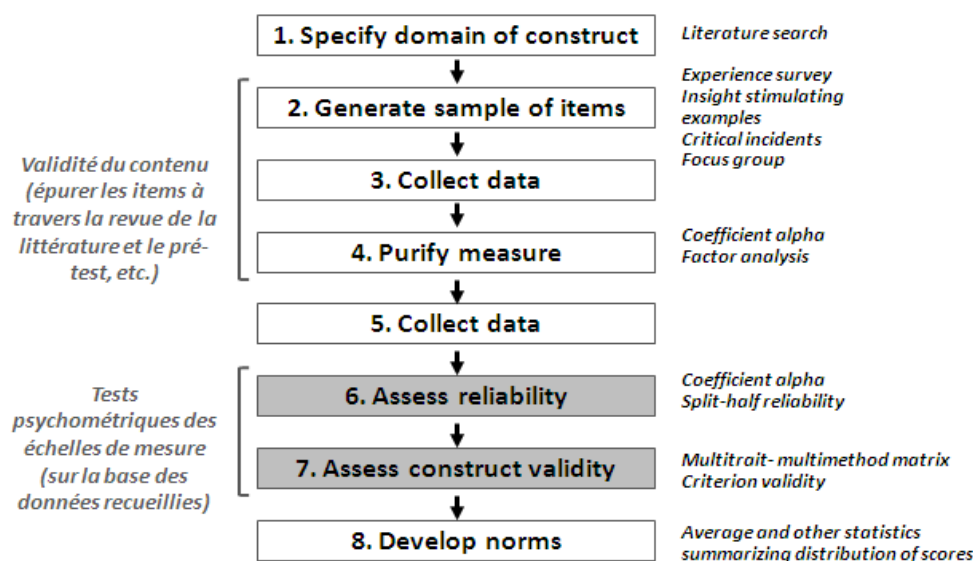
En ce qui concerne les systèmes ERP, nous pouvons constater aisément que l'ERP SAP est le plus utilisé par les entreprises enquêtées (soit 5 entreprises), suivi par les systèmes ORACLE et MFGPro dont chacun est déployé dans 4 entreprises, et succédé par ADONIX, NAVISON puis SAGE. Enfin, la répartition selon la date de basculement permet de justifier le choix de notre échantillon, lequel se compose de 11 entreprises ayant une expérience dans l'usage du système ERP allant de 4 à 10 ans, de 6 entreprises qui ont basculé leurs systèmes depuis 3 ans et de 5 autres se situant à 2 ans de la date de basculement opérationnel de leur système ERP.

#### 2.2.2. Techniques et méthodes d'évaluation des propriétés psychométriques des échelles de mesures

Comme l'expliquent Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999), une des préoccupations majeures du chercheur est de « *s'assurer que les indicateurs empiriques assimilés à des mesures du phénomène étudié permettent de donner la meilleure représentation possible de ce phénomène. Ainsi, il faut se poser, pour chaque mesure effectuée, la question de sa fiabilité et de sa validité. Cela nécessite de s'intéresser au processus qui a permis d'obtenir cette mesure, en d'autres termes l'instrument de mesure* » (pp.265). C'est dans ce sens qu'il paraît indispensable de vérifier la fiabilité et la validité des échelles de mesures, et ce pour s'assurer qu'elles mesurent précisément ce qu'il a été prévu d'évaluer (Churchill, 1979).

En nous référant au paradigme du Churchill (1979), relatif au développement des meilleures mesures des construits en Marketing (figure. 33), nous pouvons repérer trois tests les plus souvent utilisés dans le processus d'appréciation des échelles de mesure des variables à savoir : *la validité du contenu, la validité du construit et la fiabilité.*

Figure.33 : Procédure de développement d'instrument de mesure (adapté de Churchill, 1979)



#### 2.2.2.1. La validité de contenu

D'après Zaltma, Pinson et Angelmar (1973), la validité de contenu correspond au degré auquel une opérationnalisation représente le concept qui doit être généralisé (cité par Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999). Autrement dit, il s'agit d'évaluer si l'échelle de mesure est qualifiée de représentative, complète et solide, au sens de Churchill (1979), ou, dans le cas contraire, de non représentative générant un biais responsable d'une incertitude lors de l'interprétation des résultats générés (Straub, 1989). Ainsi et afin de s'assurer de la validité de l'outil utilisé, Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999) préconisent de s'appuyer sur l'existence d'un consensus au sein de la communauté de recherche quant à cette utilisation. Ceci suppose que le chercheur puisse déterminer l'étendue du domaine du contenu du concept étudié (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999), ce qui est sans doute difficile à appliquer à la majorité des concepts utilisés en sciences sociales (Carmines et Zeller, 1990). C'est pourquoi, une revue panoramique de la littérature, permettant de repérer et de sélectionner les items d'une échelle de mesure, doit être impérativement consolidée par une procédure de validation empirique auprès des experts tant scientifiques que professionnels, et ce pour affiner davantage ces items et évaluer leur capacités à capturer les différentes facettes du phénomène étudié (Evrard, Pras et Roux, 2000 ; Churchill, 1979).

Pour la stratégie de recherche qui est la nôtre, la validation de contenu est réalisée en deux étapes. En fait, l'exploration théorique des divers axes de recherches sous-tendant notre



problématique de recherche (le propos de la partie.1 de la thèse), nous a permis dans une première étape de définir le domaine de chacun des concepts et d'en générer des échelles de mesure adéquates. Ensuite et comme nous l'avons déjà évoqué au point 2.1.3 de cette deuxième section, notre instrument de mesure a été soumis à une procédure de validation et de pré-test auprès de plusieurs « personnes-ressources » retenues, soit pour leurs qualités scientifiques, soit pour leurs expériences professionnelles, et ce afin d'épurer les énoncés du questionnaire et de capturer les différents aspects des variables devant être mesurées.

#### 2.2.2.2. La validité du construit

« *Construct validity, which lies at the very heart of the scientific process, is most directly related to the question of what the instrument is in fact measuring- what construct, trait, or concept underlies a person's performance or score on a measure* » (Churchill, 1979, pp.70). En ce sens, la validité du construit consiste à s'assurer que le concept opérationnalisé reflète bien le concept théorique ; cela veut dire que les items composant l'échelle de mesure du phénomène étudié en sont une bonne représentation (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999).

Considérée comme une condition essentielle pour apprécier la validité interne de l'instrument de mesure, la validité du construit repose sur deux tests, celui de la « *validité convergente* » et celui de la « *validité discriminante* » (Churchill, 1979). En fait, la validité convergente d'une échelle est vérifiée quand les items qui la constituent et qui supposent mesurer un même construit sont fortement corrélés entre eux. Quant à la validité discriminante, elle permet de s'assurer que les différents items, supposés mesurer des construits différents, sont faiblement corrélés entre eux afin de permettre de discriminer ces construits. Tester la validité de construit revient en fait à vérifier que les items mesurant une même variable convergent et se distinguent d'items mesurant des phénomènes différents (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999). Pour cela, le chercheur peut recourir à deux outils statistiques tels que la Matrice Multitraits-Multiméthodes (MTMM)<sup>151</sup> de Campbell et Fiske (1959) ou encore

---

<sup>151</sup> Cette matrice de corrélation nécessite l'utilisation d'au moins deux méthodes de mesure pour vérifier si les résultats obtenus sont convergents. « Elle est en fait composée de **T**×**M** variables : chaque variable mesure l'une des **T** traits du phénomène à étudier en utilisant l'une des **M** méthodes possibles. Une échelle de mesure d'un phénomène donné pourrait être composée de plusieurs items pour mesurer 3 traits de ce phénomène : **T1**, **T2** et **T3**. Ces items pourraient être mesurés par exemple selon trois méthodes différentes : sur une échelle de Likert (**M1**), sur une échelle graphique (**M2**) ou sur une échelle de Thurstone (**M3**) » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999).

l'Analyse Factorielle en Composantes Principales (AFCP)<sup>152</sup> (Carmines et Zeller, 1990). Pour notre part et étant donné que le choix s'est porté, lors de l'élaboration de notre questionnaire, sur la mobilisation d'un seul instrument de mesure pour chaque variable, rendant de ce fait inadaptée la matrice MTMM, nous avons opté pour l'AFCP comme principal outil statistique pour tester la validité convergente et la validité discriminante de nos échelles de mesure.

▪ ***La validité convergente***

L'objectif de la validité convergente est de vérifier si la mesure garantit l'unidimensionnalité du construit étudié. Ce test d'homogénéité est alors vérifié lorsque les items d'une échelle de mesure sont fortement corrélés pour évaluer précisément et exclusivement un même construit qu'ils sont censés mesurer. La validité convergente est analysée en deux étapes. Dans la première, la matrice de corrélation entre les items permet d'écarter les items moins significatifs (c.à.d. dont la corrélation est très faible). Dans la seconde étape, l'AFCP, avec une rotation de VARIMAX<sup>153</sup>, est appliquée aux items retenus pour s'assurer de leur contribution significative dans la formation d'un facteur unique (Churchill, 1979 ; Evrard, Pras et Roux, 2000).

Pour ce faire, l'identification des facteurs par l'AFCP doit satisfaire à quatre critères :

- ✓ *le critère de la variance expliquée* qui consiste à retenir le nombre d'axes factoriels permettant de restituer un pourcentage de variance minimum qui est généralement supérieur à un seuil de signification de 50% (Evrard, Pras et Roux, 2000).
- ✓ *le critère de la valeur propre* qui permet d'identifier le nombre de composantes à retenir. D'après Kaiser (1958), seuls les axes, restitués par l'AFCP, dont la valeur propre est supérieure ou égal à 1 sont retenus.

---

<sup>152</sup> S'inscrivant dans une perspective descriptive, l'AFCP fait partie des méthodes factorielles qui analysent des matrices de corrélation dont les valeurs expriment l'existence, la force et la direction des relations entre un ensemble de variables métriques prises deux à deux (Caumont, 1998). Ainsi, l'AFCP présente un outil statistique à la fois objectif et puissant permettant de synthétiser des items en vue d'une meilleure compréhension d'une variable de recherche (Kerlinger, 1986, cité par Hassairi, 2001). En d'autres termes, il s'agit d'obtenir un ou plusieurs facteurs indépendants décrivant une structure simple d'analyse (Smith et al., 1996).

<sup>153</sup> D'après Hassairi (2001), « *la rotation est le processus mathématique qui permet de faciliter l'interprétation des facteurs en maximisant les saturations les plus fortes et minimisant les plus faibles de sorte que chaque facteur apparaisse déterminé par un ensemble restreint et unique d'items. Ce processus est effectué par rotation, repositionnement des axes. Il existe deux types de rotation : la rotation orthogonale et la rotation oblique. Le premier type est toujours préférable parce qu'une telle solution indique que chaque facteur apporte une information unique, non partagée avec un autre facteur. Il existe trois méthodes pour produire une rotation orthogonale ; la plus fréquemment utilisée est VARIMAX* » (pp.274).

- ✓ *le critère de la contribution factorielle « loading »* permet d'identifier les indicateurs pertinents qui expliquent mieux un facteur. Dans notre étude, seuls les items dont la contribution factorielle est supérieure à **0,3** sont retenus conformément à Blau et al. (1993).
- ✓ *le critère de la communalité* qui permet d'apprécier la qualité de représentation des items dans un facteur. D'après Evrard, Pras et Roux (2000), ce critère mesure le pourcentage de variance de la variable expliquée par les facteurs retenus. De la sorte, les items dont la communalité est inférieure à 0,4 sont rejetés conformément à Evrard, Pras et Roux (2000).

▪ ***La validité discriminante***

L'objectif du test de la validité discriminante est de s'assurer de ce que les différents attributs, censés mesurer une variable du modèle, ne mesurent effectivement que celle-ci et non pas d'autres. C'est dans ce sens que l'AFCP s'avère nécessaire pour vérifier si tous les items mesurant des construits théoriquement indépendants sont faiblement corrélés entre eux afin de permettre de discriminer ces construits. Pour qu'une échelle de mesure présente les qualités de validité discriminante, l'AFCP doit restituer autant de facteurs que de variables supposées, et que chaque item ait une contribution élevée sur un facteur qui lui est propre, sinon il doit être rejeté (Hassairi, 2001).

Pour terminer avec le test de la validité de construit, il importe de noter que pour s'assurer de la validité du concept « Alignement Usages ERP », considérée comme un construit générique, nous avons utilisé *l'Analyse Factorielle Confirmatoire de Second Ordre*. L'AFCP, avec une rotation de VARIMAX, est également appliquée afin de vérifier que les dimensions, estimées par des facteurs de premier ordre, définissent bien un construit plus large et plus abstrait, estimé par le facteur de second ordre (Ayadi, 2004). Comme nous l'avons déjà indiqué au point 1.1.2.2 du chapitre.5, ce construit non observable est censé expliquer tout ou partie de la covariance des trois facteurs observables : Priorités stratégiques, Priorités Métiers et Usages réels ERP.

2.2.2.3. La fiabilité

Tester la fiabilité d'un instrument de mesure consiste à s'assurer du « *degré de stabilité d'une mesure pendant un temps indéterminé et ce, quels que soient les participants. Ainsi, une mesure ne sera fiable que si elle est comprise et interprétée de façon identique par tous les*

*participants* » (Darmon et al., 1911, pp.248, cité par Akrouf, 1996). L'objectif du test de la fiabilité consiste en fait à minimiser l'erreur aléatoire, ou encore le « *random error* » (Carmines et Zeller, 1992). Cette erreur est due lorsque le phénomène mesuré par un même instrument peut être sujet à des aléas tels que les circonstances, l'humeur des personnes interrogées, la fatigue de l'interviewer (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999).

En d'autres termes, la fiabilité permet d'évaluer la cohérence interne de l'échelle de mesure, laquelle est étroitement liée au risque que ledit instrument comporte une erreur aléatoire. A cet effet, quatre méthodes sont disponibles pour estimer cette fiabilité (Carmines et Zeller, 1992, Evrard, Pras et Roux, 2000) : la méthode du « *test-retest* »<sup>154</sup>, la méthode des « *formes alternatives* »<sup>155</sup>, la méthode des « *deux moitiés* » (*split-halves*)<sup>156</sup> et la méthode de « *la consistance interne* » (*Internal Consistency Reliability*). Face aux difficultés d'application des trois premières méthodes et afin de nous assurer du degré avec lequel nos échelles de mesure multidimensionnelles évaluent de façon constante les perceptions des DM envers l'hypothèse culturaliste de l'alignement des usages du système ERP, nous avons recouru à la méthode de « *la consistance interne* » par le coefficient « *Alpha de Cronbach* » (Cronbach, 1951) dont la formule générale se présente comme suit (Ayadi,2004) :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right), \text{ où :}$$

k : le nombre d'énoncés dans le test (attributs) ;

$V_i$  : la variance de l'énoncé i (erreur aléatoire) ;

$\sum V_i$  : la somme des variance, soit la diagonale de la matrice ;

$V_t$  : la variance totale de l'échelle, soit la somme des variances et des covariances.

En nous référant à l'affirmation de Churchill (1979), selon laquelle: « *Coefficient alpha is the basic statistic for determining the reliability of a measure based on internal consistency* »

<sup>154</sup> « Cette méthode consiste à effectuer le même test auprès des mêmes individus à des périodes différentes. On calcule alors un coefficient de corrélation entre les résultats obtenus dans les deux tests successifs. Plus le coefficient est proche de 1, plus les mesures sont proches et plus fiable est l'outil utilisé. Cependant cette méthode peut être biaisée par plusieurs facteurs comme : l'évolution des individus interrogés, la modification de leurs attitudes, la réinterprétation de leurs réponses, etc. » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999, pp.268).

<sup>155</sup> « Cette méthode suppose également l'administration de deux tests aux mêmes individus, la différence étant que le second test n'est pas identique au premier : il s'agit d'une forme alternative supposée mesurer le même objet mais avec des formulations différentes des questions. Si cette méthode permet de limiter l'effet de mémoire, il est parfois difficile pratiquement de construire deux tests alternatifs » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999, pp.286).

<sup>156</sup> « Cette méthode consiste à utiliser le même outil au même moment sur les mêmes individus mais en séparant l'ensemble des items d'une échelle en deux moitiés, chacune devant être représentative de l'attitude que l'on cherche à mesurer et contenir un nombre suffisamment important d'items pour être significative. On calcule un des coefficients de corrélation sur les réponses obtenues dans chaque moitié. Une limite importante de cette méthode réside dans le fait que les coefficients obtenus ne seront pas les mêmes selon le découpage effectué entre les items » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999, pp.286).

(pp.70), il importe de souligner que ce coefficient est le plus répandu et le plus utilisé pour mesurer la consistance ou encore la cohérence interne des échelles multi-items. Il a le mérite de mesurer, avec un degré élevé de crédibilité, la fiabilité des instruments de mesure sans recourir à une double administration du questionnaire et non plus à un découpage ou encore une réplication des items (principales limites adressées aux autres méthodes).

Afin d'augmenter la fiabilité de la mesure du construit, la pratique consiste à réduire le nombre d'items initiaux composant une échelle en fonction de la valeur de *Alpha* (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999). Cela veut dire que si *Alpha* est faible, des ajustements doivent s'établir par l'élimination d'items. La valeur de *Alpha de Cronbach* « $\alpha$ » varie généralement entre « 0 et 1 » : plus elle est proche de 1, plus la cohérence interne de l'échelle est forte (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999). Nunnally (1978) considère le taux de 0.7 comme mesure minimum pour une échelle fiable. Plus précisément, Evrard, Pras et Roux (2000) indiquent que « *pour une étude exploratoire, Alpha est acceptable s'il est compris entre 0.6 et 0.8 ; pour une étude confirmatoire, une valeur supérieur à 0.8 est recommandée* » (pp.282).

Pour une synthèse des tests psychométriques de l'instrument de mesure, le lecteur pourra se référer à l'Annexe.19.

### 2.2.3. L'analyse canonique de la corrélation des variables : méthode d'analyse multivariée choisie pour tester les hypothèses

Caumont (1998) définit l'analyse multivariée par « *l'étude systématique des relations entre plusieurs variables ou groupes de variables considérées simultanément, effectuée dans une perspective soit descriptive, soit explicative* »<sup>157</sup> (pp.112). Ce type d'analyse, dite également *multivariate* ou encore multidimensionnelle, repose sur des données théoriques (à base de calculs matriciels)<sup>158</sup>, datant parfois de plusieurs décennies, qui n'a reçu que peu d'applications jusqu'à l'avènement des calculateurs rapides et puissants (Prunus et Leffebvre, 1971). Outre l'évolution incessante des techniques et méthodes d'analyse multidimensionnelle pour répondre au mieux aux attentes des analystes- expliquant sans doute leur profusion- elles

---

<sup>157</sup> Pour plus de détails concernant la classification des méthodes d'analyse multivariée selon les deux perspectives « descriptive » et « explicative », le lecteur pourra se référer à la synthèse proposée par Caumont (1998).

<sup>158</sup> Ces méthodes s'appuient sur des modèles d'algèbre linéaire (Croutsche, 1997).

dépendent du type de variable traitée, du tableau de données étudié, et des résultats obtenus (Croutsche, 1997) ; ce qui rend difficile le choix de la méthode adéquate.

Pour notre part et pour les besoins de notre modélisation, nous avons choisi, et nous tenterons de le justifier, la méthode de l'analyse canonique pour tester notre premier jeu d'hypothèses. Originellement introduite par Harrold Hotelling (1936), la notion classique d'analyse canonique de deux variables aléatoires multidimensionnelles réelles a été reprise, dans le cas de variables statistiques, en analyse des données, et a trouvé là un champ d'applications fort intéressantes (Dauxois et Pousse, 1975). Se situant à la frontière entre la première et la seconde génération des méthodes d'analyse multivariée<sup>159</sup> (Croutsche, 1997), l'analyse canonique est d'un intérêt théorique essentiel puisqu'elle permet de lier, comme cas particulier, les formalismes de plusieurs techniques de l'analyse multivariée, notamment la régression multiple, l'analyse discriminante et l'analyse des correspondances (Croux et Dehon, 2002).

L'analyse canonique a pour principal objectif d'étudier la corrélation entre *des ensembles de variables indépendantes* (également appelées variables exogènes ou explicatives) *et de variables dépendantes* (également dénommées variables endogènes ou à expliquer). C'est ce qui dénote sa particularité. Ainsi, elle utilise, pour chacune des variables (dépendante et indépendante), dont l'unidimensionnalité a été vérifiée par une AFCP, les facteurs scores. Elle démarre donc sur une matrice plus concise de corrélations laquelle peut être traitée comme une matrice de covariation et de dispersion de variables centrées réduites, regroupant de tels facteurs scores (Croutsche, 1997). La formule générale de l'analyse canonique peut être exprimée comme suit (Hair, Anderson et Tatham, 2010) :

$Y_1 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_n = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$ <p>(métrique, non métrique) (métrique, non métrique)</p>
--

---

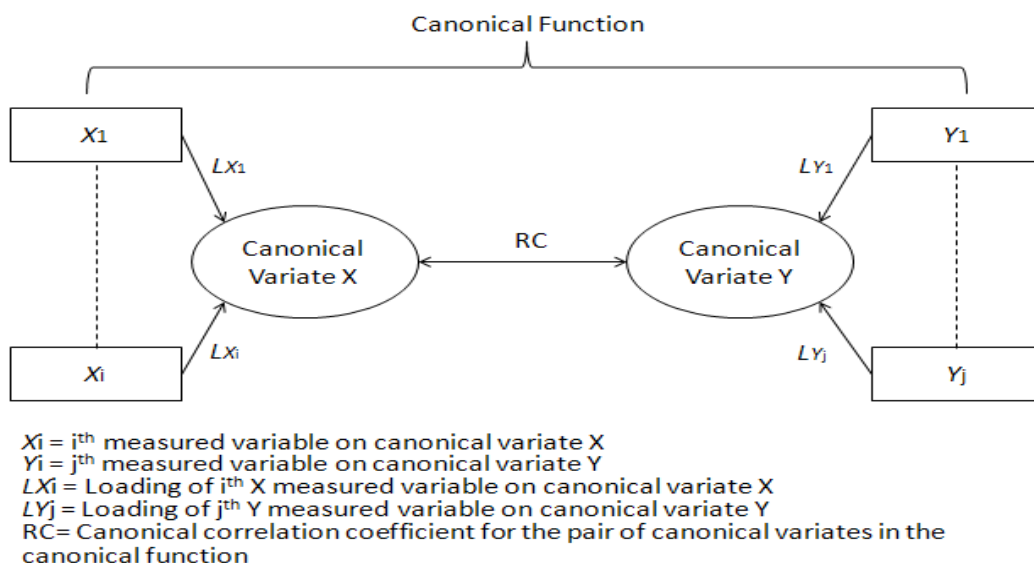
<sup>159</sup> L'évolution des méthodes d'analyses dites de première génération (les modèles de régressions multiples, l'analyse en composantes principales, les analyses de correspondances simples et multiples, les analyses multidimensionnelles, les modèles Log-linéaires) a donné lieu à une forme de généralisation des approches concrétisée par les méthodes de la seconde génération (l'approche PLS, l'analyse des structures de covariance, l'analyse multidimensionnelle confirmatoire, l'analyse des structures latentes) (Croutsche, 1997). Selon Fornell (1982), « les analyses de la seconde génération présentent les caractéristiques suivantes : elles traitent de façon simultanée plusieurs ensembles de variables explicatives et expliquées, elles sont capables d'analyser les liens entre des variables théoriques, elles intègrent les erreurs possibles au niveau de la mesure, elles permettent la réalisation d'analyses confirmatoires alors que les analyses de la première généralisation, sont des approches rigoureusement exploratoires » (cité par Croutsche, 1997). L'approche canonique généralisée, bien qu'elle puisse entrer dans ces modèles de deuxième génération, elle ne permet pas de confirmer ; elle n'est que exploratoire. C'est ce qui explique sa position intermédiaire (Croutsche, 1997).

Il s'agit dans cette optique de déterminer une corrélation globale entre les ensembles  $X$  et  $Y$  désignant respectivement le groupe des variables indépendantes et le groupe des variables dépendantes. Le but de l'analyse canonique est donc de résumer, de la manière la plus adéquate, les relations entre ces deux groupes ; elle va isoler l'information dans seulement quelques covariances bien choisies (Croux et Dehon, 2002). Ainsi, nous pouvons résumer la démarche de calcul de l'analyse canonique par les étapes suivantes (Croutsche, 1997, Hair, Anderson et Tatham, 2010) :

- Déterminer deux *coefficients de pondération* relatifs à chaque catégorie de variables. Calculer les *combinaisons linéaires* de chaque groupe de variables (dépendantes et indépendantes) afin d'obtenir deux *variables composites* (variables canoniques) pour chaque groupe de variables ;
- Corréler ces deux variables canoniques en recherchant la meilleure combinaison assurant la meilleure corrélation possible des deux variables ;
- Les coefficients de pondération obtenus à l'issue de cette démarche sont appelés *coefficients canoniques* ;

Comme l'illustre le schéma suivant, l'analyse canonique va développer *une fonction canonique* qui maximise le *coefficient de corrélation canonique* entre ces deux variables canoniques.

**Figure.34** : Fonction canonique et contributions canoniques (*canonical loading*) des variables dans les variables canoniques (Hair, Anderson et Tatham, 2010)



Ainsi, l'interprétation des résultats de l'analyse canonique se situe à trois niveaux à savoir :

▪ **La fonction canonique.** Trois critères sont proposés :

- *Le niveau de signification de la fonction* : est mesuré par les tests de « Wilk's lambda », « Hotelling's trace », « Pillai's trace » ou encore « Roy's grc », et dont la signification est interprétée selon le « test de Fisher » pour un seuil d'erreur (< 5%). Le seuil d'erreur peut être ramené à (10%) (Hair, Anderson et Tatham, 2010 ; Evrard, Pras et Roux, 2000).
- *La magnitude de la corrélation canonique* : représentée par la taille des corrélations canoniques. Selon Hair, Anderson et Tatham (2010), « *no generally accepted guidelines have been established regarding suitable sizes for canonical correlations. Rather, the decision is usually based on the contribution of the findings to better understanding of the research problem being studied* » (pp.247).
- *L'indice de redondance de la variance partagée* : appelé aussi « *squared canonical correlations* » (*canonical roots*) permet d'apprécier la variance partagée entre les deux variables canoniques. Cet indice est analogue au coefficient de détermination ( $R^2_m$ ) qui est le carré du coefficient de régression multiple ( $R_m$ ). Cet indice permet d'indiquer l'aptitude d'un ensemble de variables indépendantes (pris en groupe) à expliquer la variation des variables dépendantes (pris à part) (Hair, Anderson et Tatham, 2010). La signification de cet indice est interprétée selon le « test de Fisher » pour un seuil d'erreur (< 10%).

▪ **Les deux variables canoniques.** Trois méthodes sont proposées :

- *Le poids canonique (canonical weights)* : est mesuré par les coefficients canoniques standardisés traduisant l'importance relative de chaque variable originale par rapport à la variable canonique dépendante et indépendante qui la regroupe. Ces coefficients sont significatifs à un seuil de risque (< 10%).
- *Les corrélations structurelles (loadings)* : mesurent la simple corrélation linéaire entre la variable originale, qu'elle soit dépendante ou indépendante, et la variable canonique qui la regroupe. Le critère qui détermine ces corrélations structurelles est le même que celui utilisé dans les contributions factorielles qui doivent être (>0,3).



- *Les corrélations structurelles croisées (Canonical cross-Loadings)*: cette procédure consiste à corrélérer directement chaque variable indépendante à la variable canonique dépendante et chaque variable dépendante à la variable canonique indépendante. Selon Hair, Anderson et Tatham (2010), « *each canonical cross-loading is equal to the product of canonical correlation coefficient for the nth canonical function and the canonical loading of the corresponding variable* » (pp.251).
- **L'importance relative** consiste à tester l'impact de la variable canonique indépendante, regroupant l'ensemble des variables indépendantes, sur la variable canonique dépendante, rassemblant les variables dépendantes. Il s'agit de tester la signification statistique de l'effet de chaque variable à partir du « test de Student » (significant of t) pour un seuil d'erreur (<10%), ainsi que l'importance relative de ces effets à travers le coefficient partiel standardisé de régression « Beta » noté ( $\beta$ ) dont la valeur est comprise entre -1 et 1.

De plus et afin garantir la fiabilité des résultats extraits de l'analyse canonique, Hair, Anderson et Tatham (2010) préconisent, en terme de la taille adéquate de l'échantillon, « *to maintain at least 10 observations per independent variable to avoid "overfitting" the data. For exploratory studies, however, these requirements may be relaxed somewhat* » (pp.243). Etant donné que la démarche qui a été adoptée au niveau de cette thèse est essentiellement exploratoire et que les variables indépendantes de la modélisation proposée sont au nombre de 4, donc notre échantillon de 55 cas est satisfaisant pour s'assurer de la fiabilité des résultats de l'analyse canonique de la corrélation des variables.

Bien que l'analyse canonique souffre d'inconvénients- se rattachant surtout à l'instabilité des poids canoniques, la variance partagée et la difficulté d'interprétation des variables canoniques (Hair, Anderson et Tatham, 2010 ; Croutsche, 1997)- elle reste extrêmement séduisante et ce pour trois raisons. Premièrement, elle généralise plusieurs techniques de l'analyse multivariée, notamment la régression multiple, l'analyse discriminante et l'analyse des correspondances. Deuxièmement, elle permet d'analyser l'impact d'un groupe de variables sur plusieurs variables simultanément. Troisièmement, elle peut mettre en évidence les relations existant entre les variables pour lesquelles on connaît mal les relations (Beaune et Ennis, 1987). Ce sont généralement ces raisons qui nous ont poussé à choisir de mobiliser la méthode d'analyse canonique pour valider notre premier jeu d'hypothèse s'articulant autour de l'hypothèse générale [HG] et deux hypothèses secondaires [H2] et [H3].

## Conclusion de la section.2

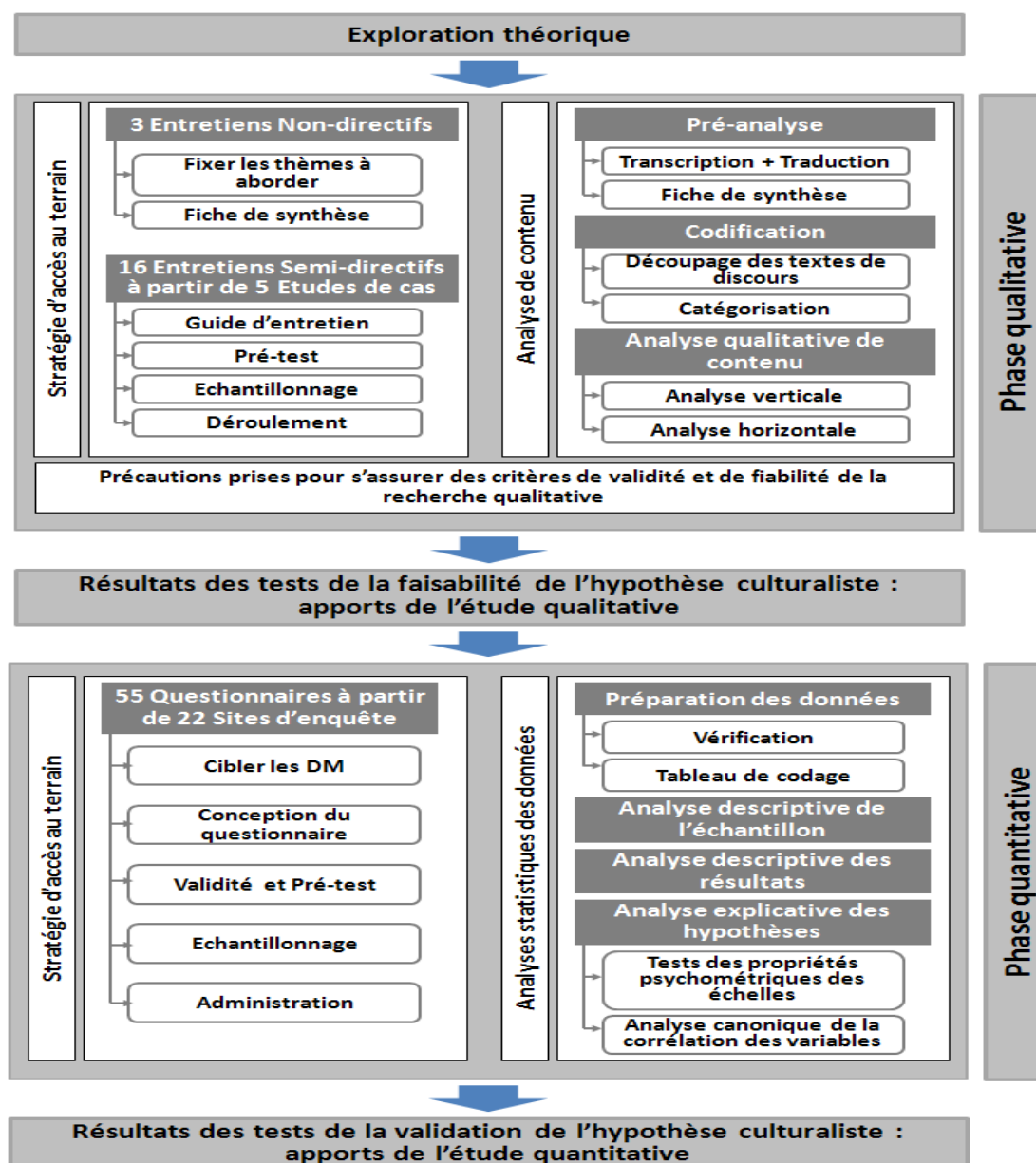
Dans cette deuxième section, nous avons essayé de proposer une description détaillée et fine des différentes étapes suivies dans le cadre de la phase quantitative de notre investigation empirique, dont l'objectif principal consiste à valider le premier jeu d'hypothèses sous-tendant l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP.

C'est ainsi que nous avons exposé, dans une première étape, la stratégie d'accès au terrain et de collecte de données, qui s'est concrétisée par la construction et l'administration d'un questionnaire d'enquête. Après avoir décrit la phase de préparation de données et illustré les principales caractéristiques de l'échantillon obtenu, nous avons procédé, dans une seconde étape, à présenter les techniques et méthodes d'évaluation des propriétés psychométriques de l'instrument de mesure ainsi que la méthode d'analyse des données multivariée que nous avons mobilisée pour la validation des hypothèses de recherche.

## Conclusion du Chapitre.6

Tout en restant cohérent avec notre posture constructiviste aménagée, le choix méthodologique retenu dans cette thèse s'inscrit dans une démarche exploratoire servie par la complémentarité des deux approches qualitative et quantitative. Compte tenu de la problématique, des objectifs et de l'ambition compréhensive de la recherche, notre démarche s'est appuyée sur plusieurs étapes que nous nous proposons de schématiser comme suit :

Figure.35 : Proposition d'une aide visuelle de la démarche méthodologique suivie

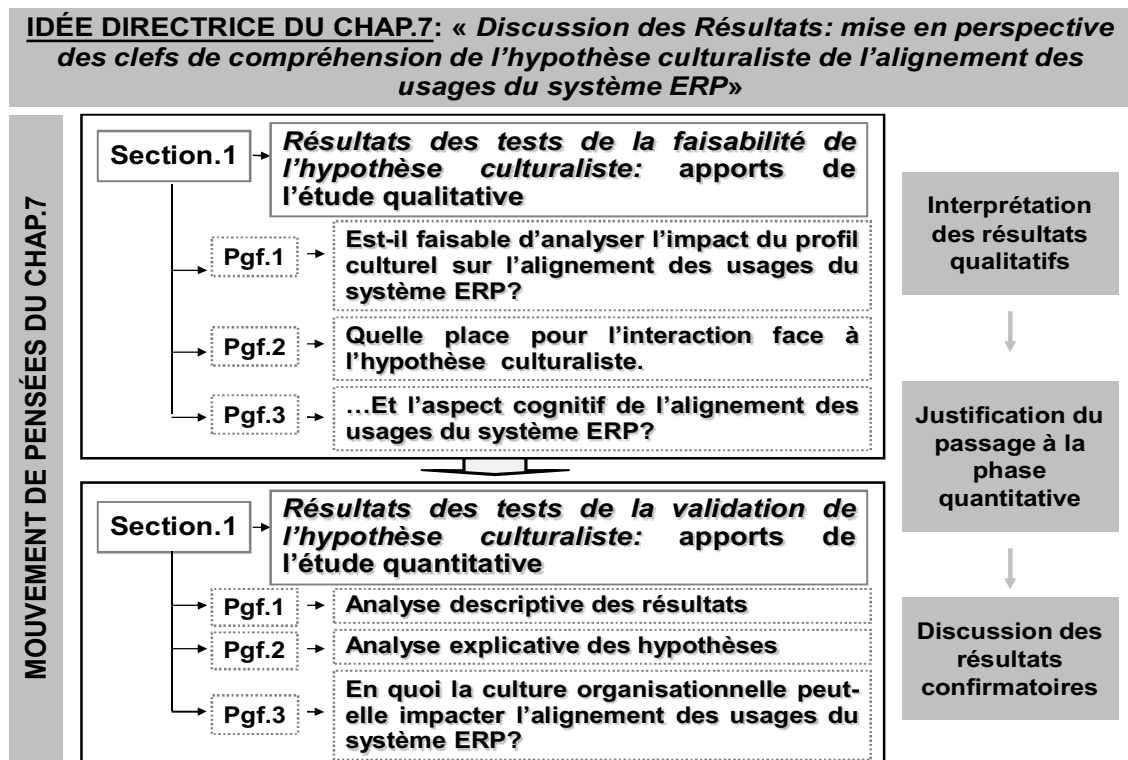


## Chapitre.7. Discussion des Résultats : mise en perspective des clefs de compréhension de l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP

Notre travail de réflexion avait pour but essentiel d'explorer l'alignement stratégique des usages du système ERP dans la phase du post-basculement à travers une hypothèse culturaliste. Afin de mettre à l'épreuve de la réalité professionnelle les diverses inférences, tirées de notre exploration théorique, nous avons articulé notre investigation empirique à l'aide d'une approche méthodologique duale qualitative/quantitative. A l'issue de laquelle nous mettrons en perspective, dans le présent chapitre, les différents résultats de la recherche.

Pour ce faire, l'exposé, tel que schématisé par la figure.36, sera présidé par la logique suivante : nous commencerons dans une première section par l'analyse et la discussion des résultats des tests de la faisabilité de notre double jeu d'hypothèses tout en étalant l'arrière plan de nos seize entretiens semi-directifs (titre 1). Cette première confrontation entre pratique et théorie, se poursuivra dans une seconde section par l'exhibition des résultats des tests de la validation de notre hypothèse culturaliste. Lesquels tests, s'inscrivant dans la logique quantitative, ont pour principal objectif d'assurer la sécurité de généralisation des résultats concernant plus particulièrement notre premier jeu d'hypothèse (titre 2).

Figure.36 : L'architecture du chapitre.7



## 1. Résultats des tests de la faisabilité de l'hypothèse culturaliste : apports de l'étude qualitative

S'appuyant sur la perspective « d'extraction de sens » de Wacheux (1996), et après avoir codé et catégorisé les textes de discours de nos seize entretiens semi-directifs (deux étapes évoquées au point 1.2.3 du chapitre.6), nous sommes passés à l'analyse de sens que les professionnels interviewés (DG, DM et DSI) ont donné au phénomène d'alignement stratégique des usages du système ERP en général, et à son hypothèse culturaliste en particulier. A partir de cette analyse de contenu, nous avons pu inférer un ensemble d'interprétations qui nous a permis, d'une part, de comprendre et de nourrir aussi bien la nouvelle perspective d'alignement stratégique axée sur les usages que ses deux aspects culturels et interactionnel (les divers extraits d'entretiens injectés dans les trois premiers chapitres de la partie.1 en sont la preuve), et d'autre part de s'assurer de la faisabilité de notre double jeu d'hypothèses sous-tendant la question fédératrice de la thèse.

C'est dans ce sens que la présente section est consacrée à exposer les différents résultats des tests de faisabilité des cinq hypothèses de recherche à travers une analyse aussi bien verticale que transversale (horizontale) du contenu des discours. Pour ce faire, nous commencerons par

examiner l'impact que peut exercer le profil culturel de l'entreprise sur l'alignement stratégique des usages du système ERP dans la phase du post-basculement (l'hypothèse de base [HG]), puis nous nous intéresserons à la question de l'interaction entre les parties prenantes impliquées (les deux hypothèses secondaires [H2] et [H3]), avant de projeter un éclairage sur l'aspect cognitif (les deux hypothèses spécifiques [H4] et [H5]). C'est à travers le dialogue entre la pratique professionnelle et les inférences émergées de notre exploration théorique, que nous nous efforcerons de répondre aux divers questionnements que nous avons mis en relief dans le chapitre.5.

### 1.1. Est-il faisable d'analyser l'impact du profil culturel sur l'alignement stratégique des usages du système ERP dans la phase du post-basculement ?

Comme nous l'avons évoqué dans le point 1.2.2.1 du chapitre.5, l'inférence originelle tirée du travail de O'Reilly (1989), relative à l'alignement de la culture avec la stratégie de l'entreprise, a servi de point de départ pour notre réflexion portant sur l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des usages du SI, en l'occurrence le système ERP. Une réflexion qui a trouvé une légitimation judicieuse dans le travail original de Chan (2002) soulignant à gros traits que la dimension culturelle, considérée comme antécédent de la structure informelle, est susceptible d'exercer un effet de modération dans l'accomplissement de l'alignement stratégique des SI.

Bien que Farrell (2003), Watts (2005), Chan et Reich (2007), Massury (2009) et beaucoup d'autres chercheurs aient mis l'accent, plus ou moins explicitement sur le potentiel des antécédents spécifiques d'ordre culturel dans l'achèvement de l'alignement stratégique du SI, l'impact culturel n'a pas été traité en tant que tel (le lecteur peut se reporter au chapitre.2 délimitant le contexte d'émergence de notre problématique de recherche). Un tel déficit d'intérêt a donc orienté notre démarche exploratoire vers l'identification des prémices de l'hypothèse culturaliste au regard de la problématique de l'alignement stratégique du SI, et ce en mettant en exergue les dimensions susceptibles d'être interprétées comme « *culturelles* » et qui peuvent jouer un rôle stimulateur de l'alignement (Tableau.4 du chapitre.2).

C'est de telle sorte que l'ensemble de ces inférences, résultant de notre exploration théorique, a servi de prémisse pour soutenir l'hypothèse générale de notre travail de recherche traitant de l'impact du profil culturel de l'entreprise sur l'alignement stratégique des usages du système

ERP avec les priorités stratégiques et Métiers. Afin de changer de statut et devenir des inférences démonstratives au sens de Blaug (1982), il nous a semblé indispensable de nous référer directement à l'expérience professionnelle de trois parties prenantes managériales, impliquées dans la manœuvre d'alignement stratégique, et de tester la faisabilité de l'hypothèse culturaliste.

Afin de recueillir des réponses assez plausibles et pertinentes à notre question fédératrice, trois étapes nous ont semblé indispensables. Nous avons voulu nous assurer, dans une première étape, si les interviewés avaient conscience de l'apport stratégique du système ERP et de l'importance du thème d'alignement stratégique (voir les extraits des verbatims avancés au point 2.2.1.2 du chapitre.1). Dans une seconde étape, et après les avoir interrogés sur la place des usages eu égard à la thématique d'alignement, nous avons essayé de détecter à quelle réalité correspondait l'alignement des usages du système ERP aussi bien avec les priorités stratégiques que Métiers (voir les extraits des verbatims avancés au point 2.2.2.1 du chapitre.1). Enfin, la troisième étape était l'occasion de percevoir la définition pratique qu'ils attribuent à la culture organisationnelle (voir les extraits des verbatims avancés au point 2.2.1.2 du chapitre.2). C'est en suivant cette logique des étapes, que nous avons abouti à leur poser, directement et sans fioriture, la question suivante : « *Selon vous, est-ce que la culture de l'entreprise peut jouer en faveur de l'alignement des usages d'un système ERP? Si oui, comment ?* ».

Avant d'entamer notre analyse, il importe de noter que la mise en forme des verbatims sous forme de matrices (Annexe [20-21-22-23-24]), prônées par Miles et Huberman (2003), nous a facilité d'appréhender les réponses que les interviewés avançaient au sujet de l'alignement des usages du système ERP et d'interpréter le sens qu'ils donnent à l'aspect culturel. L'analyse s'effectuera donc sur les trois points de vue suivants : le point vue Métier des DM (MAU), le point de vue informatique des DSI (MOE) et le point de vue stratégique des DG (MOA).

#### 1.1.1. Le point de vue des Directeurs Métiers<sup>160</sup>

Par rapport à nos convictions scientifiques, notre hypothèse fédératrice stipule que le profil culturel de l'entreprise a un impact positif sur l'alignement stratégique des usages du système ERP avec les priorités stratégiques et Métiers. De fait, l'ensemble des DM que nous avons

---

<sup>160</sup> Il est à noter que nous avons employé, au sein même des extraits de discours, l'abréviation AU qui correspond à l'Alignement des Usages.

interrogés ont d'emblée défendu l'hypothèse et l'ont confirmée sans aucune hésitation comme le montre justement le témoignage du **Directeur Santé de "A"**.

*« C'est sûr, la culture de l'entreprise est importante pour la réussite de l'AU d'un système ERP, puisque c'est un projet global "projet d'entreprise de portée stratégique" [...] La capacité d'écoute et de dialogue est nécessaire pour l'AU d'un ERP. D'ailleurs, cette aptitude est une donnée immuable dans la culture de "A" » (Entretien N°1.DM.3).*

Afin d'expliquer davantage ces deux dimensions culturelles, il précise ce qui suit :

*« Bien évidemment, l'AS du système ERP nécessite forcément l'existence et la formulation des priorités Métiers claires et transparentes : les Business Models [...] les Business Process et les procédures d'affaires doivent être bien définis, clarifiés et explicités depuis le début du projet. [...] Incontestablement, le consensus du métier est l'un des FCS de l'AU : la cohérence entre les besoins métiers était à la hauteur de 60% au début du projet ERP. Pour les 40% restants, ils sont accomplis à travers le paramétrage du système Navision » (Entretien N°1.DM.3).*

A la lecture de cet extrait, nous constatons que « le dialogue » et « le consensus entre Métiers » rejoignent les propos de Broadbent et Weill (1993) et Fimbel (2007) lorsqu'ils mettent l'accent sur la clarté de la vision stratégique et le consensus entre les directeurs exécutifs, quant à l'orientation stratégique et à sa défalcation en orientations Métiers, comme facteurs favorisant l'alignement stratégique du SI.

Dans cette même veine et avec la même attitude affirmative, **le Directeur Financier de "C"** avance :

*« Oui, bien sûr [...] Avec le développement du portefeuille d'activités, l'extension des lignes de produits et le taux de croissance remarquable, nous avons senti un grand besoin de réorganisation et de restructuration. Pour cela, on a commencé par le diagnostic de l'existant et puis par la proposition des dispositifs de restructuration. Parmi lesquels, l'ERP s'est vu comme le dispositif organisateur N°1 de l'entreprise. Parallèlement à Navision, on a établi un manuel de procédures plus développé et des fiches de fonctions qui déterminent pour chaque personne ses prérogatives et ses responsabilités. Donc l'implémentation de Navision s'est accompagnée d'une restructuration organisationnelle. Et donc, la nouvelle organisation va jouer en faveur de l'implémentation de Navision et de son utilisation » (Entretien N°2.DM.3).*

En parlant de l'impact de la nouvelle organisation, l'interviewé nous a amené à lui demander un éclairage supplémentaire sur la signification de cette « nouvelle organisation ». Il s'est avéré qu'il s'agit de l'aspect culturel de la restructuration accompagnant la mise en place du système ERP telle que détaillé comme suit :



*« En fait, la culture de ‘‘C’’ se base essentiellement sur le travail d’équipe en bénéficiant de la collaboration. Le travail en équipe est organisé via une hiérarchie fonctionnelle bien structurée. Il s’agit en l’occurrence, d’une structure hybride : hiérarchie fonctionnelle concrétisée par un travail en équipe. ‘‘Je ne sais pas si vous avez bien remarqué, en arrivant à mon bureau, le décroisement et l’ouverture entre les différents services !’’. Une autre caractéristique de notre culture est que la décision est toujours prise d’une façon collégiale entre la DG et les DM » (Entretien N°2.DM.3).*

Ceci nous renvoie t-il également à la nécessité, reconnue par plusieurs chercheurs en alignement stratégique et notamment par Teo et Ang (1999), Cigref (2002) et Fimbel (2007), d’adopter « une démarche partenariale » et « coopérative » afin de réussir l’alignement stratégique en général, et l’alignement des usages en particulier.

Dans ce même ordre d’idée et bien que le **Directeur Contrôle de Gestion de ‘‘U’’** explique comment « l’ambiance amicale » peut favoriser l’alignement des usages, il insiste notamment sur le rôle de « la culture hiérarchique » comme suit :

*« L’ambiance. Je me sens très à l’aise dans mon travail ; les conditions du travail sont tout à fait commodes et les relations entre collègues sont très amicales. Ce qui favorise un environnement convivial sans négliger la structure hiérarchique avec toutes les procédures de contrôle et de pouvoir. (silence 16s) Bon, la culture de l’organisation peut jouer en faveur de l’AU surtout au niveau de l’apprentissage du MFGPro. C’est bien l’exemple quand je demande à l’un de mes collègues vétérans, jouissant d’une bonne expérience, de vouloir bien m’expliquer quelques icônes de l’interface. Parfois, je demande des trucs relatifs à la gestion de stock (qui ne font pas partie de mon domaine) et auxquels je ne peux pas accéder. Donc, si je ne me trouvais pas en bon terme avec le Directeur de Gestion de stock, il ne me prête pas main forte et de façon satisfaisante et ne s’attarderait guère sur les menus détails. Vous comprenez ça ? Donc, au moment de l’apprentissage, on doit s’informer auprès de nos collègues jusqu’aux détails les plus subtiles. Parfois, il arrive qu’un chiffre peut perturber voire même gâcher tout un travail. Ce qui fait que, l’ambiance amicale qui règne au sein de notre société favorise bien l’apprentissage et l’AU du système MFGPro. (Silence 15s) En fait, l’usage dépend de l’hiérarchie, c.à.d vous êtes obligé de maîtriser le système ERP. Parfois, je me trouve dans une situation où je suis tenue de savoir l’utiliser quelles que soient les circonstances pour exécuter un état urgent demandé par mon DG » (Entretien N°3.DM.2).*

De son côté, le **Directeur d’Usine de ‘‘U’’** a confirmé également les propos de son collègue au sujet du rôle de « la hiérarchie » allant même jusqu’à la considérer comme élément indissociable à la réussite de l’alignement stratégique des usages :

*« (eee...) En fait, au sein de notre entreprise, nous partageons un ensemble de normes et d’éthique. Entre autres il y a une culture d’appartenance, de maximisation du profit,*

*de la bonne définition des responsabilités et des tâches, il y a ensuite la culture de contrôle : contrôler chacun dans son boulot, contrôler les résultats, définir les objectifs et veiller sur les réalisations par rapport aux objectifs [...] Il y a une structure bien claire [...] chaque personne connaît où il se trouve, quel est son chef, sa responsabilité, ses obligations, ses droits et à partir de là commence normalement le travail d'équipe, mais il faut que chaque personne connaisse qu'est ce qu'il va faire et la limite de sa responsabilité. Donc, toutes les personnes sont bien placées autour des objectifs fixes. Absolument. C'est pour la discipline des gens : quand on dit aux gens que vous avez 48 heures, ils doivent respecter les limites sans aucune restriction ou réserve. Bien entendu, les gens se doivent d'être disciplinés. Et la discipline constitue par elle-même l'épine dorsale de la culture de l'entreprise. Il faut que les gens soient honnêtes à l'application, ils doivent déclarer des informations qui sont réelles et crédibles mais pas falsifiées ou truquées. Et donc, tout cela influence les usages du Système MFGPro. Voilà ! (silence 4s) En réalité, l'usage aligné du système ERP est basé sur le bon paramétrage et la discipline des gens. Et j'ai déjà noté précédemment que la discipline constitue par elle-même l'épine dorsale de la culture de l'entreprise. C'est surtout ça. » (Entretien N°3.DM.4).*

Pouvons-nous affirmer que seuls Brown et Magill (1994), à notre connaissance, ont fait l'allusion à l'apport de l'organisation de l'entreprise en général, et de la structure de contrôle au sein de la fonction SI en particulier, pour la réussite de l'alignement stratégique du SI. Cependant, il importe de noter que si les DM de "U" ont insisté sur la place de « la culture hiérarchique » au regard de l'alignement des usages du système ERP, celle-ci apparaît pour le **Directeur Département Ressources de "I"** comme élément tout à fait secondaire au profit de « la culture de développement » ou encore « la culture de groupe » :

*« (Silence 6s) Oui, pour tout ce qui est culture de développement, pratiquement elle va améliorer la gestion et par la suite, les usages du système Navision en meilleure adaptation avec les besoins des diverses directions. Notons que le développement touche même l'utilisation du système. Ainsi, la communication et le partage de l'information peuvent améliorer nos usages du système en convergence avec nos priorités. Je peux vous citer le cas qui est le mien : moi, en tant que Directeur Ressources, j'interviens parfois pour consulter des informations concernant l'achat, le stock, la vente (les BL non facturés, les factures non réglées, etc.). Si je ne trouve pas l'état sur Navision, je demande aux DM de me les préparer rapidement même s'ils estiment être débordés. Cette situation est sans doute gênante ! Donc, s'il n'existe pas une culture de communication et une entente cordiale entre collègues, je ne parviendrais pas à exploiter Navision à bon escient.*

*'I' est caractérisée par la culture d'ouverture (en souriant), ce n'est pas du tout la culture hiérarchique (elle insiste 2 fois). [...] C'est la culture d'échanges entre les gens, de partage des informations, etc. C'est la culture de groupe, de communication et de développement (sur tous les plans : humain, marché, produits, organisation, etc.). Selon ma propre expérience, je trouve que c'est une culture favorisant la prospérité. C'est l'idéal pour moi (en souriant) » (Entretien N°5.DM.3).*

En analysant ce témoignage, il est intéressant de constater que la description que le DM attribue à la culture de son entreprise ressemble à plus d'un égard aux caractéristiques des deux profils « *clan culture* » et « *adhocracy culture* » tels que développés par Cameron et Quinn (1999) (le lecteur peut se reporter à la figure.15 schématisant leur modèle dimensionnel de la culture organisationnelle).

Finalement, il nous paraît opportun de nous attarder sur les attitudes des DM de "T" au sujet de l'impact de la culture sur l'alignement des usages du système ERP. Lesquelles attitudes ont toutefois été captivantes d'autant qu'elles mettent l'accent sur les valeurs culturelles à peine esquissées au sein de leur entreprise et qui sont susceptibles d'améliorer la qualité d'alignement.

Comme le précise le **Directeur Financier de "T"** : « *Bien sûr. Effet de la culture sur l'usage stratégique de l'ERP se concrétise par l'obtention d'une information rapide et crédible. A supposer que j'ai reçu une information, moi en tant que Directeur Achat, et que j'ai lancé un BC achat pour un montant de 200 milles €. Lorsque j'intègre à Adonix avec une échéance de décaissement, directement le financier doit s'aviser de l'exécution de l'engagement. Bon, si j'ai un engagement dans un mois, je dois respecter les délais pour couvrir ce montant, c'est complètement différent que de converser par téléphone : "Allo Monsieur le Directeur Financier, on a reçu la marchandise pour la faire ressortir demain et on a 30 Milles €". Donc, quel que soit 30 ou 60 Milles €, on n'a aucun problème vis-à-vis du banquier mais avec quel coût ? Si je prends l'information à temps, je peux anticiper [...] Donc, l'information doit être à temps c.à.d pertinente et lorsque j'ai l'information, je dois faire de mon mieux pour qu'elle passe aux autres. On a un SI costaud dénommé "Adonix" ainsi que des TI performantes, un système de messagerie, des ordinateurs, des téléphones, etc. Donc, il n'y a aucune explication pour ne pas faire passer l'information à temps.* (Entretien N°4.DM.3).

Il en est de même pour le **Directeur Commercial** qui cite un autre exemple pour nous montrer un peu plus l'impact culturel sur l'alignement stratégique des usages du système Adonix comme suit :

« *(Silence 10s) Bon, l'exploitation d'Adonix est sûrement sensible à la culture de l'entreprise. Bon, surtout, au niveau de l'information qui est partagée par la majorité des responsables. Il n'y a pas une information qui (silence 4s) soit le monopole d'une seule personne aussi bien au sein de notre service commercial qu'au niveau des autres directions. Il existe une interaction, un dialogue et une bonne communication. De toutes les façons si l'information ne passe pas, le fonctionnement sera handicapé. Par exemple pour un BC, si l'information ne vient pas à temps, ou le service rencontre un problème, certainement il y aura un risque de rupture. Il faut que l'information soit partagée avec les autres directions quelles que soient Approvisionnement ou Production pour pouvoir produire en temps opportun* » (Entretien N°4.DM.4).

Cependant, si nous revenons de nouveau sur leurs témoignages relatifs à la description de la culture de leur entreprise, nous pouvons déduire que ces valeurs de « partage » et de « transparence », qui jouent un rôle stimulant dans la manœuvre d'alignement des usages, demeurent fragiles et quasi inexistantes dans « T ».

Et ce, tel que l'indique le **Directeur Financier** : « (eee...) Bon, la culture de l'entreprise est un thème un peu compliqué ! Nos valeurs !!! Pouvez-vous me dispenser de répondre à cette question ? (En souriant) (Silence 4s) Réellement, la question qui doit être posée est la suivante : est-ce qu'on a un leader ou non ? [...] même la notion de la communication, on ne peut pas vivre sans communiquer. Imaginez que moi, en tant que premier responsable, je reçois l'information et je ne la transmets pas à mon subordonné, comment il va accomplir ses tâches ? C'est ça, brièvement, la culture d'une entreprise. La notion de partage des informations ? Non (en souriant). Comme je l'ai déjà affirmé, je ne veux pas répondre à cette question ! Car le plus important, c'est que tout le monde vise le même objectif, tout le monde pense de l'avenir des affaires et du comment on peut réunir tout le monde autour de la même vision. Vous voyez ce que je veux dire ! Bon, nous ne sommes pas encore préparés à ce palier. Je ne sens pas que nous sommes assez mûres pour concrétiser tout ça » (Entretien N°4.DM.3).

Une telle attitude est parfaitement confirmée par le **Directeur Commercial** qui, pour sa part, ajoute le manque de « la synchronisation » comme suit :

« [...] C'est vrai qu'au sein de « T », la transparence est une réalité ! Toutefois, elle doit être formalisée ! En ce sens, que chacun a ses propres objectifs mais est-ce que vraiment ces objectifs, qui sûrement dans l'absolu ne correspondent pas, convergent bien vers un seul but ? Vraiment, s'il y a quelque chose qui nous manque c'est bien la synchronisation. C'est vrai qu'on a évoqué ce point pas mal de fois, mais il n'a pas été appliqué convenablement jusqu'à l'heure ! » (Entretien N°4.DM.4).

Ayant présent à l'esprit que la prise de conscience de ces deux DM de l'apport de « la culture de transparence » et de « partage de l'information » à l'alignement des usages du système ERP vient rejoindre l'appel de Reich et Benbasat (1996, 2000), Teo et Ang (1999), Fimbel (2007) et Cigref (2002) à l'instauration de ce type de dimension dans la démarche d'alignement stratégique.

#### 1.1.2. Le point de vue des Directeurs SI

Comme nous l'avons vu au point 1.1.3 du chapitre.3, dans la manœuvre d'alignement des usages du système ERP, le DSI peut se voir confié le double rôle du maître d'œuvre (MOE) et d'interlocuteur Métiers. Son implication se traduit donc en termes de maîtrise des aspects techniques du système ERP et d'arbitrage entre les besoins Métiers. Bien que sa vision soit

teintée d'un aspect plutôt technique, nous avons pu déduire que son défi majeur en matière d'alignement des usages consiste à acquérir et développer de nouvelles compétences transversales d'ordre Métier. Ce qui l'incite à nous procurer des réponses enrichissantes à propos de la question de l'impact du profil culturel de l'entreprise sur l'alignement des usages du système ERP avec les priorités stratégiques et Métiers.

Ce que nous avons constaté, c'est qu'il y a une riche palette de réponses allant de la plus succincte (comme pour les DSI des deux entreprises "A" et de "U")<sup>161</sup> à celle comportant un surplus de détails comme en témoigne le point de vue du **DSI de "T"** qui renforce nos convictions quant à l'apport de la culture de l'entreprise à la problématique d'alignement des usages du système ERP. Une culture qui est appelée à véhiculer « les valeurs de développement » et « d'appartenance » comme suit :

*« Bien sûr (il insiste 2 fois), la culture de développement et d'appartenance peuvent influencer positivement l'usage d'Adonix et son alignement avec les priorités métiers et stratégiques du groupe, sans oublier bien sûr le soutien du DG et le rôle du suivi !*

*(Silence 5 s) La culture de "T" est le Développement : on mise sur l'Export. [...] L'export est le FCS de toute entreprise. Si vous avez fait un tel CA à l'export, systématiquement, vous serez parmi les premiers classés et votre entreprise va garantir sa pérennité. Et ça ne veut pas dire que "T", qui a 60 ans d'activité derrière elle, s'arrête à se développer : son développement est permanent. C'est quoi le développement ? C'est d'avoir plusieurs certificats de qualité pour faciliter l'export. [...] Le DG ne peut accrocher un tel marché que sous la présence de ce certificat pour que ces clients puissent nous donner toute leur confiance, vous voyez ? [...] Les normes, il y a toujours des nouveautés et surtout que notre secteur est l'agroalimentaire, donc on doit être bien sécurisé en termes d'hygiène et de qualité à tous les niveaux et c'est pour cela je vous ai dit que nous sommes en cours de développement. Ainsi, l'entreprise reste en cours de développement durant toute sa vie, il n'y a pas une phase de maturation. Il y a plusieurs pistes de développement quels que soient de produit, de certificat, de marché à l'export, etc.*

*Les valeurs culturelles ! Ici tout le personnel travaille comme des membres d'une seule et unique famille. La culture familiale est la base. On ne cultive pas la notion d'individualisme. Personnellement (il insiste 2 fois), je n'ai jamais prétendu que je suis le premier responsable, je n'ai jamais pris tout seul la décision ni appliqué seulement mes idées, jamais ! Je fais participer les autres dans ma décision. Donc, les négociations se font surtout horizontalement avec tous les collaborateurs à tous les niveaux. Il est à noter qu'on organise mensuellement des cercles d'animations pour rapprocher tout le personnel. C'est donc parmi les normes dont je suis fier. La deuxième chose, c'est la valeur "d'appartenance". En ce sens, on a un tel projet, on*

---

<sup>161</sup> Avant d'aller plus en avant dans notre exposé, nous avons jugé que le besoin ne s'est pas fait sentir pour la paire de témoignages des DSI de ces deux entreprises. Du moment que les interviewés ont répondu à notre question fédératrice par l'affirmative sans plus de détails.

*doit sacrifier en termes de temps et d'efforts. C'est comme si on travaille pour notre propre patrimoine. Personnellement, je suis fier de mon travail et de mon poste et je sens sincèrement que je travaille pour mon propre patrimoine » (Entretien N°4.DSI.2).*

Le principal point qui a suscité notre attention, c'est que le DSI a évoqué précédemment, avant même de traiter la question de la culture, l'apport de la DG pour le succès du projet ERP en général et pour l'alignement des usages dudit système en particulier. Comme l'illustre cet extrait :

*« FCS de l'AU ? C'est sans nul doute : le soutien du DG ! (il insiste 2 fois). Je suis convaincu par ça à 3000%. Comme je l'ai déjà noté : le succès d'implémentation et de l'usage du système Adonix au sein de "T" est le résultat de l'implication et de la gestion de notre DG. En revanche, si la DG n'est pas suffisamment impliquée et ne croit pas au système ERP, il y aura systématiquement un échec [...] Le DG doit bien connaître son personnel et lui faire confiance (il insiste 2 fois). Il en découle que ce personnel est sensé travailler pour et rien que pour l'intérêt de la société. Donc, ça n'a rien à voir avec un DG qui vous donne tout mais sans support et sans suivi ! Et par quel moyen on peut faire ce suivi ? Par les indicateurs. Lesquels devraient clarifier et définir la situation conjoncturelle. S'il n'y a pas d'indicateurs, alors facilement, les DM se permettent de dire que le système fonctionne bien. Vraiment, on a une direction, dont personnellement je suis fier : c'est la "Direction d'Audit" : ils sont en train de contrôler l'existant, ils vous donnent les propositions et les solutions possibles décidées en concertation avec les DM. Donc, l'audit interne est très bénéfique (il insiste 2 fois) » (Entretien N°4.DSI.2).*

En ce sens, il nous paraît possible d'appréhender le poids de la DG, tel que décrit par le DSI de "T", sous l'angle du « style de Leadership » qui a été déjà soulevé par Baker (2004) comme facteur favorisant l'alignement stratégique du SI de la façon suivante : « *successful alignment requires a collaborative corporate culture and strong leadership from every player in the game* » (Baker, 2004, pp.19). D'ailleurs, Cameron et Quinn (1999) stipulent que les styles de management et de Leadership dominants figurent parmi les composants fondamentaux de la culture organisationnelle.

Outre cet enrichissement, le **DSI de "C"** vient étayer à son tour notre hypothèse culturaliste en traçant à gros traits les facteurs susceptibles de court-circuiter l'alignement stratégique des usages du système ERP tels que décrits :

*« (silence 8s) Les principales difficultés propres à l'AU du système ERP sont à la fois d'ordre technique, humain et organisationnel : tous ces facteurs se tiennent en parallèle. Je peux citer par exemple : la capacité d'adaptation du personnel avec la nouvelle plateforme est très lente ; l'effet de l'âge ; les problèmes organisationnels et de RH (personnel mal rattaché à un poste qui ne correspond pas à ses compétences) ;*

*certains cadres (surtout les plus anciens) ont l'impression qu'ils accusent le poids de l'inertie, et du coup, ils manifestent une réticence certaine à l'égard de l'intégration et du partage de l'information ; la difficulté d'assimilation de l'information (il y des cadres qui assimilent plus rapidement que d'autres) ; la divergence des visions» (Entretien N°2.DSI.2).*

Adoptant un raisonnement par analogie, nous pouvons, sans grand risque, admettre que « le partage de l'information » et « la convergence des visions » incarnent deux valeurs culturelles indispensables à l'alignement des usages du système ERP, et ce en nous adossant aux propos de Reich et Benbasat (1996, 2000), Cigref (2002) et Fimbel (2007).

Pour terminer avec la vision « Informatique » à l'égard de notre hypothèse culturaliste de l'alignement des usages, le témoignage du **DSI de 'I'** a toutefois été particulièrement original du fait qu'il met le doigt sur la notion d'« esprit » du système ERP. Selon le point de vue prescrit, l'esprit du système est susceptible d'influer sur l'alignement stratégique des usages par l'introduction « d'un esprit coopératif » dans la culture de l'entreprise.

*A ce propos, il nous disait : « (silence 10s) Généralement, la culture facilite l'AU. (silence 5s) Certainement c'est un facteur qui renforce l'avancement et la bonne exploitation du système. (Silence 13s) Bon, s'il existe un esprit ouvert et franchement coopératif, cela facilite davantage la relation et la coordination entre les personnes et entre les services ; tout ceci milite en faveur de la satisfaction des besoins. Ça c'est certain. Oui, au sein de 'I', l'initiative de coopération existe mais demeure embryonnaire. Bon, personnellement, je vois que cette initiative est susceptible d'évoluer et de se développer davantage. Bon, (eee...) même si la culture des personnes est à un certain niveau de réticence ou de fermeture, le système va les pousser indirectement à collaborer et à partager l'information. Bon, on ne peut pas le constater d'un seul coup, mais à travers l'usage et l'exploitation, on peut l'observer. Avec l'usage du système, l'esprit de l'utilisateur subit une véritable métamorphose avec tendance à l'ouverture et à la coopération. Dans ce sens, le système vous induit déjà dans sa propre atmosphère conditionnée par le partage d'information et l'esprit de coopération.*

*Personnellement, je vois que le système ERP qui a joué un rôle important pour développer cet esprit. Donc, la culture imbibée dans le système Navision peut impacter la culture de l'entreprise en général, et la culture personnelle des utilisateurs en particulier. Comme je vous ai déjà dit, j'ai passé 16 ans à 'I', on a travaillé avec d'autres SI classiques et décentralisés (eee...), la différence entre les années 90 et la présente époque, c'est qu'il n'y a plus la notion de département, de service, de distance géographique... Puisque tout le monde travaille sur le même système sans limite géographique. Donc, ça devient virtuel et du coup plus centralisé. Tout ça peut influencer la culture globale. Bon, il est à signaler que l'hiérarchie existe toujours c.à.d l'organigramme est toujours utile. Donc, avant le système Navision, on n'avait pas ça.*

*Selon mon expérience, moi je dis les deux : la culture organisationnelle et la culture du système ERP impactent l'AU (en souriant). Donc, pour vous convaincre, je peux vous citer l'exemple de 'quelqu'un qui a une modeste voiture usagée et très limitée au niveau des options et de la performance, il l'a utilisée pour quelques années et puis lorsqu'il change sa voiture par une BMW ou une Mercedes, il va changer certainement son style de conduite'. Le même raisonnement s'applique pour les systèmes ERP, on a utilisé dans les années 90 des systèmes classiques et après avoir implémenté Navision, notre esprit a changé. L'esprit de l'outil peut impacter celui de l'utilisateur quel que soit le type d'outil » (Entretien N°5.DSI.2).*

Mais, en vérité cette notion « d'esprit » n'est pas nouvelle. Elle est à rapprocher de la « *Théorie de la Structuration Adaptative 'TSA'* » de De Sanctis et Poole (1994) qui met l'accent sur le rôle des systèmes d'aide à la décision dans le changement organisationnel. Selon ces deux auteurs, la structure sociale fournie par la technologie est constituée d'un « *esprit* » (correspond à un cadre normatif local s'appliquant à l'utilisation de l'outil et définissant un champ d'opportunités d'appropriation plus ou moins large) et de « *caractéristiques structurelles* » (correspondent à l'architecture du système technologique qui gouverne la façon dont l'information peut être réunie, manipulée ou gérée par les utilisateurs) (De Vaujany, 2002).

Aussi, l'occasion ne sera-t-elle pas propice pour s'ouvrir sur d'autres axes de recherches s'investissant notamment sur la relation entre l'esprit du système ERP et l'alignement stratégique de ses usages dans la phase du post-basculement ?

### 1.1.3. Le point de vue des Directeurs Généraux

Comme nous l'avons vu au point 2.2.2 du chapitre.3, les travaux de référence en alignement stratégique du SI rappellent que l'engagement du DG (Dirigeant/Stratège) est un facteur crucial pour la réussite du processus d'alignement dans son ensemble. Outre l'élaboration préalable des priorités stratégiques, qui balisent l'orientation globale de l'entreprise, les données qualitatives concoctées à partir de nos entretiens ont montré que son rôle consiste également à modérer le dynamisme relationnel par l'arbitrage et la gestion des conflits autour de la manœuvre d'alignement des usages du système ERP.

C'est sans doute la place capitale du DG dans ladite manœuvre qui nous a incité à chercher auprès d'une telle vision stratégique des éléments de réponses enrichissantes quant à la faisabilité de l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP.



Rejoignant les points de vue « Métiers » et « Informatique », il est remarquable de constater que l'ensemble des DG interviewés ont également appuyé, à l'unanimité, l'impact évident de la culture organisationnelle sur l'alignement des usages. Au demeurant, comme nous allons le voir à travers les extraits des verbatims, leurs perceptions positives et leurs discours féconds sur la question en sont les meilleurs indicateurs. En fait, certains d'entre eux, mettent en valeur l'apport de « la culture de communication » et « de partage de l'information » comme nous l'explique le DG de "T" :

*« (Silence 10s) (eee...) Bon, la première chose c'est que la stratégie doit émaner d'une réflexion globale (il insiste 2 fois) et de l'implication de tout l'encadrement de l'entreprise. Cette stratégie doit être bien débattue et bien communiquée pour lui donner toutes les chances de réussite. Car, vous n'êtes pas sans ignorer que si une stratégie s'arrête au niveau de la DG, elle sera compromise. Par contre, si elle est bien réfléchie, c.à.d que les cadres y ont participé et en sont convaincus à travers une bonne communication et discussion, là il y a plus d'efficacité. Ce partage de l'information est primordial pour la réussite de la stratégie de l'entreprise et par suite la réussite de l'alignement stratégique du système ERP » (Entretien N°4.DG.1).*

De tels propos ne font que conforter les résultats des travaux de Luftman, Papp et Brier (1999), Reich et Benbasat (1996, 2000), Teo et Ang (1999), Massury (2009) et beaucoup d'autres références en alignement stratégique des SI ayant mis en avant le rôle de la communication dans la compréhension mutuelle et l'harmonisation entre les diverses visions. Outre ces dimensions, le DG de "T" met en perspective, de façon quasi symétrique, les notions d'« appartenance » et de « rigueur » comme deux repères culturels déterminants du déploiement de leur culture organisationnelle comme suit :

*« Notre culture ! (Silence 6s) (eee...) Bon, la notion d'appartenance est l'un de nos repères culturels. En fait, "le sens de l'appartenance" est de nature à reproduire, par la suite, l'engagement et le sérieux de la personne. (Silence 8s) On croit certainement au travail en équipe (silence 6s). On a aussi une éthique dont on ne peut pas se dessaisir et des valeurs morales qui sont spécifiques à l'entreprise comme le respect des autres, l'optimisation, la rigueur de la gestion du comportement, etc. Des valeurs qui sont toutes aussi ancrées les unes que les autres. On est bien reconnu par notre rigueur. Pour nous, une personne responsable, doit impérativement savoir ses limites et ses champs d'action.*

*Non, pas la culture hiérarchique, pas dans cet esprit là. Quand on parle de rigueur, on est en train de responsabiliser, de déléguer, et de contrôler en même temps, etc. Non, pas du tout pyramidale. Aujourd'hui, la personne qui centralise tout ne peut pas évoluer. Du moment qu'on atteint une certaine taille d'entreprise, elle ne peut pas être centralisée, c'est impossible ! De toutes les façons, un petit peu vous sentez des goulots*

*d'étranglement. C'est pour cela, il faut réellement déléguer, responsabiliser et contrôler en même temps. Contrôler c'est indispensable » (Entretien N°4.DG.1).*

Dans ce même ordre d'idées et avec le même avis affirmatif, **les deux DG des entreprises "C" et "I"** soutiennent la place tout aussi majeure de « la culture de transparence » au cœur de la problématique de l'alignement stratégique des usages du système ERP. Comme l'illustre bien les deux extraits de discours mentionnés ci-après, les interviewés ont utilisé des termes tels que « claires », « transmettre », « cohérence », « communiqué », lesquels nous ont conduit à interpréter la culture dont il est question sous appellation de « transparence ». Selon les deux DG, une telle culture a essentiellement pour objet d'assurer la clarté et la diffusion des orientations stratégiques aux diverses DM, y compris la DSI, comme suggéré par **le DG de "I"** :

*« Certainement, bon (silence 4s), c.à.d les axes stratégiques de l'entreprise doivent être communiqués non seulement à la DSI mais à l'ensemble des DM pour se les partager. Ces orientations, quelles que soient les difficultés, doivent être adoptées et appliquées. Ces DM doivent participer au choix stratégique à travers la définition de leurs besoins métiers qui seront mis à la disposition de la DSI » (Entretien N°5.DG.1).*

Il en est de même pour **le DG de "C"** : *« Absolument (insiste 2 fois), c.à.d. si les choses ne sont pas claires... D'abord, il faut formuler une stratégie bien claire, et puis la transmettre avec tous ses détails de manière complète (insiste 2 fois). Sans quoi, il y aura des chances de subir des échecs patents. Ok ? C'est sûr, pour le SI en général et pour Navision en particulier. S'il n'existe pas une ambiance favorable et une cohésion bien comprise entre tous les utilisateurs, allant du simple agent de saisie jusqu'aux responsables de plus haut niveau, et s'il y a inexistence de principes et de valeurs culturelles communes, il se peut qu'une personne à travers une simple astuce puisse altérer le travail de toute une équipe. Donc c'est très important d'avoir un champ culturel couvrant l'étendue de l'entreprise » (Entretien N°2.DG.4).*

En plus de la clarté de la vision stratégique qui a été avancée par Broadbent et Weill (1993) comme pratique organisationnelle essentielle à l'alignement stratégique des SI, la notion de transparence nous renvoie également aux propos de Fimbel (2007). De tels propos mettent l'accent sur la nécessaire explicitation de la trajectoire stratégique de référence pour l'ensemble des contributeurs que sont les DM et la DSI dont chacun est responsable de concevoir et conduire sa manœuvre contributrice en cohérence avec la manœuvre stratégique et en synergie avec les autres manœuvres contributrices (Fimbel, 2007).

Néanmoins, revenons de nouveau sur le témoignage du **DG de "I"**. Sa première réaction à la question de l'impact de la culture sur l'alignement des usages de leur système Navision a

toutefois été quelque peu surprenante dans sa demande de reprendre la question tout en montrant très peu de concentration. Après avoir consommé une minute, ou presque, pour assimiler la question (le plus long répit enregistré parmi les interviewés), sa réponse était la suivante :

*« (Silence 1m) Bon, je dirais qu'il n'y a pas de lien direct, mais Navision comme tout autre projet d'entreprise et de haut niveau, est très compliqué surtout sur le plan culturel. Donc, c'est vrai qu'il a besoin de la cohésion du groupe, de l'adhésion de toute l'équipe pour espérer réussir.*

*Mais, là c'est vrai, il faut que (eee...) la culture de l'entreprise (eee...) doit favoriser l'engagement, l'adhésion et la convergence de tous les efforts autour d'un seul projet si délicat soit-il (il insiste 2 fois). Donc, l'adhésion de tous les membres est vraiment un facteur décisif de la réussite du projet ERP durant toutes ses phases, allant de la mise en place jusqu'au stade du post-basculement et d'usage du système. Donc, comme je l'ai déjà noté, le rôle de la culture n'est pas exclusivement cantonné à l'alignement des usages mais plutôt pour le succès général du projet Navision : le projet de vie pour "I" ! De plus, je pense qu'avec le système ERP, on ne triche plus. En fait, avec un tel projet de gros calibre, on va entamer un chantier d'organisation ou de réorganisation de grande envergure, et là d'aucuns trouvent l'occasion belle pour tricher. Donc, à la fin, il y a tout un rapport en lieu et place des points de vue verbaux. Donc, pour le système ERP, on n'a pas le droit de tricher, parce que si on triche, on a tout d'abord la machine qui ne comprend pas les tricheries et en plus, la réussite d'un ERP ou de son usage signifie que des décisions, des actes sont exactes, une valorisation des stocks est exacte, etc. C'est l'investissement des centaines et des milliers d'opérations de petits détails qui doivent être correctes et en cohérence, donc, l'information ne peut être que exacte pour nous assurer que les rapports sont corrects, et voilà ! » (Entretien N°5.DG.1).*

Comme nous venons de l'apercevoir, le DG avance au début de son témoignage qu'il s'agit plutôt « d'un effet indirect ». Mais petit à petit en avançant dans son raisonnement, il s'est rapidement rattrapé en confirmant que la culture organisationnelle joue un rôle prépondérant dans l'alignement des usages du système ERP, voire même dans le succès général du projet. Ceci ne fait que renforcer nos convictions scientifiques à propos de l'hypothèse culturaliste.

Il en va de même pour le **DG de "A"** qui, en réponse à notre question, appuie le besoin de prendre en considération des dimensions culturelles lors de l'alignement des usages du système ERP. Et ce, en attirant notre attention à la place de la « culture nationale » tel que reproduit par l'extrait suivant :

*« Il est incontestable que les dimensions culturelles (exemple : confiance, communication, partenariat ...) soient décisives pour la réussite de l'AU d'un système ERP. Cependant, il y a lieu de noter que la culture organisationnelle est amplement*

*influencée par la culture nationale. En fait, l'implémentation de la solution SAP dans les entités européennes diffère considérablement de celle de ladite solution dans les entités magrébines notamment au niveau de la culture de partenariat interne » (Entretien N°1.DG.4).*

Comme nous l'avons déjà évoqué au point 2.1.2 du chapitre.2, dans l'étude des effets culturels sur un phénomène organisationnel donné, Pesqueux (2004) préconise de prendre conscience de la nécessaire dissociation des analyses culturalistes selon les trois niveaux : organisationnel, professionnel et national, au sens de la typologie de Hofstede et al. (1990). Cela nous a orienté à choisir et justifier la mobilisation de la conception « organisationnelle » à l'étude de notre problématique d'alignement stratégique des usages. Bien que le niveau national de la culture ne fasse pas partie de notre périmètre de thèse, la proposition du DG de 'A' nous offre toutefois une nouvelle piste de recherche misant sur l'impact potentiel de la culture nationale sur l'alignement stratégique des usages des systèmes ERP.

Sur un autre plan, et en faisant suite à la question des principales sources de difficultés de l'alignement des usages, le **DG de 'U'** exhibe deux biais qui sont essentiellement d'ordre organisationnel et humain. Après un éclairage complémentaire au sujet du facteur organisationnel, nous avons pu déduire que le DG parle plutôt de la culture de l'entreprise en la présentant comme suit :

*« Alors, notre culture repose sur (silence 3s) 'l'honorabilité'. Nous sommes une société honorable avec nos employés, nos fournisseurs, nos clients, l'administration, etc. En fait, la culture de l'entreprise touche l'axe managérial et l'axe (eee...) je dirais de civisme et de crédibilité. Notre culture est aussi celle du 'développement humain'. Alors, en terme de professionnalisme, nous cherchons à améliorer les performances et les qualités de l'homme par les systèmes sans lesquels on ne peut ni avancer ni développer [...] (Silence 4s) Nous essayons d'éviter les conflits, préserver la dignité de l'homme et éliminer toute distinction possible par des systèmes de management efficaces. Lorsqu'on met en place un système, c'est généralement répartir les responsabilités et définir les limites et le champ d'actions de chacun. [...] Nous avons aussi ce qu'on appelle 'la culture de traçabilité' : la culture écrite ou encore explicite [...] il n'y a rien (eee...) rien ne m'engage sauf ce que j'ai écrit et ce que j'ai signé. Ceci met chacun devant ses responsabilités. Donc, on n'interprète pas mais on mesure! Absolument (silence 3s), Il faut toujours garder le système de contrôle et le pouvoir, c'est la nature des choses (il insiste 2 fois). [...] Oui, on a besoin d'une hiérarchie, d'une couverture, de celui qui prend la décision. [...] Jusqu'à présent, les structures les plus stables sont les structures militaires, car ça implique au fond une hiérarchie rigoureuse. [...] L'hiérarchie, c'est la discipline avant tout, c'est l'ordre, c'est la sécurité, c'est le pouvoir [...] C'est la nature des choses.*

*[...] Alors, lorsqu'on parle du système ERP, c'est un outil aussi "fantastique" parce qu'il nous inculque une méthode organisationnelle qui nous oblige par la suite à être structuré. C'est-à-dire, dans une entreprise où le patron travaille d'une manière autonome sans déléguer ou bien sans donner le pouvoir aux autres, il n'y a plus d'ERP. L'ERP s'est fait pour déléguer le pouvoir au sein de celle-ci et profiter de ce que chaque employé peut enrichir que ce soit le système ou l'entreprise parce qu'il s'est avéré que l'ERP ne marche pas avec les entreprises où il y a une seule personne qui pense pour tout le monde » (Entretien N°3.DG.1).*

Cet extrait de discours fait penser au prototype de la culture organisationnelle qui se manifeste à travers une combinaison originale des quatre profils culturels tels que avancés par Cameron et Quinn (1999). D'après la description du DG, nous pouvons déduire que la culture de "U"-apparemment dominée par la culture hiérarchique et relativement soutenue par des éléments des cultures de développement, de groupe et de marché- est justement ce qu'il faut pour le bon fonctionnement du système ERP en général et pour la réussite de l'alignement stratégique de ses usages en particulier.

Enfin, positionner le témoignage du **DG de "C"** au terme de ce "strophe" n'est pas fortuit en soi, puisque l'interviewé met, spontanément, le doigt sur l'argument qui nous a servi de base pour justifier et légitimer la mobilisation d'une hypothèse culturaliste à l'analyse de l'alignement des usages du système ERP à savoir : la dynamique d'interaction entre les parties prenantes managériales. A ce propos le DG signale :

*« Alors, pourquoi l'aspect culturel est important ? La première chose, c'est que vous tenez compte de l'aspect humain des gens, comment ils sont composés, c.à.d vous n'allez pas poser certaines règles qui ne peuvent être appliquées. Cela veut dire que si vous prenez en considération leur environnement, comment ils pensent et tout ça, d'abord, vous allez leur extraire ce qui est superflu quel que soit leur niveau de compétences et de connaissances, et certainement ils ont des trucs et des idées meilleurs que les nôtres. C'est ça la première des choses. La deuxième, c'est que le code que vous voulez passer, probablement, il ne passera jamais du fait de la divergence et de l'inégalité des cultures. Donc, quand vous allez concevoir votre stratégie, vous devez connaître tout ça. Vous allez imposer certaines lignes de conduite, il faut tenir compte de tous ces détails là [...] Il faut toujours essayer de faire épouser les différences culturelles des gens pour tirer profit de leurs capacités et de leurs compétences » (Entretien N°2.DG.4).*

D'après la citation du DG, le succès de l'entreprise est surtout tributaire des hommes qui sont culturellement en harmonie autour de l'orientation stratégique de référence. Si nous transposons une telle analyse à la « micro optique » de la manœuvre d'alignement des usages du système ERP, nous pouvons consolider sans doute nos convictions prescrivant que la

question de la culture organisationnelle se pose à partir du moment où les trois parties prenantes managériales entrent en interaction autour de ladite manœuvre et ce afin d'acclimater les comportements et de gérer les éventuels conflits.

L'intérêt d'une telle citation c'est qu'elle servira comme passerelle pour tester la faisabilité des deux hypothèses secondaires de la thèse relatives à l'interaction entre DG, DSI et DM.

## Conclusion partielle

A l'issue de notre exposé des extraits de discours des professionnels interrogés, deux points capitaux ont essentiellement retenu notre attention :

- L'ensemble des interviewés, quelle que soit leur vision « Stratégique », « Métier » ou « Informatique », ont indiqué que l'impact de la culture organisationnelle leur paraissait d'une évidence certaine sur l'alignement des usages du système ERP dans la phase du post-basculement. D'ailleurs, le fait de croiser des termes comme « *bien sûr* », « *certainement* », « *absolument* », « *il est incontestable* » est de nature à prouver leur attitude affirmative. En fait, les témoignages révèlent qu'une culture suffisamment basée sur les valeurs de transparence, de partage d'informations et d'appartenance est susceptible de favoriser l'alignement stratégique des usages du système ERP. Ainsi qu'une culture véhiculant l'esprit de groupe, de développement, de partenariat et de coopération ne peut que consolider ladite manœuvre d'alignement. Ceci à côté du fait que certains interviewés ont mis l'accent sur le rôle de la culture hiérarchique et de la structure de contrôle dans la réussite de l'alignement des usages ainsi que le rôle du Leadership en tant que composante fondamentale de la culture organisationnelle.
- Bien que la majorité des témoignages fût suffisamment féconde et enrichissante, les exemples avancés par les DM gardent leur entière pertinence au concret, ce qui nous amène à être persuadés que la responsabilité de « MAU » est attribuée exclusivement au DM (ceci a été évoqué au point 2.2.2.2 du chapitre.1 et au point 1.1.3 du chapitre.3).

En guise de conclusion, il nous semble tout à fait plausible d'affirmer, sans grand risque de se tromper, que la mise de notre hypothèse de base [HG] à l'épreuve de la réalité professionnelle montre une faisabilité certaine.

## 1.2. Quelle place pour l'interaction face à l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP ?

*« Est-il vraiment nécessaire d'analyser l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des usages du SI ? ».* C'est, sans doute, cette question de légitimation de la lecture culturaliste qui a été à l'origine de tout un travail de raisonnement. Cela nous paraît fondamental pour démontrer que le dynamisme relationnel entre les trois parties prenantes managériales (DG, DM et DSI) peut être considéré comme l'argument le plus persuasif pour justifier la mobilisation d'une hypothèse culturaliste à la problématique de l'alignement des usages du SI, en l'occurrence le système ERP (ladite démonstration a fait l'objet du chapitre.3).

En nous appuyant, d'une part, sur les travaux de référence en « Alignement Stratégique des SI » et en « Usages du SI », et d'autre part, sur les témoignages des professionnels interviewés (extraits des verbatims évoqués au point 2.2.2.2. du chapitre.1 et au point 1.1.3 du chapitre.3 ), nous avons pu déduire, dans la première section du chapitre.3, que le DG, le DSI et les DM sont appelés à partager le même engagement et la même vision en reconnaissant l'intérêt qu'ils ont à la concertation sur la manœuvre d'alignement stratégique des usages du système ERP. Face à la conflictualité potentielle d'une telle dynamique d'interaction (évoquée au point 2.1 du chapitre.3) et qui s'accroît notamment pendant la phase du post-basculement du système ERP (Bertrand et Geffroy-Maronnat, 2005 ; Besson et Rowe, 2001), nous avons stipulé que la création de sens par la culture organisationnelle (Smircich, 1983), nous semble la clé de voûte pour mêler intimement une perspective de dynamisme et une gestion des conflits autour de l'alignement stratégique des usages du système ERP.

C'est dans ce sens que notre cheminement scientifique nous a orienté pour formuler les deux hypothèses secondaires par rapport à l'hypothèse fédératrice. Lesquelles tiennent à ce que l'interaction entre DG, DSI et DM est susceptible d'exercer un impact sur l'alignement stratégique des usages du système ERP [H2], et que ladite interaction peut être à son tour influencée par le profil culturel de l'entreprise [H3]. Afin de nous assurer de la faisabilité de nos convictions scientifiques et d'en garantir le statut « démonstratif » (Blaug, 1982), il nous paraît de la plus haute importance de nous référer de nouveau à la réalité professionnelle et de procéder à un examen plus pointu des témoignages des managers interviewés. Pour ce faire et afin de nous prémunir des réponses suffisamment tangibles, nous avons opté pour la logique suivante : il importait tout d'abord de les interroger sur la responsabilité et l'implication

attendue de chacune des trois parties prenantes dans l'alignement stratégique des usages du système ERP (voir les extraits des verbatims avancés au point 2.2.2.2 du chapitre.1 et au point 1.1.3 du chapitre.3). Ceci nous a guidé par la suite à scruter l'intensité de leur interaction en terme de fréquence et cadre de discussion des problèmes d'alignement des usages (voir les extraits des verbatims qui viennent juste après la figure.21 du chapitre.3) ainsi que la qualité de ladite interaction (en termes de communication, de confiance, etc). Ensuite, une explication concise de notre part sur l'alignement des usages nous semblait un préalable nécessaire à la question relevant de la deuxième hypothèse (titre 1.2.1). Enfin, et après leur avoir rappelé la caractérisation qu'ils ont avancé à propos de leur culture organisationnelle, la question qui concrétise notre troisième hypothèse leur a été posée (titre 1.2.2).

Ayant dans l'esprit que la mise en forme des textes de discours sous forme de matrices (Annexe [20-21-22-23-24]), nous a énormément facilité l'interprétation des propos des différents interviewés, et ce en procédant par analyse horizontale inter-cas. Une telle analyse transversale vise surtout à appréhender comment chacune de ces deux hypothèses a été abordée par les divers managers des cinq sites enquêtés.

#### 1.2.1. Comment l'interaction entre DG, DM et DSI peut-elle impacter l'alignement stratégique des usages du système ERP ?

*« Interaction ! (silence 9 s) Bien évidemment, lorsque je dis que le manager doit être en mesure de mobiliser tout le personnel autour d'un même objectif, il doit aussi savoir les mobiliser autour du système MFGPro, lequel doit être enrichi par l'information [...] L'interaction autour de cette plateforme est cruciale pour l'alignement de ses usages » (Entretien N°3.DG.1 effectué le 30-05-2009 avec le DG de "U").*

Comme nous l'avons vu dans le chapitre.3, notre travail d'articulation « *théorie-pratique* » nous a amené à esquisser un schéma général démontrant que la dynamique d'interaction entre DM, DSI et DG est l'un des principaux facteurs qui paraissent clairement associés à l'alignement stratégique des usages du système ERP. Rappelons que notre exploration théorique nous a permis d'inférer que l'interaction entre les trois parties prenantes managériales, semble revêtir une grande importance aussi bien pour la problématique d'usage du SI (De Sanctis et Poole, 1994 ; Orlikowski, 1992, 2000) que pour celle d'alignement stratégique (Reich et Benbasat, 2000 ; Feeny, Edwards et Simpson, 1992 ; Smaczny, 2001 ; Chan et Reich, 2007).



Outre ces points de repères théoriques, notre ambition d'explorer l'aspect interactionnel de l'alignement des usages du système ERP nous a conduit parallèlement à découvrir la réalité professionnelle en interrogeant des DG, DSI et DM, de cinq sites d'enquête, tant sur leur implication et leurs rôles dans la manœuvre d'alignement des usages<sup>162</sup>, que sur l'intensité et la qualité de leur interaction<sup>163</sup>. Néanmoins, notre exploration empirique ne s'est pas limitée à détecter cet aspect interactionnel, mais elle est allée bien au-delà pour scruter comment l'interaction entre les trois parties prenantes managériales, en termes d'intensité et de qualité, peut exercer un impact sur l'alignement stratégique des usages du système ERP ; traduisant, de ce fait, notre ambition de tester la faisabilité de la deuxième hypothèse de recherche.

Avant d'entrer dans le vif de l'analyse, il importe dès à présent de préciser qu'une lecture transversale des divers extraits des verbatims, était suffisante pour se rendre compte du point suivant : outre les perceptions positives que manifeste la majorité des interviewés eu égard à notre question, une attention particulière a été accordée davantage à l'impact de la qualité d'interaction plutôt que l'intensité de l'interaction sur l'alignement des usages du système ERP, comme le précise justement le **Directeur Département Ressources de 'I'** :

*« Oui. Oui, dans le sens de mon intervention et de ma consultation des autres modules se rapportant aux autres DM. Donc, comme j'ai déjà expliqué, j'ai besoin parfois de croiser des informations au niveau de l'Achat, du Stock, etc. Alors, si l'interaction est bonne avec le DM, en termes de communication et de confiance mutuelle, il va accepter mon indiscretion et mon immixtion dans ses états et ses rapports. Et si au contraire, la relation est un peu tendue, il va refuser ou au moins entraver la consultation des informations nécessaires. Bon, si je sais bien que cette information est utile pour mon travail, je dois m'intervenir quelles que soient les circonstances. Donc, il y a une marge de liberté au niveau de l'usage de Navision entre les directions, c'est un véritable usage ouvert. Bon, mais toujours dans les limites, il ne faut pas en abuser ! » (Entretien N°5.DM.3).*

L'intérêt d'un tel témoignage c'est qu'il nous illustre, à travers un exemple concret, comment une interaction basée essentiellement sur « la communication » et sur « la confiance mutuelle » entre l'interlocuteur et les autres DM lui facilite la consultation transversale, voire même l'immixtion, dans des modules qui appartiennent aux autres Métiers ; générant de la sorte « une attitude coopérative » autour de l'alignement des usages du système ERP. Une telle interaction, imbibée par « le sens du partenariat », nous semble donc indispensable pour

---

<sup>162</sup> Nous invitons le lecteur à se reporter au thème « *Alignement Usages* » (AU) figurant dans les Annexe [20-21-22-23-24].

<sup>163</sup> De même, le lecteur pourra se référer au thème « *Interaction* » (IN) figurant dans les Annexe [20-21-22-23-24].

que l'alignement des usages soit perçu par les DM comme une relation de type « gagnant-gagnant ».

Nous pouvons également ranger dans ce même ordre d'idée, les propos du **DSI de "C"** qui avait réagi à notre question en avançant un exemple tiré de sa propre expérience de la façon suivante :

*« En réalité, nous sommes tenus de garder de bonne relation avec tout le monde pour réussir l'interaction : C'est un fait tangible. Je peux vous citer l'exemple des agents de saisie du service Achat. J'ai pu assimiler la différence de leurs comportements suivant ma façon de parler : lorsque j'intime un ordre à l'un d'eux, il saisit les données de façon gauche. Par contre, quand je lui demande gentiment et en le mettant en confiance, il fait de son mieux voire même il s'investit d'avantage. Il faut donc optimiser et valoriser la qualité de cette interaction » (Entretien N°2.DSI.2).*

Comme nous le constatons, le DSI a mis également l'accent sur la notion « de confiance » qui, selon Pesqueux (2009), est très généralement considérée comme une condition de réalisation de la coopération. Ainsi, si nous nous référons aux travaux de Chan (2002), Luftman, Papp et Brier (1999) et de Teo et Ang (1999), nous pouvons déduire que la manœuvre d'alignement stratégique du SI est si délicate qu'elle nécessite un degré d'engagement modéré des parties prenantes managériales conforté par une atmosphère de confiance réciproque.

Sur le même plan et bien que le **Directeur d'Usine de "U"** mette sur un pied d'égalité l'impact aussi bien du rôle du DG que de la qualité d'interaction sur l'alignement des usages du système ERP, il partage le même avis que les deux interviewés précédents, et ce en expliquant comme suit :

*« Donc, l'interaction influence l'accélération et la bonne utilisation mais elle n'est pas le seul facteur. Il y a aussi, le rôle du Dirigeant : il doit être autoritaire en termes de discipline et de sanction des personnes qui font une déviation par rapport aux limites du système [...] En ce qui concerne l'interaction entre les collègues, elle doit être détendue pour avoir une certaine fluidité du travail. Il ne doit pas y avoir des conflits ou de "subterfuges" de nature à paralyser les rouages d'un système déjà bien huilé. Donc, une bonne ambiance influe grandement sur l'alignement des usages du système » (Entretien N°3.DM.4).*

Il importe de souligner que malgré la concision du témoignage de ce DM, il contribue instinctivement à éclairer une facette éminente du phénomène étudié à savoir : l'aspect conflictuel. Lequel aspect a constitué le point d'accès pour arguer la nécessaire prise en

considération de la lecture culturaliste face à la dynamique d'interaction et déboucher de ce fait sur tout un travail de développement donnant naissance à la troisième hypothèse de recherche (ceci a fait déjà l'objet de la section.2 du chapitre.3).

Du reste, la réponse du **Directeur Financier de "C"** ne fait que soutenir nos convictions scientifiques à propos de l'impact de l'interaction sur l'alignement des usages d'une part, et de la nécessité d'une lecture culturaliste d'autre part, tout en avançant ce qui suit :

*« Tout à fait d'accord. Le fait de sensibiliser le DG, les DM et tous les utilisateurs finaux à l'importance de la solution intégrée, ça consolide l'engagement de toutes les parties prenantes managériales autour de l'implémentation et par la suite autour de l'AU. Un tel engagement s'affermi par la responsabilité explicite de chacune des parties prenantes impliquée. Bien sûr. La cohérence et la compréhension mutuelle entre les DM sont des éléments influents pour la réussite de l'AU » (Entretien N°2.DM.3).*

Ceci nous renvoie t-il également aux propos de Fimbel (2007) et selon lesquels : *« récolter durablement les fruits de cette manœuvre (d'alignement stratégique) demande un engagement lucide et volontariste des parties prenantes managériales sur toute la durée de vie des dispositifs. »* (pp.346). Comme nous le constatons, notre interlocuteur rejoint la nécessité, reconnue par Fimbel (2007), d'avoir un degré suffisant « d'engagement » et « de responsabilité explicite » de la DG et des DM autour de la solution intégrée et ce afin de réussir aussi bien son implémentation que l'alignement stratégique de ses usages.

En outre, il importe de noter que le Directeur Financier de "C" ne s'est pas limité à souligner la nécessité d'un engagement modéré des parties prenantes managériales autour de l'alignement des usages du système ERP, mais il a ajouté qu'un tel engagement doit être consolidé par « la compréhension mutuelle » et « la cohérence effective » ; deux dimensions fondamentales qui marquent la culture organisationnelle de "C". Ceci traduit sans doute le bien fondé de l'[H3] s'intéressant à l'effet du profil culturel sur l'interaction entre les DG, DSI et DM autour de l'alignement stratégique des usages.

C'est ainsi que l'émergence d'une attitude positive partagée par la majorité des interviewés<sup>164</sup> au sujet de l'impact de l'interaction sur l'alignement stratégique des usages du système ERP, est toutefois, quelque peu, relativisée par les deux témoignages que nous exposons successivement ci-après.

---

<sup>164</sup> Nous avons volontairement choisi de présenter uniquement les témoignages qui nous ont semblé riches d'enseignements et d'occulter ceux qui ont manifesté une réponse nettement affirmative sans plus de détails.

En réponse à notre question, le **Directeur Commercial de ‘T’** nous indique ce qui suit :

*« (silence 16s) Bon, un peu mais il y a comme même des procédures et des rigueurs à mettre en œuvre. Par exemple, avec notre DSI, quand je lui demande une chose par e-mail, il réagit instantanément car c’est son boulot, ce sont les procédures. Mais, étant donné que je suis en bonne relation avec lui, et sans passer par le circuit formel, je m’attends à ce qu’il me réponde sans délais. Donc, c’est vrai que la qualité d’interaction influence l’AU de Adonix mais jusqu’à une certaine limite. Enfin de compte, on travaille selon une procédure qu’on doit suivre. Bon, je peux dire que le côté relationnel est important mais il n’influence qu’à hauteur de 20 ou 30%. Cela actuellement. Tandis que auparavant (avant 10 ans), la structure de ‘T’ était bien limitée voire même étroite : nous étions 5 cadres très proches les uns aux autres. Avec le temps, l’entreprise a pris des dimensions très étendues ce qui a jeté un coup de froid sur l’interaction entre les personnes : quand vous vous trouvez avec 130 ou 150 personnes, vous ne sentez ni la proximité ni la convivialité. Bon, l’essentiel est de savoir que l’entreprise doit fonctionner quelle que soit la qualité d’interaction (bonne ou mauvaise) (en souriant) » (Entretien N°4.DM.4).*

A la lecture de cet extrait, nous constatons que notre interlocuteur relativise l’impact de la qualité d’interaction sur l’alignement des usages du système ERP en mettant en avant le rôle des procédures. Selon son propre point de vue, plus la structure de l’entreprise prend de nouvelles dimensions en terme d’effectifs, plus faible sera l’effet de la qualité d’interaction sur le fonctionnement général de l’entreprise, y compris celui du système ERP, lequel étant perçu comme incontournable.

Rejoignant, d’une certaine manière, les propos de ce DM et plus spécifiquement en ce qui concerne le fonctionnement impératif du système ERP, la réponse du **DG de ‘I’** demeure une exception quant à notre hypothèse :

*« (Silence 6s) Bon, (eee...) oui certainement. Si la qualité de l’interaction est bonne, elle peut influencer positivement sur le développement des projets y compris le projet ERP, comme indiqué précédemment. Concernant la phase du post-basculement, on n’est pas trop regardant sur la nature de l’interaction entre les parties prenantes impliquées dans l’usage de l’ERP, ce qui n’est pas le cas pour la phase d’implémentation. Laquelle est plutôt réservée au développement des besoins. A contrario, Durant la phase de l’utilisation on doit s’abstenir de commenter le comportement de l’utilisateur s’il est souriant ou répugnant du moment qu’il n’y a pas d’autres choix. L’ERP s’affirme comme l’outil incontournable. Donc, j’estime tout compte fait que c’est plutôt lors de la phase de Pré-basculement et en cours de projet, que l’adhésion, la collaboration et l’interaction doivent se faire sentir fortement » (Entretien N°5.DG.1).*

Bien que cet interviewé insiste sur l’impact de la qualité d’interaction sur le projet ERP dans son ensemble, il le place comme principalement relevant de la phase d’implémentation du

système plutôt que de celle du post-basculement. Un tel avis professionnel ne corrobore point les propos de nombreux chercheurs en systèmes ERP (Markus et Tanis, 2000 ; Besson et Rowe, 2001 ; Bertrand et Geffroy-Maronnat, 2005) qui mettent en évidence, plus au moins explicitement, la place de la dynamique d'interaction et plus spécialement son aspect conflictuel par rapport à la phase du post-basculement du système (le lecteur pourra se référer à la section.2 du chapitre.4).

Par conséquent, il peut nous paraître convaincant que les arguments, auxquels nous nous sommes adossés pour choisir la phase du post-basculement comme cadre d'analyse opportun pour étudier l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP, pourrait fournir des éléments de réponses assez persuasifs pour notre interlocuteur ?

De la sorte, nous nous trouvons face au seul cas allant à l'encontre de la faisabilité de notre deuxième hypothèse stipulant l'impact positif de la qualité d'interaction sur l'alignement des usages du système ERP pendant la phase du « *post-basculement* ».

1.2.2. En quoi le profil culturel peut-il impacter l'interaction entre DG, DM et DSI autour de l'alignement stratégique des usages du système ERP ?

Comme nous l'avons déjà souligné au point 2.1.1 du chapitre.3, l'interaction autour de l'alignement stratégique des usages d'un système ERP n'est certainement pas appréhendée collectivement par le DG, le DSI et les DM. Ces trois parties prenantes managériales, dévoilent des attentes et perceptions différentes susceptibles d'accroître le caractère conflictuel d'une telle interaction se manifestant notamment pendant la phase du post-basculement du système. C'est dans cet esprit que nous avons stipulé que le profil culturel (correspondant, dans une optique générale, à une préférence pour la dynamique de dialogue, la confiance, le partenariat avec bien d'autres dimensions culturelles telles que concoctées et exposées dans le tableau.4 du chapitre.2) est susceptible de gérer et même d'acclimater l'interaction entre ces trois parties prenantes autour de l'alignement des usages du système ERP.

Face à une telle hypothèse et préalablement à notre analyse de contenu, il convient de souligner que même si l'ensemble des interrogés ont manifesté des avis positifs, la majorité d'entre eux ont insisté notamment sur l'impact de la culture sur la qualité de l'interaction plutôt que sur son intensité. Ainsi, d'après le DSI de 'I' :

*(Silence 14s) Bien sûr, la culture de l'entreprise influence la qualité de l'interaction autour de l'AU. Bon, je reprends l'exemple de l'esprit de collaboration, de partenariat et de travail en équipe. Lorsque ces valeurs sont introduites pour une entreprise donnée et même s'il existe des personnes qui n'ont pas cet esprit, cela finira par se développer, par effet d'induction, au bout d'un certain temps. Si je prends mon cas personnel, je constate que cet esprit de travail en groupe et de collaboration je l'ai acquis par la force de l'expérience dans 'I'. Je n'avais pas cet esprit lors de mon arrivée, c'est la culture de 'I' qui m'a poussé à travailler selon ces principes. Avec l'expérience, je sens que je travaille en groupe mieux qu'au début. Donc, la culture organisationnelle joue certainement un rôle constitutif de l'interaction entre les directeurs.*

*Bon, l'interaction, c'est quoi en fait ? C'est la communication réciproque. Bon, de mon côté, j'essaie de garder toujours une bonne communication avec tout le monde aussi bien avec le DG qu'avec les DM. Ce que j'ai appris après toutes ces années d'expérience que la communication est l'axe le plus important pour réussir la tâche ou le métier d'un DSI. c.à.d si je ne communique pas bien avec les acteurs qu'ils soient responsables ou simples utilisateurs, certainement, il y aura quelques déséquilibres au niveau de mon métier. Donc, la communication est cruciale (il insiste 2 fois). Bon, quand je dis la communication, c'est la confiance, c'est la compréhension mutuelle, c'est le partenariat, etc.» (Entretien N°5.DSI.2).*

A travers un tel témoignage riche d'enseignements, il est tout à fait remarquable de constater que le DSI, non seulement il dévoile une attitude affirmative vis-à-vis de l'impact de « la culture de travail en équipe » et « de partenariat » sur la qualité de son interaction avec le DG et les DM, mais il insiste en particulier sur la place de la « communication » au centre de l'interaction autour de l'alignement stratégique des usages du système ERP.

Dans ce même ordre d'idée et bien que **le DG de 'I'** rejoigne les propos du DSI au sujet de l'impact de « la culture de coopération » et « de partenariat interne » sur la qualité d'interaction, il projette toutefois un éclairage sur le rôle de « l'audit interne » dans la consolidation de telles dimensions culturelles au sein de son entreprise comme suit :

*« La qualité d'interaction ? (eee...) Moins je dirais qu'elle est plutôt "Bonne". En fait, je garde une relation collégiale avec mes collaborateurs quels que soient leurs postes. Une bonne relation qui se mesure en termes de communication (verticale et horizontale), d'écoute, de compréhension mutuelle et surtout de confiance. Bon, il est à noter que l'audit interne renforce, quant à lui, cette bonne relation. Il soutient le contrôle, la coopération et la confiance au sein de l'entreprise. Oui, je pense qu'il faut veiller à inculquer un bon climat de coopération et de partenariat interne pour faire avancer les affaires et réussir l'usage de Navision » (Entretien N°5.DG.1).*

Il en va de même pour **le DG de 'T'** qui, en réponse à notre question, explique en revanche comment l'absence du « sens d'appartenance », se manifestant comme l'un des principaux

repères culturels de l'entreprise "T", est susceptible d'exercer un effet néfaste sur l'interaction allant même jusqu'à l'anarchie totale.

*« Oui, bien sûr. Comme je vous ai dit, au niveau de notre entreprise, on a plusieurs valeurs comme le sens d'appartenance, le respect des autres et tant d'autres. Lesquels constituent les fondements de notre culture. Alors vous voulez savoir comment ces valeurs culturelles peuvent impacter l'interaction entre les parties prenantes autour de l'AU du système Adonix ! Bon, ça va de soi. Si par exemple il manque le sens d'appartenance, automatiquement la communication ou la réaction sera altérée. Après tout, celui qui ne s'estime pas être concerné, il va 's'en foutre'. Par contre, celui qui est animé par le sens d'appartenance va réagir de façon responsable et quasi individuelle comme s'il s'agissait de sa propre affaire. Sans cette valeur, on débouche certainement vers l'anarchie » (Entretien N°4.DG.1)*

De la même façon et en adoptant la même attitude positive vis-à-vis de notre question, le **DSI de "T"** vient corroborer les propos de son DG en indiquant ce qui suit :

*« Bien sûr, la culture est un facteur très important voir crucial pour l'interaction. Si au sein de notre entreprise, on ne trouve pas le sens d'appartenance, autrement dit, chacun travaille pour son propre compte, etc. [...] Chacun est cloîtré dans son bureau : pas de communication, pas de dialogue, pas de compréhension mutuelle, ce qui entraîne naturellement des prises de décisions individuelles et hâtives et nul ne peut les modifier. Tout ceci aboutit à une ambiance quasi administrative sans aucun intérêt. Donc, c'est vraiment la culture qui fait la différence entre un cadre qui travaille dans le secteur privé et un autre dans le secteur public. Revenant à votre question, je vous réponds : oui bien sûr, la culture influence positivement l'interaction entre les différents directeurs impliqués dans l'AU de l'ERP » (Entretien N°4.DSI.2).*

Afin d'éviter des réponses de routine, nous avons posé au **Directeur Commercial de "T"** la question à contrario en insistant sur les valeurs culturelles absentes au sein de "T" et qui peuvent influencer sur l'interaction autour de l'alignement des usages du système ERP. De fait, il a mis en évidence la dimension de « transparence » expliquée comme suit :

*« Bon, c'est comme j'ai répondu précédemment (eee...), la culture de l'entreprise a un gros effet sur l'interaction entre les parties prenantes impliquées dans l'AU. La valeur culturelle manquante chez nous et qui peut impacter la qualité de l'interaction ? (Silence 7s) Bon, à mon avis, les objectifs stratégiques doivent être définis davantage. Non seulement l'objectif stratégique, mais aussi sa déclinaison en objectifs Métiers et surtout ces derniers doivent être clairement déterminés. C'est à dire on a besoin de plus de 'transparence'. Voilà, on peut être transparent les uns envers les autres, mais si on voit que le fil conducteur entre nous n'est pas encore clair, là, ça risque de perturber (il insiste 2 fois)» (Entretien N°4.DM.4).*

Pour terminer avec le site d'enquête "T", il nous paraît capital de nous attarder de nouveau sur l'avis "contre nature" du **Directeur Financier** au sujet de l'effet culturel sur l'interaction entre les parties prenantes managériales :

*« (eee...). Bon, je reviens une autre fois à la culture, car "la culture du e-mail" n'est pas assez développée dans l'entreprise. Parfois un e-mail est un très bon outil. Car si je demande plusieurs fois et que mon interlocuteur ne donne pas suite, je peux suivre une autre démarche. La messagerie électronique m'aide à travailler et à gérer les intensités. Je me souviens très bien d'une anecdote : j'ai envoyé un mail à une personne et sa réponse était la suivante : "Non, je veux travailler que sur papier, c'est ce qu'on a appris dans le régime d'avant indépendance!". Mais parfois, l'opération qui sans e-mail prendrait une heure, par e-mail elle ne consomme que 10 minutes ! Pour beaucoup de gens, l'e-mail est un outil de contrôle et de suivi. Si jamais j'envoie un mail à M. X et en copie au DG, l'objection de la personne concernée peut dans une certaine mesure incriminer ma bonne foi. Donc, tout ceci s'inscrit dans le cadre de la culture de l'entreprise, et vous comprenez pourquoi j'ai voulu éviter la réponse à la question de culture !! (En souriant) » (Entretien N°4.DM.3).*

Comme nous venons de l'apercevoir, l'intérêt d'un tel témoignage c'est qu'il met l'accent sur un écueil épineux dans un grand nombre d'entreprises tunisiennes et qui se résume dans la « culture du e-mail ». Selon le Directeur Financier de "T", la transparence au sein de l'entreprise risque fort d'être entachée par la vulnérabilité d'une telle culture ce qui perturberait, le cas échéant, la qualité d'interaction entre les parties prenantes managériales impliquées dans l'alignement des usages du système ERP.

Si, à ce niveau d'analyse, nous nous référons au canevas théorique s'intéressant essentiellement à la relation entre la culture organisationnelle et l'action humaine (détaillée au point 2.2.1.1 du chapitre.3), alors les propos des divers professionnels déjà avancés ne nous semblent guère surprenants. D'ailleurs, selon Bessire (2006), chacune des parties prenantes étant porteuse de sa propre subjectivité, ce qui soulève une question cruciale autour du « comment intégrer ces multiples subjectivités potentiellement conflictuelles ? ». Alors, il nous paraît évident que la reconnaissance et l'intégration d'une telle intersubjectivité, inhérente à toute réalité humaine (Bessire, 2006), moyennant une culture organisationnelle fondée davantage sur les valeurs de partenariat, de coopération, d'appartenance et de transparence (telles que tracées à gros traits par les managers des entreprises "T" et "I") pourraient fournir des éléments de réponses adéquats à cette interrogation.

Considérant la culture comme « *the social or normative glue that holds an organization together* », Smircich (1983) affirme qu'en dépit de la diversité des études portant sur la



culture, elles convergent vers le même point de croisement à savoir : « *la culture, conçue comme un ensemble des principales valeurs et croyances partagées, accomplit plusieurs fonctions importantes : d'abord, elle donne un sens d'identité pour les membres de l'organisation ; ensuite, elle facilite la génération du sens de l'engagement ; elle renforce aussi la stabilité du système social ; et finalement, elle peut servir comme un dispositif de création de sens permettant de guider et former le comportement des membres* » (P.346). Dans cette même veine, tout en mettant en évidence l'impact de la culture sur les stratégies d'actions humaines au sens de Bourdieu (1977), Swidler (1986) indique également que la culture influence l'action non seulement par les valeurs mais plutôt par la formation d'un ensemble d'habitudes, de compétences et de styles à partir duquel les personnes construisent leurs stratégies d'action. Ceci est parfaitement cohérent avec le témoignage du DSI de "I".

C'est ainsi que ce dialogue fructueux entre les deux sphères professionnelle et théorique ne fait que consolider nos convictions scientifiques relatives à notre troisième hypothèse, mais cela ne signifie point que nous allons continuer à nous étendre aux autres témoignages issues des trois sites d'enquêtes "A", "U" et "C". D'ailleurs, les extraits d'entretiens que nous allons citer ci-après confirment amplement l'impact positif de la culture sur l'interaction comme l'explique bien **le DSI de "C"**:

*« (silence 6s) "C" est caractérisée par une ambiance de travail qui rassure et motive en plus du climat familial bien sympathique. Les conditions de travail sont conviviales et susceptibles de booster la coopération. En outre, le décloisonnement des services favorise la communication et le dialogue entre les cadres de l'entreprise. (Silence 5s) Bien évidemment. Cette culture de travail collectif facilite l'interaction et le dynamisme relationnel entre les différents membres du personnel. Cela renforce la communication, la coopération et surtout la confiance mutuelle entre les DM, la DSI et le DG [...] A la question de savoir si la culture organisationnelle impacte le dynamisme relationnel autour de l'AU du système Navision, ma réponse est "tout à fait ! Je crois à l'effet de la culture organisationnelle" » (Entretien N°2.DSI.2).*

Egalement, le **Directeur Financier de "C"** émet, à ce propos, le même avis que son collègue en spécifiant ce qui suit :

*« (En souriant) En fait, ma relation avec mon DG, mes collègues et mes collaborateurs est généralement "Bonne". Elle est fondée sur le dialogue, la coopération, le partenariat, le respect mutuel et l'amitié. Je tiens à vous informer que la nature de cette relation est favorisée essentiellement par l'esprit du groupe et le climat d'amitié qui prédomine au sein de "C". Oui, tout à fait d'accord. Comme je viens de le mentionner, l'interaction entre les parties prenantes impliquées dans l'AU de Navision se renforce par la culture organisationnelle de "C". Laquelle se base essentiellement sur la*

*compréhension mutuelle, la confiance, le consensus, le travail en groupe et le climat amical. Tous ces éléments jouent un rôle constitutif et consolidant du dynamisme relationnel » (Entretien N°2.DM.3).*

Dans ce même registre, le **Directeur Santé de "A"** résume les propos des précédents interviewés de la façon suivante :

*« Pour le cas du projet Navision, on a vécu une complémentarité des visions plutôt que de divergence. Dès le début du projet, tout paraissait clair et explicite : c'est une réelle atmosphère de confiance mutuelle » (Entretien N°1.DM.3).*

D'après ces témoignages, nous constatons, de prime abord, que les trois interviewés admettent qu'une culture suffisamment basée sur « la communication » et « la transparence » paraît fondamentale pour instaurer un climat de compréhension et de confiance mutuelles entre le DSI, le DG et les DM, sans lequel, ces directeurs risquent de se retrouver captifs d'un mode de fonctionnement de type « à bout de bras » au sens de Cigref et McKinsey (2004).

Toutefois, la réponse du **Directeur d'Usine de "U"** a suscité notre attention sur un constat certain qui est susceptible d'handicaper le fonctionnement de toute entreprise :

*« Certainement que la culture influence la qualité de l'interaction. Mais, il faut que les gens soient imbus de la culture de l'entreprise » (Entretien N°3.DM.4).*

En fait, un tel constat nous renvoie instinctivement à la perspective « d'ultra-culturaliste » de Pesqueux (2004) (évoquée au point 2.2.1.1 du chapitre.3). Selon cet auteur, « *la culture organisationnelle peut être considérée comme un ensemble émergent de "micro-cultures" observables dans les spécialités fonctionnelle, les divisions géographiques, les unités de travail dans une perspective que l'on pourrait qualifier "d'ultra-culturaliste" dans la mesure où l'on a alors tendance à voir de la culture partout. La culture organisationnelle est d'abord perçue comme un élément stabilisant du fonctionnement* » (Pesqueux, 2004, pp.18). Nous semble-t-il que de tel propos trouve une explication plausible dans le témoignage du **DG de "C"** (avancé au point 1.1.3 de la présente section), lorsqu'il met le doigt sur la nécessaire convergence culturelle des hommes au sein de l'entreprise ? C'est ainsi qu'il nous paraît tout à fait bénéfique de jeter de nouveau un clin d'œil sur ce qu'il vient d'énoncer :

*« Alors, pourquoi l'aspect culturel est important ? La première chose, c'est que vous tenez compte de l'aspect humain des gens, comment ils sont composés, c.à.d vous n'allez pas poser certaines règles qui ne peuvent être appliquées. Cela veut dire que si vous prenez en considération leur environnement, comment ils pensent et tout ça, d'abord, vous allez leur extraire ce qui est superflu quel que soit leur niveau de*

*compétences et de connaissances, et certainement ils ont des trucs et des idées meilleurs que les nôtres. La deuxième chose, c'est que le code que vous voulez passer, probablement, il ne passera jamais du fait de la divergence et de l'inégalité des cultures. [...] Il faut toujours épouser les différences culturelles des gens pour tirer profit de leurs capacités et de leurs compétences » (Entretien N°2.DG.4).*

Au terme de l'analyse sus avancée au sujet de notre troisième hypothèse de recherche, il importe de noter que l'ensemble des extraits d'entretiens reflète, sans doute, comment la culture organisationnelle, ou encore le profil culturel, peut impacter l'interaction entre les parties prenantes managériales au sein de l'entreprise et plus particulièrement entre celles qui sont directement impliquées dans la manœuvre d'alignement stratégique des usages du système ERP.

Ceci étant, l'exemple à la fois concret et original, tel que énoncé par le **DG de "C"**, ne fait qu'étayer davantage notre hypothèse de la façon suivante :

*« (silence 4s) En fait, je peux comprendre une chose? Pourquoi ciblez- vous le DG, les DM et le DSI ? Et moi, quelle est ma place dans ce trinôme ?*

*Ah, oui ! En fait, au niveau de chaque interaction, on trouve un "Animateur" de groupe : au niveau du Comité Exécutif c'est moi l'animateur. Au niveau du Comité Commercial c'est le Directeur commercial (DM), je peux assister sans prendre la décision, puisque c'est lui l'animateur. Au niveau du Comité Qualité, l'animateur est le Directeur de Qualité, etc. Et donc, au niveau des Comités concernés par l'AU de Navision, l'animateur est le DM. Donc, vous voyez, à chaque situation, à chaque contexte, on trouve un animateur quel que soit son grade, son poste, son niveau...*

*Je vais vous citer un très bon exemple : "au niveau des grandes entreprises, nous sommes en train d'observer l'apparition des Unités de Développement Sportif c.à.d la formation des équipes de football sous libellées de l'entreprise (les joueurs de cette équipe sont les propres employés de celle-ci). Par exemple, moi le DG je suis le fondateur et le sponsor de l'équipe et il se peut qu'un simple ouvrier dans l'usine joue le rôle d'un stratège et d'un "chef d'orchestre". A ce niveau le DG perd la qualité du premier animateur au profit d'un simple ouvrier". Tout ça reflète la culture de "C" et qui à son tour peut jouer un rôle prédominant quant à l'interaction entre les différentes parties prenantes managériales internes à l'entreprise » (Entretien N°2.DG.4).*

## Conclusion partielle

L'analyse de sens que les divers professionnels ont donné à l'aspect interactionnel de l'alignement stratégique des usages du système ERP nous a permis de faire ressortir les remarques majeures suivantes :

- Relevant de l'[H2], les réponses font ressortir que l'engagement des trois parties prenantes (DG, DM et DSI), l'explicitation de leur responsabilité et de leur volontarisme favorisent l'alignement stratégique des usages du système ERP. Plus précisément, une interaction fondée essentiellement sur la communication, la compréhension et la confiance mutuelles, reflétant de la sorte la qualité d'interaction, paraît fondamentale pour générer une attitude coopérative autour de cette manoeuvre. Pour ce qui concerne l'[H3], les réponses montrent que la culture organisationnelle imbibée des valeurs d'appartenance, de transparence, de coopération et de partenariat interne est susceptible d'impacter la qualité d'interaction entre DG, DSI et DM autour de l'alignement des usages du système ERP lors de la phase du post-basculement.
- Les témoignages concernant nos deux hypothèses secondaires sont certes fructueux et enrichissants, mais ceux avancés par les professionnels appartenant aux deux sites d'enquête "C" et "T", restent les plus à même de nous fournir une assise pragmatique à nos différentes convictions scientifiques.
- Bien que l'impact du profil culturel sur l'interaction, concrétisant [H3], soit soutenu par tous les interviewés dans leur diversité (quel que soit leur point de vue ou l'entreprise y afférent), l'impact de l'interaction sur l'alignement des usages du système ERP, reflétant [H2], est relativisé sans pour autant entacher sa faisabilité.
- La majorité des professionnels interrogés focalisent leurs réponses sur l'impact de la qualité de l'interaction plutôt que celui de l'intensité d'interaction sur l'alignement stratégique des usages du système ERP, ce qui nous invitera davantage à nous assurer de la validité de cette dimension moyennant une étude quantitative.

Comme conclusion, nous pouvons admettre que les tests de la faisabilité de nos deux hypothèses secondaires (**H2** et **H3**) génèrent des résultats satisfaisants pour justifier la variante indirecte de notre hypothèse générale postulant que le profil culturel a un impact positif, via l'interaction (entre DG, DM et DSI), sur l'alignement des usages du système ERP.

### 1.3. ...Et l'aspect cognitif de l'alignement stratégique des usages ?

En nous adossant aux propos de Fimbel (2007), selon lesquels : « *L'analyse des relations et interactions entre les parties prenantes, impliquées dans une manœuvre d'alignement-synchronisation du SI, doit dépasser les seuls cadres formels pour prendre en considération d'autres dimensions telles que les dimensions cognitives, psychologiques, sociologiques ainsi que culturelles* » (pp.163), nous avons pu dévoiler, au point 1.3 du chapitre.3, la facette cognitive de la dynamique d'interaction entre DG, DSI et DM autour de l'alignement stratégique des usages du système ERP. S'intéresser à un tel aspect, c'est projeter la lumière sur les styles cognitifs de ces trois parties prenantes et sur l'effet potentiel qu'ils peuvent exercer sur leur interaction.

A l'issue des analyses ancrées dans la Psychologie Interactionnelle en général (Byrne, 1971 ; Schneider, 1987 ; Allinson, Armstrong et Hayes, 2001; etc.), et dans le domaine des systèmes ERP en particulier (Besson et Rowe, 2001 ; Kalling, 2003 ; etc.), nous avons présumé que l'interaction entre DG, DSI et DM est largement conditionnée par des manifestations cognitives et que la conflictualité, susceptible de se révéler en cours de la manœuvre d'alignement des usages du système ERP, renvoyait, entre autres, à la divergence de leurs styles cognitifs. En d'autres termes, chacune de ces trois parties prenantes a intérêt à déchiffrer le style cognitif de l'autre pour pouvoir évaluer sa compatibilité avec le sien et apaiser, par la suite, les conflits susceptibles d'émerger.

C'est ainsi que notre intuition scientifique nous a conduit à mettre en relief la première hypothèse spécifique, implicite à notre hypothèse culturaliste, traitant de l'impact des styles cognitifs des DG, DSI et DM sur leur interaction autour de l'alignement stratégique des usages du système ERP [H4].

Dans ce même registre, mais sous un autre angle, notre travail de réflexion « triptyque », croisant à la fois les domaines du management stratégique, de la culture et de la cognition, (Tomlin, 1991 ; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999 ; Kets de Vries et Miller, 1985 ; Schneider, Goldstein et Smith, 1995 ; Schein, 1983, 1992 ; O'Reilly, 1989 ; etc.) (qui faisait l'objet du point 2.2.2.2 du chapitre.3), nous a amené à inférer une deuxième hypothèse implicite à notre lecture culturaliste. Considérant d'une part, le rôle prépondérant du DG (Dirigeant/Stratège) dans la manœuvre d'alignement stratégique des usages du système ERP (illustré au point 1.1.3 du chapitre.3), et d'autre part la dépendance intime du processus

stratégique vis-à-vis de son style cognitif (évoqué au point 2.2.2.1 du chapitre.3), nous avons pu soulever une piste de raisonnement s'interrogeant plus spécifiquement sur la relation entre le style cognitif du DG et d'autres aspects de l'organisation comme la culture organisationnelle. Par ailleurs, de nombreuses recherches en Management Stratégique, et notamment celle de O'Reilly (1989), ont mis l'accent sur la relation indéniable entre la stratégie et la culture organisationnelle, le fait qui a consolidé notre intuition comme suit : si le style cognitif du DG (Dirigent/Stratège) exerce un impact considérable sur la constitution de la stratégie de l'entreprise, étroitement liée à la culture organisationnelle, il est donc susceptible d'impacter cette dernière.

C'est de la sorte que notre cheminement de pensées nous a permis d'inférer la deuxième hypothèse spécifique, implicite à notre hypothèse culturaliste de base, stipulant que le style cognitif du DG est susceptible d'exercer un impact positif sur le profil culturel de l'entreprise [H5].

Dans le but d'assurer la faisabilité de nos intuitions scientifiques relatives à l'aspect cognitif de l'alignement stratégique des usages du système ERP, il nous a semblé pressant de nous référer une autre fois à l'expérience professionnelle et de procéder à une analyse méticuleuse du sens que les différents managers interviewés ont donné à un tel aspect. C'est dans ce sens que l'analyse transversale nous paraît la plus appropriée pour saisir la façon dont chacune de ces deux hypothèses spécifiques a été approchée par les divers professionnels appartenant aux cinq sites d'enquête.

Afin de garantir une réaction convenable et des réponses assez pertinentes et concrètes à notre double hypothèse spécifique, l'enchaînement des questions qui les traduisent, a été prôné par la logique suivante : il importait, dans une première étape de nous attarder sur la définition du style cognitif en mettant en avant la notion de « personnalité »<sup>165</sup>. Une telle clarification nous a semblé particulièrement nécessaire pour que la question relevant de la quatrième hypothèse soit comprise dans le bon sens (titre 1.3.1). Dans une seconde étape, et après leur avoir récapitulé la caractérisation qu'ils ont donnée à leur culture organisationnelle, la question qui traite de l'impact du style cognitif du DG sur ladite culture, reflétant notre cinquième hypothèse, leur a été posée (titre 1.3.2).

---

<sup>165</sup> Face à la difficulté de compréhension de la notion de « style cognitif » dont ont fait preuve la majorité des interviewés, nous avons été amenés à l'explicitier à travers l'introduction de la notion de « personnalité » au sens de Harvey, Murry et Markham (1995). C'est pourquoi nous invitons le lecteur à se reporter au point 1.1.2.4 du chapitre.5 traitant de l'opérationnalisation dudit concept.

1.3.1. Dans quelle mesure les styles cognitifs des DG, DM et DSI peuvent impacter leur interaction autour de l'alignement stratégique des usages du système ERP ?

La confrontation de nos convictions théoriques, relatives à l'impact des styles cognitifs sur l'interaction, à la communauté praticienne a mis en relief une palette de réponses bien fournie. Il y en a ceux qui se sont cantonnés d'une simple réponse affirmative sans plus ; un bon nombre d'autres ont étoffé leurs réponses par l'illustration d'exemples vécus, et enfin, une autre catégorie non moins intéressante a le mérite de confirmer la réalité des différences cognitives en manifestant la nécessité de leur prise en compte dans l'intensité et la qualité de l'interaction comme le fait justement remarquer **le DG de "T"** :

*« (Silence 9s) ça va de soi, c.à.d son niveau culturel, social, intellectuel, etc. Ces facteurs sont très importants, car il y a des personnes qui acceptent facilement les critiques et d'autres qui réagissent très mal. Il y a des personnes qui disent "si votre critique m'intéresse donc je me corrige" etc. Bon, ceci étant, dans une entreprise, il y a un peu de tout, des gens qui ont un esprit très souple et très facile à adapter et d'autres plus rudes. Probablement, ceux qui ont vécu plus d'expérience et qui ont plus de confiance et par conséquent, ils acceptent difficilement tout changement. L'ensemble de ces points est certainement pris en considération dans l'intensité et la qualité de l'interaction » (Entretien N°4.DG.1).*

Dans le prolongement de ce qui précède, **le DG de "C"** conforte les dires de son homologue dans "T" en les clarifiant davantage comme suit :

*« Oui (il insiste 3 fois) car tout simplement, les gens ne se ressemblent guère. Moi, vous, machin, etc. [...] En fait, ce qui nous motive toujours, c'est de trouver un petit moment de bonheur. Ce bonheur est perçu et mesuré différemment d'une personne à une autre [...] Enfin, nous sommes tous des êtres humains, nous avons des besoins qui sont bien connus, mais nous ne pensons pas de la même manière, car chacun entre nous a un schéma cognitif propre à lui, à travers lequel il jauge son moment de bonheur et en fonction de ça, il réagit en poursuivant son parcours. Dans le travail et la vie professionnelle, c'est la même chose. [...] Donc, tout l'art est de connaître ces petits détails là. Et en fonction de cette connaissance, vous pouvez appréhender que M. "X" est très sérieux, organisé et pour lui l'important c'est la réalisation de son objectif, etc. C'est pourquoi j'essaie toujours de comprendre et de combiner ces différentes forces avec leurs différents schémas cognitifs » (Entretien N°2.DG.4).*

Il en va de même pour le témoignage du **Directeur d'Usine de "U"** qui ne fait que légitimer les propos de ces deux DG en avançant ce qui suit :

*« Absolument (il répond avant même de terminer ma question). En fait, chacun arrive avec son propre comportement, ses propres habitudes, sa propre culture. Il arrive d'une*

*famille nombreuse ou par contre d'une famille à fils unique (l'enfant gâté !) et vous savez très bien lorsqu'il est gâté, à moindre critique, il ne résiste pas... C'est normal, on travaille avec des gens provenant de plusieurs horizons ayant différentes : éducations, esprit, habitudes, visions, etc. Donc, on doit comprendre et gérer toutes ces différences et surtout la différence cognitive (il insiste 2 fois) » (Entretien N°3.DM.4).*

Comme nous pouvons le constater aisément, les trois professionnels se sont référés spontanément à la définition du style cognitif telle qu'avancée par Witkin et al. (1977) et selon laquelle : « *individual differences in how we perceive, think, solve problems, learn, and relate to others* » (pp. 5). Une fois persuadés de la réalité des différences cognitives dans les entreprises et de la faisabilité de leur analyse vis-à-vis de l'interaction entre les parties prenantes managériales- notamment entre celles impliquées dans l'alignement des usages du système ERP- il nous paraît tout à fait à propos de projeter la lumière sur la façon selon laquelle lesdites différences impactent l'intensité et la qualité de l'interaction. Et ce, en exposant les exemples différemment vécus et formulés par les interviewés concernés. Dont, voici le premier témoignage du **Directeur Financier de 'C'** :

*« (En souriant) Oui c'est vrai. Je vais vous citer un exemple de ma propre vie professionnelle : après 20 ans d'expérience, je suis convaincu que le côté relationnel chez toute personne est la clef de réussite du travail en groupe. [...] Je ne vous cache pas que c'est vraiment difficile qu'un individu puisse scruter sa propre personnalité, mais je peux vous dire que je suis calme, parfois un peu nerveux vu la responsabilité et les problèmes du travail (en souriant), plus au moins créatif, ambitieux mais dans les normes, communicatif et sociable [...] Et donc la réponse est '' Oui, certainement''. La qualité de l'interaction est profondément influencée par la personnalité de chacune des parties prenantes impliquées dans l'AU Navision. Bref, ma relation avec le DG est teintée d'amitié dans le cadre du respect mutuel (la personne du DG impose son respect). Ma relation avec le DSI et les DM est fondée ainsi sur l'amitié et la bonne entente (même s'il existe des divergences de visions, elles sont plutôt d'ordre positif et constructif) » (Entretien N°2.DM.3).*

En nous appuyant sur la taxonomie du « *Big Five Model* » de Harvey, Murry et Markham (1995) (évoquée au point 1.1.2.4 du chapitre.5), la traduction que nous pouvons avancer à partir de cet extrait est que notre interlocuteur, ayant tendance à être communicatif, rationnel, sociable et aimable, reflète un style cognitif de type « Extraversion », lequel l'a aidé à réussir le travail en équipe traduisant pleinement la qualité d'interaction avec les autres parties prenantes.

En revanche et tout en manifestant un style cognitif différent de type « Conscientieux », le **Directeur Financier de 'T'** nous explique comment son exigence, sa conscience, son



sérieux et sa rigueur engendrent parfois une interaction imprimée de tension avec ces collègues comme c'est indiqué :

*« Bien sûr (il insiste 2 fois). Vous avez déjà dit que je suis très dur. Oui, c'est vrai. Bon, les Directeurs Financiers ont généralement une double obligation : de moyens et de résultat. Pour moi, si j'intègre la première obligation dans ma fiche de fonction, elle aura un coût plus élevé ; et donc je travaille selon l'obligation de résultat m'efforçant de trouver des solutions pour tous mes obstacles. D'ailleurs, notre DG me recommande avec insistance "un peu de calme ! Eviter de brusquer vos collègues". Mais, je ne sais pas, je ne peux pas admettre qu'on néglige certaines tâches. On doit faire de notre mieux pour les réaliser, si c'est impossible, il faut me convaincre. Bon, je suis exigeant, trop même, par exemple je demande toujours à mes collaborateurs d'être toujours sur le "qui-vive", bon je sais que c'est impossible, mais j'ai travaillé avant et j'ai acquis l'expérience et c'est la logique avec laquelle je me suis habitué. J'exécute immédiatement, je n'accumule pas les tâches, je ne traîne pas. "Non", "je ne peux pas" ou "j'ai d'autres occupations" ne font pas partie de mon lexique » (Entretien N°4.DM.3).*

A la lecture de ce témoignage, nous pouvons constater que la vision purement pragmatique de ce Directeur Financier corrobore, spontanément, les résultats de Tullet (1995) et de Lawrence (1993) soulignant que l'absence de cohérence cognitive peut induire des conflits et générer des différences dans les intérêts, les valeurs et les techniques de résolution des problèmes, pouvant handicaper les relations de travail.

Nous pouvons également ranger dans cette même vision, les propos du **Directeur Commercial de "T"**, qui partage l'avis de son collègue en précisant que l'absence de transparence mutuelle peut altérer la qualité d'interaction :

*« (En rigolant) Je ne sais pas ! Bon, (silence 4s) pour ne pas tomber dans l'excès, je peux affirmer humblement que je jouie d'une certaine ouverture d'esprit, d'une tolérance [...] Mais ceci n'exclut pas mon exigence en terme de transparence et surtout en transparence. Cela veut dire qu'au cas où quelqu'un commet une gaffe, il doit la pleinement assumer plutôt que de l'imputer sur autrui. Exactement, la qualité de l'interaction dépend de la personnalité, ou comme vous dites du style cognitif de la personne. Oui (il insiste 3 fois) (silence 4s) Car, enfin de compte, je peux être transparent et honnête mais si j'ai affaire à quelqu'un d'obstiné et dont l'esprit est borné, il y a de gros risques pour qu'il influence notre interaction. Donc, c'est "oui", la personnalité a un rôle prépondérant dans l'interaction avec l'autre » (Entretien N°4.DM.4).*

De même, en réponse à notre question, le **Directeur Département Ressources de "I"** nous a expliqué, à travers une petite histoire véridique, comment sa personnalité, combinant des dimensions appartenant à la fois aux styles cognitifs « Conscientieux », « Extraversion » et

« Stabilité émotionnelle » au sens de Harvey, Murry et Markham (1995), lui a permis de réussir la gestion des interactions avec les autres. D'ailleurs, il impute sa promotion au poste actuel à sa personnalité multidimensionnelle :

*« (Silence 5s) Pourquoi la direction m'a-t-elle désigné comme responsable des ressources? Connaissant bien que je suis communicative, sociable et je sais comment me comporter avec flexibilité vis-à-vis de n'importe quel interlocuteur. Bon, généralement je m'empêche d'avoir des pulsions nerveuses, je prends les décisions avec fermeté et j'avoue que je bénéficie d'une certaine débrouillardise, et cela me permet d'en sortir de toutes les situations délicates. Bon, le seul problème que je rencontre au sein de 'I' est la gestion des relations avec les co-proprétaires de l'entreprise : Mme 'A' et M. 'J'. Surtout ce dernier, il ne suit pas les procédures internes de l'entreprise, ce qui me perturbe personnellement en tant que responsable RH. Pour ce faire, il faut agir à la fois avec calme et autorité et c'est ce grâce à quoi je me trouve dans ce poste. Vraiment, c'est grâce à ma personnalité ! (Elle nous raconte une petite histoire authentique avec M. 'J'. Elle a subi une insulte de sa part par e-mail, chose à laquelle elle a réagi avec sagesse et sang froid, ce qui a incité M. 'J' à faire ses excuses après coup) » (Entretien N°5.DM.3).*

Enfin, il importe de noter que la vision « Informatique » des DSI de 'T' et 'I' à ce sujet a toutefois été intéressante, du fait qu'elle explique clairement comment la personnalité du DSI, suffisamment marquée par un style cognitif de type « Conscientieux », semble la clé de voûte pour réussir son rôle d'arbitrage entre les divers besoins Métiers. Comme nous le précisons justement le témoignage du **DSI de 'T'** :

*« [...] Bon, la qualité d'interaction avec le DG est très bonne (il insiste 2 fois). Avec les autres DM, elle est plutôt bonne, pas de problèmes ! (En souriant avec un brin d'ironie). [...] Bon, il est à noter que le DSI ne peut pas être très proche de tous les DM et il ne peut pas satisfaire à tous leurs besoins. Pourquoi ? Parce qu'il doit être ferme et tranchant. Mais si jamais j'ai un accro avec quelqu'un, je laisse passer l'orage et je l'appelle pour conciliation [...] C'est ça mon esprit ! (en souriant) que ce soit avec les directeurs ou les subordonnés. Donc, j'ai toujours cette conscience. (En souriant) [...] je suis quelqu'un qui ne peut pas se passer de son sérieux (eee...), son défaut est de s'énerver un peu trop rapidement en s'efforçant de ne pas le manifester. Cependant, je pense que cette nervosité est à l'origine de mes ambitions. [...] je m'adapte avec toutes les conditions [...] Je suis aussi anti-gâchis, anti-investissements, j'essaie toujours de trouver les solutions et ce, souvent au dépend de mon repos, en se créant des bricolages.*  
*Oui, personnellement je peux influencer la qualité de l'interaction par ma personnalité [...] Supposant qu'un autre DSI qui n'a pas le même état d'esprit que le mien, systématiquement, les DM ne risquent pas de respecter ses idées et ses décisions. Ils se disent 'enfin de compte, il travaille pour satisfaire nos besoins'. Et donc ici, c'est la forte personnalité qui joue un rôle prépondérant. Comment ? Au début du projet*

*Adonix, j'ai rencontré certaines difficultés de ce type. Les gens n'ont pas trop accepté le système, ils ont été réticents [...] ils n'étaient pas conscients de l'apport du système Adonix. Le fait que vous soyez vigilant avec eux et que vous tracez les procédures et convoquez les personnes à des réunions avec la DG, et surtout si celle-ci vous soutient en étant persuadée de la pertinence de votre point de vue qui n'est pas antinomique (généralement, les DSI se contredisent beaucoup [...]), sans doute vous vous sentez couvert et en position de force à l'égard des DM ce qui va certainement impacter l'interaction » (Entretien N°4.DSI.2).*

Bien que cet extrait de verbatim soit relativement long, il nous montre parfaitement comment le style cognitif du DSI de type « Consciencieux »- ayant tendance à être sérieux, ferme, tranchant, vigilant et en même temps conciliant- lui a permis aussi bien d'imposer son respect de la part des DM que de gagner leur confiance. D'après ce DSI, une telle personnalité était tout à fait nécessaire pour les persuader de l'apport du système ERP et d'éviter les conflits et la divergence des visions y afférentes. Néanmoins, il souligne que les retombées d'une telle personnalité sur l'interaction avec les DM sont tributaires de l'appui du DG.

Par pure coïncidence, les propos administrés par le **DSI de 'I'** tombent plus ou moins à pic par rapport aux témoignages de son homologue dans 'T' comme suit :

*« (En souriant) Bon, ils disent que je suis un peu autoritaire, voire même un dictateur ! [...] Parfois la personne doit être rigide dans son métier, c.à.d ferme et tranchant. Je ne suis pas trop sociable, [...] A ce propos, j'estime que le professionnalisme est plus dominant que l'amitié bien que ce soit à contre cœur. Parfois je ne sympathise pas avec quelqu'un qui est de mauvais caractère, donc la relation sera sûrement empreinte d'une certaine antipathie. Il y a des sentiments qu'on ressent malgré nous. (eee...) Non, d'une façon générale, s'il y a une entente ou au contraire une divergence, cela dépend de la nature du travail et pas des personnes elles-mêmes. Bon, c'est vrai que la personnalité peut provoquer des conflits. Oui, oui, il y a des acteurs qui sont bornés. Parfois l'esprit humain crée une certaine tension dans une période bien déterminée et provoque des conflits. C'est pour cela, je dis que les côtés relationnel et communicationnel sont prépondérants. La personne doit garder une bonne communication et essaie toujours d'être compréhensive, c.à.d en ce qui me concerne, j'essaie de garder une bonne relation avec tout le monde mais parfois je trouve quelqu'un qui est têtus et peut être, de son côté, il me voit trop rigide, donc c'est réciproque. Parfois, un message crée une tension et, certainement, elle a une influence sur la relation professionnelle et va bloquer quelque chose que ce soit dans son métier ou le mien. Mais ce ne sont que des exceptions. Bon, heureusement, pour notre cas, ces conflits sont éphémères et caduques, car comme déjà mentionné, l'intervention de la direction a son poids » (Entretien N°5.DSI.2).*

Comme nous constatons, au début, le DSI indique que l'entente, ou à contrario la divergence avec les DM, reflétant sans doute la qualité d'interaction, dépend avant tout de la nature du

travail, mais en creusant davantage, il s'est rapidement rattrapé en confirmant qu'elle dépend plutôt de la personnalité, et ce en expliquant comment son style cognitif combinant à la fois « Extraversion » et « Consciencieux » lui a permis de gérer certaines tensions. De plus et tout en rejoignant le DSI de «T», cet interviewé relativise l'impact du style cognitif sur son interaction avec les DM en insistant sur le nécessaire soutien du DG.

Au terme de cet exposé, dédié à l'analyse de sens que les professionnels interviewés ont donné à l'aspect cognitif de leur interaction, nous pouvons admettre que l'ensemble des témoignages administrés rejoint, plus ou moins explicitement, les propos de Witkin et al. (1977), Tullet (1995) et surtout de Allinson, Armstrong et Hayes (2001) stipulant que l'homogénéité des styles cognitifs, ou encore la similitude cognitive, au sein d'une même direction ou une même fonction est fortement corrélée avec : les attitudes mutuellement positives entre les parties inter-reliées, la haute performance, les relations interpersonnelles efficaces, la compréhension mutuelle et la communication efficace.

### 1.3.2. Comment le style cognitif du DG peut-il impacter le profil culturel de l'entreprise ?

Rappelons que le place importante du DG dans la manœuvre d'alignement des usages du système ERP d'une part, et la dépendance intime du processus stratégique vis-à-vis de son style cognitif d'autre part, étaient derrière l'émergence d'une hypothèse spécifique s'interrogeant plus particulièrement sur l'impact que peut exercer le style cognitif du DG sur le profil culturel de l'entreprise.

De fait, avant d'explorer les différents extraits des verbatims, sans doute prolifiques, avancés à ce sujet, soulignons d'ores et déjà que l'ensemble des professionnels interrogés<sup>166</sup> ont d'emblée conforté ladite hypothèse tout en proposant des réponses cohérentes<sup>167</sup> et appuyées par des explications bien nuancées, comme en témoignent justement les propos des directeurs relevant de «I».

En réponse à la question de spécification de la culture organisationnelle, **le Directeur Département Ressources de «I»** avance ceci :

---

<sup>166</sup> Notons que cette question n'a pas bénéficié d'une réponse quelque peu approfondie au niveau du site d'enquête «A» dont les interviewés se sont limités à affirmer sans plus de détail et ce pour la simple raison de contrainte temporelle.

<sup>167</sup> Il est à remarquer que les répliques des interviewés rattachés au même site d'enquête étaient bel et bien sur la même longueur d'onde.

*« ‘I’ est caractérisée par la culture d’ouverture, ce n’est pas du tout la culture hiérarchique (elle insiste 2 fois). [...] Je me souviens très bien de mon premier entretien et dans quel état d’esprit j’y avais accédé [...] parce qu’inconsciemment ce n’était pas la boîte de mes rêves. Cependant, passé la première rencontre avec le DG M. ‘B’, j’ai changé du tout au tout : j’étais ébahie par sa personnalité et sa mentalité. Sur le coup, j’ai éprouvé un réel désir de travailler avec son équipe » (Entretien N°5.DM.3).*

Comme nous pouvons le constater, notre interlocuteur a mis l’accent subconsciemment sur le lien entre la culture de l’entreprise et la personnalité du DG. En allant plus loin dans l’entretien et en abordant la question qui traduit notre hypothèse, il l’a formellement confirmé en soulignant que :

*« En revenant à M. B (le DG), bien que vigilant, extraverti, il a un esprit du groupe, ouvert aux expériences nouvelles, coopératif et très regardant vis-à-vis des résultats. Il prend la décision de façon collégiale [...] Il mise en particulier sur le développement humain, il encourage le partage et la diffusion d’information et il crée un bon climat de travail. Bien évidemment, l’esprit et la personnalité du DG influence la culture de ses responsables et la culture de l’organisation dans son ensemble. Donc, c’est la culture d’ouverture, d’échanges entre les gens, de partage des informations, etc. C’est la culture du groupe, de communication et de développement » (Entretien N°5.DM.3).*

Partageant le même avis, les propos du **DSI de ‘I’** ne font que renforcer le lien intime entre le style cognitif du DG et la culture de ‘I’ de la façon suivante :

*« (En souriant) Bon, il est ouvert d’esprit, ça c’est sûr, (eee...) et certainement ses collaborateurs ont été influencés par ce caractère, quel que soit d’une façon directe ou indirecte, sans qu’ils s’en aperçoivent. Donc, certainement la personnalité de notre DG a influencé la culture globale de ‘I’. C’est-à-dire, personnellement, je crois que si notre DG était introvertie et limité d’esprit, ‘I’ ne serait dans une posture aussi avantageuse (en souriant). [...] Oui, sans doute, il y a une influence, mais à quel degré, à quel pourcentage, je ne peux pas évaluer ça ! » (Entretien N°5.DSI.2).*

A la lecture de ces deux témoignages, nous pouvons déduire aisément que la personnalité du DG est principalement marquée par l’extraversion et l’ouverture d’esprit, concrétisant sans doute un style cognitif combiné de type « Extraversion » et « Ouverture aux expériences » au sens de Harvey, Murry et Markham (1995). Lequel paraît comme toile de fond dans le profil culturel de ‘I’ composé des éléments de la « culture du groupe » et de celle de « développement » au sens de Cameron et Quinn (1999). Et ceci en nous référant à l’identification que ces deux interviewés ont attribué à la culture de leur entreprise.

D’ailleurs, l’évidence d’un tel impact a été consolidée par le **DG de ‘I’** comme suit :

« Et ben oui, l'extravertie (il insiste 2 fois), sinon on ne peut pas réussir. Oui, je pense que je suis ouvert aux nouvelles idées et aux nouvelles expériences mais, si une chose dont je ne suis pas convaincu je ne l'accepte pas [...] Bon, je me vois très vigilant et conscient mais, ça ne veut pas dire que je n'ai pas commis de gaffes ! Et ben oui, forcément. Depuis 20 ans que je dirige cette société, c'est normal ! Au début, j'étais seul avec deux ou trois cadres et petit à petit, l'effectif s'est renforcé. Forcément, les premiers arrivés sont là pour me soutenir. Et par la suite, il se forme une sorte de clonage dans le sens qu'ils s'efforcent souvent de me faire plaisir en opinant affirmativement [...] Donc, ils essayent d'appliquer ma vision, de réfléchir un peu comme moi [...]. C'est de cette manière que s'est instaurée ma propre vision et mon propre style cognitif dans la culture de l'entreprise. Oui, certainement. La culture de l'organisation est largement influencée par la personnalité du DG. Mais, ça dépend des sociétés ! Pour 'I', c'est le cas, parce qu'elle a eu une longévité stabilisée, sachant bien que j'ai démarré tout seul ! » (Entretien N°5.DG.1).

Rejoignant spontanément les propos de Tomlin (1991), ce DG nous explique clairement comment il était à l'origine de croyances et de valeurs dominantes qui ont permis de façonner la culture de l'entreprise qui l'a fondé. C'est dans ce sens que Cameron et Quinn (1999) avancent que : « *Without exception, virtually every leading firm you can name has developed a distinctive culture that is clearly identifiable by its employees. This culture is sometimes created by the initial founder of the firm. Sometimes it is developed consciously by management teams who decide to improve their company's performance* » (pp.4).

Il en va de même pour le **DG de 'U'** qui nous a également montré à quel point la culture de celle-ci est indissociable du style cognitif de son Leader de la façon suivante :

« (En souriant) *Ma personnalité ? C'est être propre, organisé, efficace, aimer le pays, aimer le travail, aimer les gens et être sociable avec eux. (Silence 11s) Je crois que ça entre dans le Leadership. Etre en position de Leadership c'est aimer autrui, si vous n'aimez pas votre personnel, vous ne pouvez pas évoluer. [...] Je n'exagère rien en affirmant que ma personnalité et surtout mon caractère strict et rigoureux m'ont aidé à instaurer ma propre vision dans le contexte général de l'entreprise, ce qui a généré les résultats que vous voyez (en souriant). Je vous cite le célèbre adage sfaxien comme quoi : 'tout apprentissage des enfants doit commencer d'abord par l'aîné' [...] c'est le DG qui oriente c'est le chef de file. Jusqu'à présent, et Dieu merci, j'ai pu concrétiser mes valeurs au niveau de la société. La valeur la plus importante que j'ai pu instaurer : c'est la mobilisation des gens (il insiste 2 fois) en les motivant autour d'un objectif commun. » (Entretien N°3.DG.1).*

L'intérêt d'un tel témoignage, c'est qu'il nous renvoie systématiquement aux travaux de Schein (1992, 1983) précisant que le Leader est susceptible de créer et gérer, mais aussi le cas échéant de détruire la culture de l'organisation en fonction de ses propres postulats de base et de l'intention stratégique dont il estime être porteur (Dechamp et

al., 2006). Au demeurant, la confrontation des propos de ce DG avec les témoignages de ces deux DM ne fait que conforter l'impact évident de la personnalité du DG sur la culture de "U". C'est à cet effet que le **Directeur Contrôle de Gestion de "U"** avance ce qui suit :

*« (En souriant) Alors, notre DG est hyper intelligent, modeste, direct et ferme, très ambitieux, de très forte personnalité, mais il est têtu (elle insiste 3 fois). Et après tout, c'est l'un des motifs de sa réussite. C'est-à-dire, sa façon de penser et de diriger montre qu'il s'agit d'un remarquable DG [...] Enfin de compte, qui dit "U", dit M. "M" (le DG). Oui, sa personnalité a une incidence certaine sur la culture de l'entreprise. Mais, plutôt de façon indirecte ! » (Entretien N°3.DM.2).*

Dans le même ordre d'idée, le **Directeur d'Usine de "U"** ajoute : *« (silence 5s) Notre DG est juste. Il applique la justice entre les gens. Il reconnaît et sait valoriser les qualités de ses cadres. (Silence 5s) Il a une maîtrise impressionnante des processus de fabrication. [...] Et puis (silence 5s), il a des connaissances générales très larges couvrant de nombreux domaines [...]. Oui, il dirige avec autorité. Et c'est ce qu'il faut (in insiste 2 fois). Certainement. La culture de l'entreprise est influencée par la personnalité du DG. Mais l'essentiel c'est que le personnel doit être convaincu par celle-ci. D'ailleurs, nos ancêtres affirmaient selon le proverbe bien connu : "toute file de chameaux suit forcément le plus vieux d'entre eux" » (Entretien N°3.DM.4).*

Si nous nous reportons au profil culturel de "U" tel que balisé précédemment par les interviewés, il nous paraîtrait logique d'associer une culture « Hiérarchique » avec la personnalité d'un Leader dominée par le style cognitif « Conscientieux » et soutenue par des dimensions des styles de « Extraversion », « Amabilité » et de « Ouverture aux expériences ».

Allant dans le même esprit, l'impact du style cognitif du DG sur la culture de l'entreprise a été également soutenu par les interviewés du site "T". D'après le **DG de "T"** :

*« (eee...) Peut être l'élément le plus marquant de ma personnalité est que je suis très proche des cadres. [...] Je mets le collaborateur à l'aise pour qu'il s'exprime. [...] car cette distance laisse les gens méfiants et intimidés au point qu'ils n'osent pas aborder les sujets qui fâchent ou encore proposer de nouvelles idées. [...] Je respecte les avis des autres et ce n'est point seulement mon avis qui compte [...] moi personnellement quand je décide et si je vois que ma décision n'est pas bonne, ça ne me dérange pas d'y revenir. Après tout, je préfère corriger que de continuer de dire "non". (Silence 4s) Je pense que "Oui". Après tout, c'est toujours ma vision, mon comportement, mes pensées [...] J'essaie quand même de les appliquer pour que tout le monde réfléchisse un peu de la même façon. Enfin de compte, le comportement de l'entreprise reflète un petit peu la volonté et l'image de son DG. Ça va de soi » (Entretien N°4.DG.1)*

Et c'est justement ce que préconisaient déjà Schneider (1987) et Schneider, Goldstein et Smith (1995) lorsqu'ils soulignent, en se basant sur leur modèle « *ASA: Attraction-Selection-Attrition* », l'utilité de mesurer la personnalité du fondateur pour comprendre l'étiologie du comportement organisationnel.

En caractérisant la culture de "T", le **Directeur Commercial** avance ce qui suit :

*« (Silence 6s) C'est surtout "la transparence", (eee...) (silence 12s) cette valeur caractérise notre dirigeant (eee...), donc on peut présager facilement que c'est une entreprise transparente, honnête quant à ses soumissions sur le marché [...] Elle n'est pas tout à fait hiérarchisée (silence 6s) [...] Car, la culture hiérarchique ne peut provenir que de l'attitude des dirigeants » (Entretien N°4.DM.4).*

Notons que notre interlocuteur a associé deux repères culturels de "T", à savoir la transparence et l'honnêteté, à la personnalité du DG avant même de lui poser la question traitant d'un tel impact. Lesquels propos ont été nettement confortés par le témoignage du **DSI** comme suit:

*« Il est très ouvert, c'est vraiment l'extraversion. C'est quelqu'un qui fait confiance totale à son équipe et qu'il n'est pas réticent à tout nouveau propos. Ce qui a généré une ambiance de transparence totale. Il a tendance à dissocier la vie professionnelle de la vie personnelle et familiale. Une fois, sorti de son bureau, il reprend sa vie normale comme tout un chacun. C'est ce qu'il nous a enseigné. Bien sûr (il insiste 2 fois). Le fait que notre DG se tient bien à proximité de ses collaborateurs, il les motive, il les accompagne, etc. Donc, c'est lui qui va diffuser sa vision.» (Entretien N°4.DSI.2).*

Cependant, l'attitude du **Directeur Financier de "T"** à cette question nous paraît fort surprenante du fait que, non seulement il rechigne de répondre en contredisant implicitement ses collègues, mais bien plus il met l'indexe sur la relation indissociable entre le Leadership et la culture organisationnelle, rejoignant de ce fait les propos de Schein (1992, 1983).

*« La personnalité du DG ? (En souriant) Non, pas de réponse. Non (en souriant) (Silence 4s) Réellement, la question qui doit être posée est la suivante : est-ce qu'on a un leader ou non ? Elle doit (il insiste 2 fois) influencer la culture de l'entreprise. C'est ce qu'il faut ! Bon, c'est selon ma propre vision, car réellement c'est le Leader qui doit développer et instaurer sa vision et ses valeurs personnelles au niveau de son entreprise » (Entretien N°4.DM.3).*



Enfin, il nous semble propice de terminer notre exposé avec le témoignage du **DG de "C"**. Bien que le Directeur Financier et le DSI<sup>168</sup> appuient l'impact du style cognitif de leur DG sur la culture de « Groupe » et de « Développement » spécifiant "C", le DG lui-même relativise cet impact en avançant ce qui suit :

*« Non, pas sûr (silence 7s). Malheureusement (silence 3s), je peux vous dire d'ailleurs que moi-même je me suis remis en question, c.à.d à un moment donné, j'ai fait appel à un consultant externe qui a fait le diagnostic et détecté les points faibles au sein de l'entreprise, car je sais que ça ne peut pas fonctionner selon mon propre schéma cognitif et selon ma propre manière de penser. [...] Mais maintenant, je parle très concrètement [...] je donne de l'importance à toutes les compétences qui m'entourent, quelle que soit leur position. Je considère que les RH sont à l'origine de toute réussite et il suffit d'abord de les dénicher, de les exploiter et enfin de les mettre en valeur. Comme ça vous mettez votre personnel dans l'obligation de respecter cette image. [...] Ce qui fait, souvent les choses ou les développements qui se font, ce sont de mes propres initiatives que je partage avec l'ensemble de mes collaborateurs [...] Donc, tout ce que vous voyez ici, est fortement lié à ma vision en premier lieu, mais ce n'est pas exclusivement ma vision personnelle, c'est le produit et le fruit de la vision du pouvoir [...] je ne suis pas le type de personne qui dit : "tout ce que je fais est juste et les autres ne savent rien !" Alors là ce n'est pas du tout mon genre » (Entretien N°2.DG.4).*

Le principal point qui a suscité notre attention, c'est que ce DG reconnaît franchement le revers de l'instauration initiale de son propre style cognitif au sein de "C" ce qui l'a poussé à se remettre en question. Le mérite d'un tel témoignage c'est qu'il nous montre comment une culture organisationnelle constitue le fruit d'un mixage entre la vision propre du fondateur et celles des compétences managériales qui l'entourent. D'ailleurs, tout en considérant les RH comme force motrice de l'entreprise, ce DG insiste sur le nécessaire partage de vision et de décisions comme valeur culturelle primordiale dans "C". C'est ainsi qu'un tel témoignage nous renvoie, d'une certaine manière, aux travaux de Miller et Dröge (1986), Schein (1992) et Thompson et Luthans (1990) indiquant que le fondateur et les Leaders qui le suivent continuent à influencer la culture organisationnelle.

## Conclusion partielle

Au terme de cette troisième phase d'analyse de contenu portant sur le deuxième jeu d'hypothèses qui traite spécifiquement de l'aspect cognitif, reste que nous mettons en perspective les points révélateurs suivants :

---

<sup>168</sup> Nous avons jugé que le besoin ne s'est pas fait sentir pour ces deux témoignages, du fait que les interviewés ont confirmé tout naturellement notre hypothèse en énumérant les différents traits de personnalité du DG.

- L'ensemble des interviewés, quelle que soit leur vision ou le site d'enquête y afférent, ont étayé davantage nos deux hypothèses spécifiques. D'ailleurs l'emploi des expressions telles que « *ça va de soi* », « *absolument* », « *exactement* » ainsi que l'illustration des exemples tirés des expériences vécues montrent nettement les perceptions positives tant à l'impact des styles cognitifs sur l'interaction- surtout en terme de qualité- qu'à l'impact du style cognitif du DG sur le profil culturel de l'entreprise. Ceci dit, en ce qui concerne l'hypothèse [H4], les témoignages montrent que l'homogénéité des styles cognitifs, surtout de type « extraversion » et « consciencieux », au sein d'une même direction (ou fonction) est fortement reliée avec les attitudes mutuellement positives entre les parties inter-reliées, avec leur communication, leur compréhension et leur confiance mutuelles. Ainsi, pour ce qui est de l'hypothèse [H5], les réponses illustrent et prouvent que la culture de l'entreprise est indissociable du style cognitif de son Dirigeant/stratège. D'ailleurs, les interviewés ont souligné la relation intime entre les styles cognitifs de type « extraversion » et « ouverture aux expériences » du DG aussi bien avec la « culture de groupe » qu'avec la « culture de développement » ; ou encore le lien étroit entre le style cognitif « consciencieux » et la « culture hiérarchique ». C'est ainsi que la richesse des témoignages relevant de ces deux hypothèses nous invite à étoffer des recherches déjà esquissées dans le domaine de la cognition en rapport avec le champ du SI.
- Outre la confortation de nos convictions scientifiques, une remarque de taille a été enregistrée auprès de tous les interviewés à savoir : leur réaction ahurissante face aux questions traitant de ces deux hypothèses. En fait, nous avons senti un certain blocage de leur part quand il s'est agi de dévoiler leur for intérieur tout en manifestant un sourire recelant un « *malin plaisir* ».

En conclusion, notons que la conformité des témoignages administrés au sujet de l'aspect cognitif avec les propos de nombreux chercheurs en la matière, nous amène à avancer que la mise à l'épreuve de la réalité praticienne de nos deux hypothèses spécifiques [H4] et [H5] montre une faisabilité que nous estimons raisonnablement admissible.

## Conclusion de la section.1

Cette section rend compte du premier dialogue entre l'expérience professionnelle et nos différentes inférences issues de notre exploration théorique et des mises en perspective des résultats des tests de la faisabilité de notre double jeu d'hypothèses sous-tendant la question fédératrice de notre thèse.

En termes de résultats, l'analyse de contenu de nos entretiens semi-directifs nous a permis de scruter le sens que les seize professionnels interviewés<sup>169</sup> ont donné au sujet de l'alignement stratégique des usages du système ERP, et notamment à son hypothèse culturaliste. Laquelle analyse de sens semble venir étayer nos différentes convictions scientifiques tout en mettant en évidence une faisabilité certaine au regard de :

- l'hypothèse générale [HG] qui soutient l'impact positif du profil culturel de l'entreprise sur l'alignement stratégique des usages du système ERP ;
- les deux hypothèses secondaires stipulant respectivement l'impact positif de l'interaction entre les DM, DG et DSI sur l'alignement stratégique des usages du système ERP [H2], et l'impact positif du profil culturel sur ladite interaction [H3] ; ce qui nous confirme la faisabilité de la variante indirecte de l'hypothèse générale relative à l'impact positif du profil culturel- via l'interaction entre les DM, DSI et DG- sur l'alignement des usages du système ERP ; et
- les deux hypothèses spécifiques à l'aspect cognitif soutenant d'une part, l'impact positif des styles cognitifs de ces trois parties prenantes sur leur interaction autour de l'alignement des usages du système ERP [H4], et d'autre part, l'impact positif du style cognitif du DG sur le profil culturel de l'entreprise [H5].

C'est dans ce sens que notre démarche exploratoire, concrétisant la volonté d'appréhender l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP dans toute sa richesse et sa profondeur, nous a orienté, dans une première étape, vers la mise à l'épreuve de la réalité praticienne de nos cinq hypothèses de recherche, et ce en nous appuyant sur une approche méthodologique qualitative.

---

<sup>169</sup> Dont la diversité est perçue en termes de visions (informatique "DSI", stratégique "DG" ou Métier "DM") ou de site d'enquêtes en dépendant ("A", "C", "U", "T" et "I").

A l'issue de cette première étape d'investigation empirique, nous pouvons admettre, tout en rejoignant les propos de Baumard et Ibert (1999) et de Allix-Desfautaux (1995), que l'analyse de contenu des textes des seize discours nous a assuré à la fois la qualité et la richesse des informations au sujet de l'alignement stratégique des usages du système ERP. La mise en forme matricielle des verbatims et leur interprétation directe à travers des analyses aussi bien horizontales que verticales (Miles et Huberman, 2003) nous a conduit à des résultats, sans doute, très utiles. D'ailleurs, le fait de poser des questions ouvertes débutant par l'une des expressions toutes faites suivantes : « *Pensez-vous....* », « *Pouvez-vous nous expliquer...* », « *Selon votre expérience...* » nous a offert plus de garantie pour découvrir ce qui est important et significatif par rapport à l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages. Notons aussi que le niveau fort satisfaisant de profondeur et de clairvoyance a suscité, à plusieurs reprises, de nouvelles perspectives de recherches pouvant contribuer à faire progresser notre connaissance du domaine d'alignement stratégique des usages en général, et des aspects interactionnel et cognitif, en particulier.

Néanmoins, l'approche qualitative, qui nous a paru trop séduisante en terme du test des intensions envers notre hypothèse culturaliste, n'est pas exempte de lacunes. Elle nous vaudra les mêmes critiques en termes de reproductibilité et de généralisation. Selon Pras (1982), la reproductibilité est essentiellement biaisée par la subjectivité du chercheur et par la difficulté de pouvoir vérifier et tester scientifiquement le jugement de l'analyste (Allix-Desfautaux, 1995). Bien que les précautions aient été prises pour nous assurer des critères de validité et de fiabilité (tableau.15 du chapitre.6), les divers témoignages étaient suffisamment clairs et expressifs, et que la référence permanente à l'assise théorique soient de nature à relativiser la subjectivité de nos interprétations, nous étions conscients que notre analyse des verbatims était basée principalement sur des inférences où notre propre intuition régnerait en maître ; ce qui est susceptible d'entacher la précision de la mesure. C'est bien le cas pour l'hypothèse générale. Si nous avons pu inférer les principaux repères culturels des cinq entreprises enquêtées et appréhender d'une manière holistique en quoi ces repères peuvent impacter l'alignement des usages du système ERP, nous nous trouvons dans l'impossibilité de jauger avec précision le degré d'impact selon le profil culturel, au sens de Cameron et Quinn (1999). Une telle difficulté se pose également au niveau des autres hypothèses que celles relatives à l'interaction entre les trois parties prenantes managériales que celles spécifiques aux styles cognitifs. D'ailleurs, le témoignage du DSI de 'I' a suscité spontanément notre attention sur

la difficulté de la mesure de l'impact du style cognitif du DG sur le profil culturel de l'entreprise lorsqu'il nous a avancé ce qui suit :

*« Certainement, la personnalité de notre DG a influencé la culture globale de 'I'. C'est-à-dire, personnellement, je crois que si notre DG était introvertie et limitée d'esprit, 'I' ne serait dans une posture aussi avantageuse (en souriant). [...] Oui, sans doute, il y a une influence, mais à quel degré, à quel pourcentage, je ne peux pas évaluer ça ! » (Entretien N°5.DSI.2).*

Outre la difficulté de reproductibilité des résultats, intimement liés aux intuitions du chercheur, les approches qualitatives se heurtent à la faiblesse de leur validité externe, autrement dit, à la difficulté de la généralisation. Laquelle est due à la taille réduite de l'échantillon et à la difficulté d'utilisation des résultats (Pras, 1982). A ce propos, il importe de noter que si nous avons bien procédé à des recoupements entre les divers témoignages, que ce soit inter-sites ou intra-sites, pour garantir l'évaluation d'explications rivales (Baumard et Ibert, 1999) de l'hypothèse culturaliste, nous nous sommes heurtés à la difficulté d'établir une analyse comparative entre les profils culturels des cinq sites d'enquête et d'évaluer, par la suite, leur importance relative par rapport à l'alignement stratégique des usages, d'une part, et par rapport à l'interaction entre les parties prenantes y impliquées d'autre part.

C'est dans ce sens que les lacunes de notre étude qualitative, incarnées surtout dans la fragilité de la mesure, ont légitimé notre recours à une approche quantitative complémentaire, mobilisant un questionnaire d'enquête, dans le cadre d'une triangulation méthodologique. Laquelle triangulation a pour principal but d'améliorer la précision de la mesure, et ce pour un surcroît de sécurité quant à la généralisation de nos résultats (ces choix méthodologiques ont fait l'objet d'un développement au point 2.2.2 du chapitre.5).

L'ambition majeure de faire émerger des connaissances empiriquement validées eu égard à l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP, nous a dicté le choix de consolider les résultats des tests de la faisabilité, émanant de l'approche qualitative, par des tests de la validation qui s'inscrivent dans une approche quantitative. C'est dans cette optique que nous avons également choisi- et nous tenterons de le justifier par la suite- de focaliser les tests de la validation sur le premier jeu d'hypothèses, articulé autour de l'hypothèse générale [HG] et les deux hypothèses secondaires [H2] et [H3], et ce vis-à-vis de la vision Métier.

Bien que les deux hypothèses spécifiques à l'aspect cognitif [H4] et [H5] fussent suffisamment faisables et attrayantes à scruter, deux raisons essentielles avaient motivé notre choix de les écarter lors de la phase de validation.

- La première tient à l'apparente vulnérabilité de notre assise théorique relative au domaine de la cognition. En fait, notre brève incursion dans les sciences cognitives, et notamment dans le canevas théorique inhérent à la composante « style cognitif », au sens de Schneider et Angelmar (1993), nous a offert l'opportunité de découvrir tout un axe de recherche à part entière et qui est doté d'une profondeur certaine. En nous préoccupant plus spécifiquement de la dynamique d'interaction entre les trois parties prenantes autour de l'alignement des usages du système ERP, la Psychologie Interactionnelle (Byrne, 1971, Schneider, 1987) nous invite à y creuser davantage pour appréhender le lien entre l'homogénéité, ou inversement, la dissemblance des styles cognitifs avec la nature des relations interpersonnelles. Donc, si notre succincte exploration du domaine cognitif nous a permis, dans le cadre d'une approche qualitative, un premier dialogue fructueux entre théorie et vision professionnelle- garantissant la faisabilité de l'aspect cognitif de l'alignement stratégique des usages- elle s'avère néanmoins insuffisante en tant que référence théorique solide pour tester la validation quantitative des deux hypothèses en questions.
- La seconde raison se rapporte à l'instrument de mesure du style cognitif. Comme nous l'avons souligné au point 1.1.2.4 du chapitre.5, l'opérationnalisation dudit concept par des modèles intégrateurs a suscité l'émergence de nombreux outils de mesures, dont les plus connus sont : le MBTI « *the Myers-Briggs Type Indicator* » de Briggs et Myers (1976) et le modèle de personnalité the « *Big Five* » de De Raad (2000). Pour notre part, et afin de rendre plus opérationnel le concept du style cognitif, nous nous sommes référés au travail de Harvey, Murry et Markham (1995) qui a le mérite de rapprocher ces deux outils de mesure en mobilisant the « *Big Five Scoring System* » pour développer le MBTI. Une telle tentative se propose de contourner les limites du MBTI et simplifier la compréhension du style cognitif à travers des traits de personnalité. Cependant, si nous adoptons l'instrument « *Big Five* », composé de 165 items, et l'insérer dans un questionnaire comportant déjà des échelles mult-items, mesurant les autres variables de recherche, va certainement sursaturer le formulaire du questionnaire dont aucun professionnel n'ose le remplir eu égard à leurs multiples engagements.

C'est de la sorte qu'il nous a semblé plus précautionneux, si ce n'est souhaitable, d'éliminer les deux hypothèses [H4] et [H5] de nos tests de la validation pour y consacrer un surplus d'investigation dans le cadre d'une recherche indépendante à venir.

Finalement, cibler les DM par notre questionnaire d'enquête trouve une explication plausible dans leurs témoignages avancés lors des entretiens qualitatifs. En vérité, de tels témoignages ont confirmé manifestement nos convictions scientifiques au sujet de l'attribution de la responsabilité de « MAU » du système ERP aux DM. Outre les éclaircissements nuancés ressortis dans leurs verbatims, les différents DM interviewés ont conforté leurs explications par des exemples concrets extraits de leurs vécus professionnels. Aspirant à garantir la qualité des données quantitatives et, ultérieurement, la pertinence des analyses statistiques relatives aux tests de la validation du premier jeu d'hypothèses, ceci nous a incité à focaliser notre enquête quantitative exclusivement sur le point de vue Métier.

## 2. Résultats des tests de la validation de l'hypothèse culturaliste : apports de l'étude quantitative

Comme nous l'avons déjà vu au point 2.2 du chapitre.6, la validation de l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP, incarnée plus particulièrement dans le premier jeu d'hypothèses [HG, H2 et H3], nous a imposé un choix rigoureux des méthodes d'analyses statistiques. Lesquelles ont été déterminées en fonction de la nature des données collectées et du nombre des variables dépendantes et indépendantes sous-tendant le modèle proposé. Afin d'apporter des éléments de réponses suffisamment appropriés à notre questionnement scientifique, nous avons opté pour les analyses en composantes principales (AFCP), les tests de fiabilité ( $\alpha$  de Cronbach) ainsi que pour l'analyse de la corrélation canonique.

C'est dans ce sens que cette section est spécifiquement dédiée à la présentation des résultats obtenus de l'application de l'ensemble de ces méthodes d'analyses statistiques. Ainsi, dans le premier titre, nous relatons les résultats purement descriptifs concernant les six variables du modèle (les priorités stratégiques, les priorités Métiers, les usages réels du système ERP, l'alignement des usages du système ERP, l'interaction et le profil culturel). Ensuite, nous faisons état des résultats des analyses explicatives destinées à confirmer ou infirmer les trois hypothèses de recherche en question. De telles analyses sont préalablement basées sur des tests psychométriques des échelles de mesures visant la réduction des variables utilisées dans la validation des hypothèses. Enfin, nous tentons dans le troisième titre, consacré à la discussion des résultats, de satisfaire à l'objectif ultime de notre enquête quantitative à savoir : la validation de l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP.

### 2.1. Analyse descriptive des résultats

Nous procédons, dans cette partie, à une analyse descriptive des résultats obtenus auprès de 55 DM relevant de 22 entreprises- opérant en Tunisie et qui sont dans la phase du post-basculement de leur système ERP- et ce à travers l'explication des pourcentages générés par le logiciel de traitements statistiques « SPSS.18 ». A cet effet, nous exposons successivement les résultats descriptifs se rapportant aux priorités stratégiques et Métiers, aux usages réels du système ERP, à l'alignement des usages du système ERP, à l'interaction et au profil culturel.



### 2.1.1. Les priorités stratégiques et Métiers

Entamons notre analyse par les deux premières variables indépendantes du modèle à savoir « les priorités stratégiques » et « les priorités Métiers ». Lesquelles ont été cernées au moyen de 5 items et mesurées par une échelle de Likert à 5 points cotée de 1 (pas important du tout) à 5 (très important). Le tableau ci-dessous relate les réponses des 55 DM enquêtés.

Tableau.23 : Résultats descriptifs des priorités stratégiques et Métiers

	<b>Fréquence des réponses (en%)</b>				
	Pas important du tout	Peu important	Assez important	Important	Très important
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Priorités stratégiques</b>					
<b>Développer l'entreprise par croissance externe</b>	1.8	20	30.9	<b>38.2</b>	9.1
<b>Améliorer la rentabilité économique</b>	-	-	10.9	38.2	<b>50.9</b>
<b>Développer de Nouveaux produits/et marchés</b>	-	1.8	18.2	36.4	<b>43.6</b>
<b>Atteindre les objectifs de résultats communiqués</b>	-	-	5.5	30.9	<b>63.6</b>
<b>Accroître les compétences et développer les talents</b>	-	5.5	12.7	<b>45.5</b>	36.4
<b>Priorités Métiers</b>					
<b>Excellence opérationnelle</b>	-	5.5	23.6	<b>43.6</b>	27.3
<b>Transformation</b>	5.5	12.7	27.3	<b>41.8</b>	12.7
<b>Innovation</b>	1.8	9.1	25.5	<b>38.2</b>	25.5
<b>Politique de moyens</b>	-	5.5	21.8	<b>40</b>	32.7
<b>Optimisation des investissements</b>	-	1.8	16.4	40	<b>41.8</b>

Il ressort de ce tableau que la majorité des répondants estiment que l'atteinte des objectifs de résultats communiqués, l'amélioration de la rentabilité économique et le développement de nouveaux produits et marchés figurent parmi les priorités stratégiques les plus importantes chez leurs entreprises. Ainsi, les résultats révèlent que bien que les interrogés accordent, au sein de leurs Directions Métiers, une importance notable aux priorités d'excellence opérationnelle, de transformation du modèle économique, d'innovation et de la politique de moyens, l'optimisation des investissements demeure la plus recherchée parmi leurs priorités Métiers. Comme nous pouvons le constater, ces résultats tendent à confirmer l'idée de cohérence des priorités Métiers avec celles d'ordre stratégique- traduisant la stratégie d'affaires (Corporate strategy)- laquelle idée est soutenue par de nombreux chercheurs, notamment par Yen et Sheu (2004).

## 2.1.2. Les usages réels du système ERP

Concernant les usages réels du système ERP, troisième variable indépendante du modèle, la mesure s'est basée sur 3 items. Nous avons demandé aux DM d'évaluer l'usage du système ERP au sein de leurs Directions Métiers à travers l'estimation du pourcentage d'exploitation des modules (échelle ordinale unipolaire à 5 points), les traitements parallèles sur Excel (échelle ordinale à 5 points) et l'appréciation du niveau d'usage dans leurs processus Métiers (échelle sémantique à 5 points). Les réponses sont traduites dans le tableau suivant.

**Tableau.24** : Résultats descriptifs des usages réels du système ERP

	Fréquence des réponses (en%)				
	20 % 1	40 % 2	60 % 3	80 % 4	100 % 5
<b>Dans votre Direction Métier, vos collaborateurs exploitent les modules du système ERP à :</b>	3.6	5.5	30.9	45.5	14.5
	Fréquence des réponses (en%)				
	Presque jamais 1	Rarement 2	Occasionnellement 3	Fréquemment 4	Très fréquemment 5
<b>Parallèlement au système ERP, est-ce que vos collaborateurs reviennent à des traitements sur Excel ?</b>	3.6	5.5	14.5	40	36.4
	Fréquence des réponses (en%)				
	Minimal 1	Passable 2	Moyen 3	Avancé 4	Très avancé 5
<b>Comment évaluez-vous le niveau d'usage du système ERP dans vos processus Métiers ?</b>	1.8	5.5	25.5	50.9	16.4

Selon les résultats rapportés, il semble qu'à peu près la moitié des DM interrogés (45.5%) estiment que leurs collaborateurs exploitent les modules de leur système ERP à 80%. Une telle appréciation est consolidée par 50.9% des répondants qui juge le niveau d'usage du système ERP dans leurs processus Métiers comme étant avancé. Un tel niveau d'usage, suffisamment satisfaisant du système ERP au sein des processus Métiers, est toutefois relativisé par un recours fréquent à des traitements parallèles sur Excel enregistré auprès de 40% des entreprises échantillonnées voire même un usage très fréquent dans un bon nombre d'entre elles (soit 36.4%).

Si nous combinons ces résultats aux données relatives à l'expérience des entreprises enquêtées dans l'usage du système ERP et qui révèlent que la grande majorité se situe au

moins à 3 ans de la date du basculement opérationnel du système, nous pouvons confirmer, sans grand risque, les propos de Kouki, Pellerin et Poulin (2007), de Saint-Leger (2004) et de Tomas (2002). De tels propos placent les pratiques parallèles sur Excel au centre des dysfonctionnements d'ordre comportemental pouvant émerger durant la phase du post-basculement du système ERP et paralyser son bon fonctionnement.

### 2.1.3. L'alignement des usages du système ERP

Rappelons que « l'alignement des usages du système ERP » est un construit émergent qui mesure la covariation (la corrélation) entre les usages réels du système ERP avec les priorités stratégiques d'une part, et les priorités Métiers d'autre part. L'évaluation de cette variable latente a porté sur 2 items mesurés par une échelle de Likert à 5 points cotée de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), pour lesquels les réponses sont résumées comme suit :

Tableau.25 : Résultats descriptifs de l'alignement des usages du système ERP

	Fréquence des réponses (en%)				
	Pas du tout d'accord <b>1</b>	Pas d'accord <b>2</b>	Indifférent <b>3</b>	D'accord <b>4</b>	Tout à fait d'accord <b>5</b>
<b>Dans votre entreprise, les usages du système ERP sont cohérents avec les priorités stratégiques</b>	-	3.6	10.9	<b>56.4</b>	29.1
<b>Dans votre entreprise, les usages du système ERP sont cohérents avec les priorités Métiers</b>	-	3.6	20	<b>52.7</b>	23.6

Les résultats obtenus montrent que plus de la moitié des répondants est en accord pour considérer que les usages du système ERP au sein de leurs entreprises, sont cohérents aussi bien avec les priorités stratégiques générales (56.4%) qu'avec leurs priorités Métiers (52.7%). Il apparaît également que presque un quart des interrogés allant même jusqu'à l'accord total avec l'alignement des usages à la fois sur les priorités stratégiques (29.1%) que celles d'ordre Métier (23.6%). Considérant ces résultats, il est pertinent de souligner que nous sommes en présence d'entreprises qui sont remarquablement conscientes de l'importance de la problématique d'alignement stratégique du système ERP en général et de l'alignement des usages dudit système en particulier. Ceci ne peut que conforter notre travail de réflexion articulé autour de la nouvelle perspective d'alignement stratégique orientée « usages ».

#### 2.1.4. L'interaction entre DG, DSI et DM autour de l'alignement des usages du système ERP

A présent, intéressons-nous à l'analyse descriptive de la variable mixte<sup>170</sup> du modèle à savoir l'« interaction ». En nous reportant au point 2.1.2.2 du chapitre.6, cette variable a été cernée au moyen de deux dimensions qui sont l'intensité et la qualité. Pour évaluer l'intensité de l'interaction, nous avons demandé aux DM s'ils discutent avec le DG, le DSI et les autres DM des aspects relevant de l'alignement des usages du système ERP (mesuré par une échelle de Likert cotée de 1= presque jamais à 5= très fréquemment) et d'indiquer le cadre et la fréquence de telles discussions (mesurée par une échelle ordinale cotée de 1= 1 à 2 fois/an à 5= 1 à 2 fois/semaine). En ce qui concerne la qualité d'interaction, l'évaluation a porté sur 3 items consistant à apprécier cette interaction en termes de communication, de compréhension et de confiance (mesurée par une échelle sémantique cotée de 1= mauvaise à 5=excellente. Le tableau suivant illustre les résultats descriptifs obtenus.

L'analyse des résultats (illustrés par le tableau.26) révèle que les DM interrogés discutent fréquemment des priorités stratégiques et Métiers que ce soit avec le DG (54.5%), le DSI (38.2%) ou même avec les autres DM (36.4%). Bien que les arbitrages entre de telles priorités et les points qui prêtent à confusion, en rapport avec l'usage du système ERP, soient fréquemment discutés avec le DSI (soit 41.8% pour les arbitrages et 40% pour les confusions), ils sont par contre traités occasionnellement avec le DG et les autres DM. Ceci consolide nos attentes quant au rôle du DSI. Nous nous attendons en fait à ce que le DSI se voit confié un rôle étendu pour actionner et faciliter l'alignement des usages du système ERP<sup>171</sup>. Finalement, les arbitrages en cas de divergence de visions, ou encore de conflits concernant l'usage du système ERP, sont également occasionnellement discutés avec toutes les parties prenantes. Si bien que la discussion de tels aspects s'effectue essentiellement dans le cadre d'une réunion restreinte en tête à tête ou encore par messagerie électronique et ce avec une fréquence à hauteur de 1 à 2 fois par semaine.

Pour ce qui concerne la qualité d'interaction des DM avec les autres parties prenantes managériales, la grande majorité des répondants avancent que la communication et la compréhension sont bonnes que ce soit avec le DG (70.9% et 74.5%), le DSI (60% et 61.8%) qu'avec les autres DM (69.1% et 60%). Si la qualité d'interaction en termes de confiance a été

---

<sup>170</sup> Cette variable est à la fois dépendante (expliquée) et indépendante (explicative).

<sup>171</sup> Le lecteur pourra se reporter au point 1.1.3 du chapitre.3 pour se rappeler du défi majeur du DSI en matière d'alignement des usages.

dévoilée par 67.3% des répondants comme étant bonne avec les autres DM, nous observons qu'un tel pourcentage diminue un petit peu quand ça touche l'interaction avec le DG (58.2%) ou le DSI (56.4%).

Tableau.26 : Résultats descriptifs de l'interaction autour de l'alignement des usages du système ERP

		Fréquence des réponses (en%)														
		Avec le DG					Avec le DSI					Avec les autres DM				
		Presque jamais	Rarement	Occasionnellement	Fréquemment	Très fréquemment	Presque jamais	Rarement	Occasionnellement	Fréquemment	Très fréquemment	Presque jamais	Rarement	Occasionnellement	Fréquemment	Très fréquemment
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Est-ce que vous discutez fréquemment de ces aspects ?</b>																
Des priorités stratégiques et Métiers		3.6	1.8	16.4	<b>54.5</b>	23.6	3.6	7.3	36.4	<b>38.2</b>	14.5	1.8	16.4	30.9	<b>36.4</b>	14.5
Des arbitrages entre ces priorités en rapport avec l'usage ERP		5.5	10.9	<b>41.8</b>	38.2	3.6	-	18.2	27.3	<b>41.8</b>	12.7	9.1	16.4	<b>43.6</b>	27.3	3.6
Des points qui prêtent à confusion concernant l'usage ERP		3.6	20	<b>41.8</b>	32.7	1.8	1.8	9.1	38.2	<b>40</b>	10.9	5.5	23.6	<b>32.7</b>	30.9	7.3
Des arbitrages en cas de divergence de visions/conflits concernant l'usage ERP		5.5	25.5	<b>43.6</b>	25.5	-	-	16.4	<b>40</b>	29.1	14.5	5.5	23.6	<b>40</b>	23.6	7.3
<b>Dans quel cadre et avec quelle fréquence vous discutez ces aspects ?</b>																
1 à 2 fois par semestre		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1 à 2 fois par trimestre		10.9	23.6	<b>30.9</b>	27.3	7.3	14.5	21.8	<b>30.9</b>	29.1	3.6	10.9	20	<b>34.5</b>	30.9	3.6
1 à 2 fois par mois		18.2	7.3	<b>38.2</b>	27.3	9.1	12.7	18.2	23.6	<b>38.2</b>	7.3	12.7	16.4	27.3	<b>34.5</b>	9.1
1 à 2 fois par semaine		14.5	9.1	<b>32.7</b>	<b>32.7</b>	10.9	9.1	12.7	20	<b>34.5</b>	23.6	9.1	16.4	27.3	<b>29.1</b>	18.2
<b>Comment évaluez-vous la qualité de l'interaction en terme de :</b>																
Mauvaise		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Faible		-	3.6	14.5	<b>70.9</b>	10.9	-	3.6	12.7	<b>60</b>	23.6	-	1.8	18.2	<b>69.1</b>	10.9
Moyenne		1.8	1.8	20	<b>74.5</b>	1.8	-	3.6	3.6	<b>61.8</b>	30.9	-	3.6	23.6	<b>60.6</b>	12.7
Bonne		-	-	14.5	<b>58.2</b>	27.3	-	3.6	7.3	<b>56.4</b>	32.7	-	3.6	25.5	<b>67.3</b>	3.6
Excellente																

### 2.1.5. Le profil culturel

En mobilisant l'instrument « *Organizational Culture Assessment Instrument* » de Cameron et Quinn (1999) pour mesurer la culture organisationnelle, nous avons distingué quatre profils culturels qui reflètent respectivement « la culture de groupe », « la culture de développement », « la culture hiérarchique » et « la culture rationnelle ». L'évaluation de chacun de ces profils a porté essentiellement sur 4 items mesurés par une échelle de Likert à 5 point cotée de 1 (pas important) à 5 (très important) et dont les résultats descriptifs sont illustrés par le tableau suivant :

Tableau.27 : Résultats descriptifs du profil culturel des entreprises enquêtées

	Fréquence des réponses (en%)				
	Pas important du tout	Peu important	Assez important	Important	Très important
	1	2	3	4	5
<b>Profil.1 : Culture de Groupe</b>					
P1.1. Participation et discussion libre	-	3.6	20	<b>58.2</b>	18.2
P1.2. Liberté d'action du personnel	-	9.1	<b>54.5</b>	34.5	1.8
P1.3. Considération des inquiétudes et des idées du personnel	-	10.9	<b>47.3</b>	30.9	10.9
P1.4. Relations humaines, travail d'équipe et cohésion	1.8	1.8	20	<b>45.5</b>	30.9
<b>Profil.2 : Culture de Développement</b>					
P2.1. Flexibilité et décentralisation	1.8	10.9	34.5	<b>43.6</b>	9.1
P2.2. Expansion, croissance et développement	-	-	10.9	<b>45.5</b>	43.6
P2.3. Innovation et changement	-	3.6	21.8	<b>49.1</b>	25.5
P2.4. Méthode créative de résolution de problèmes	1.8	7.3	14.5	<b>50.9</b>	25.5
<b>Profil.3 : Culture Hiérarchique</b>					
P3.1. Contrôle et centralisation	-	3.6	18.2	36.4	<b>41.8</b>
P3.2. Uniformisation, élaboration et structure	-	1.8	23.6	34.5	<b>40</b>
P3.3. Stabilité, continuité et commande	-	3.6	18.2	<b>41.8</b>	36.4
P3.4. Performances anticipées	-	1.8	20	<b>56.4</b>	21.8
<b>Profil.4 : Culture Rationnelle</b>					
P4.1. Souci de la tâche, accomplissement et atteinte des objectifs	-	-	10.9	34.5	<b>54.5</b>
P4.2. Direction, établissement des objectifs et clarté des buts	-	-	12.7	40	<b>47.3</b>
P4.3. Efficacité, productivité et rentabilité	-	-	7.3	21.8	<b>70.9</b>
P4.4. Excellence des résultats et qualité	-	-	3.6	27.3	<b>69.1</b>

Il ressort de ce tableau que la majorité des DM enquêtés estiment que leurs entreprises sont dominées par « la culture rationnelle » (*market culture*) s'appuyant sur les repères culturels que voici : un intérêt particulier de la part de la direction est porté sur l'excellence des

résultats (69.1%), exigence en termes d'accomplissement et d'atteinte des objectifs (54.5%) clairement prédéfinis (47.3%) ; l'objectif majeur de l'entreprise est donc de réussir sur un marché hyper compétitif et ce à travers l'amélioration de l'efficacité, de la productivité et de la rentabilité (70.9%). Outre la culture rationnelle, les répondants estiment que la culture de leurs entreprises est soutenue par deux éléments de « la culture hiérarchique » à savoir : le contrôle et la centralisation (41.8%) ; et l'uniformisation et l'élaboration de la structure (40%). De plus, les résultats rapportés montrent que les entreprises échantillonnées sont modérément influencées par « la culture de développement » reflétant les dimensions de flexibilité et de décentralisation (43.6%), de croissance et de développement (45.5%), d'innovation (49.1) et de créativité (50.9%). Il importe d'ajouter que les DM interrogés rapportent que la culture de leurs entreprises est marginalement impactée par « la culture de groupe », notamment par les deux dimensions suivantes : la participation et la discussion libre (58.2%) ; et relations humaines, travail d'équipe et cohésion (45.5%).

En guise de synthèse, les analyses descriptives que nous venons de relater permettent de dégager les points saillants suivants :

- Nous constatons au sein des entreprises enquêtées une cohérence et une complémentarité certaines entre la priorité Métier d'optimisation des investissements avec les priorités stratégiques visant à atteindre des objectifs, améliorer la rentabilité économique et à développer de nouveaux produits et marchés.
- Pour ce qui concerne l'usage réel du système ERP, bien que les résultats rapportés montrent aussi bien un niveau d'usage avancé du système dans les processus Métiers, qu'une exploitation importante de ses modules à hauteur de 80%, il demeure relativisé par le recours fréquent à des traitements parallèles sur Excel.
- Sur le plan de l'alignement des usages du système ERP, nous observons qu'une grande proportion des répondants s'accordent pour considérer que les usages du système ERP, au sein de leurs entreprises, sont cohérents tant avec les priorités stratégiques générales qu'avec leurs priorités Métiers, ce qui reflète sans doute l'importance accordée à la problématique d'alignement stratégique des usages du système ERP.
- Les données recueillies sur l'interaction révèlent que les DM interrogés discutent fréquemment des aspects relevant de l'alignement des usages du système ERP avec le DSI et de manière occasionnelle avec le DG et les autres DM, et ce dans le cadre d'une

réunion restreinte en tête à tête ou encore par e-mail une à deux fois par semaine. Concernant la qualité d'interaction, la grande majorité des DM estime qu'elle est bonne que ce soit en termes de communication, de compréhension que de confiance.

- Finalement, nos analyses mettent en relief un profil culturel, caractérisant la plupart des entreprises enquêtées, dominé par la culture rationnelle, soutenu par deux éléments de la culture hiérarchique, modestement influencé par la culture de développement et marginalement impacté par deux dimensions de la culture de groupe.

## 2.2. Analyse explicative des hypothèses de recherche

L'analyse explicative a pour objectif premier la validation de notre proposition de recherche traduisant l'impact du profil culturel de l'entreprise sur l'alignement stratégique des usages du système ERP. Il s'agit de confirmer ou d'infirmer le premier jeu d'hypothèses composé de l'hypothèse générale [HG] et les deux hypothèses secondaires [H2 et H3].

A cette fin, nous avons procédé à deux types d'analyse : dans un premier temps, les tests des propriétés psychométriques des échelles de mesure, moyennant l'analyse factorielle, nous a permis de réduire les variables de recherche sous-tendant le modèle de la recherche, dont la validation nous a conduit, dans une deuxième phase, à recourir à l'analyse canonique de la corrélation des variables comme notre principale méthode d'analyse des données multivariée.

### 2.2.1. Analyses factorielle des variables

L'analyse factorielle consiste tout d'abord à réduire les items représentant les dimensions des variables de la recherche en un plus petit nombre de « facteurs scores ». Ensuite et afin de renforcer la solidité de l'analyse canonique qui sera basée ultérieurement sur ces facteurs, une évaluation systématique de la fiabilité des mesures sera effectuée à travers l'alpha de Cronbach de façon à garder uniquement les items qui maximisent la consistance interne des mesures. Ainsi, nous illustrons successivement ci-après les résultats obtenus relativement aux sept variables de la recherche tout en mettant en relief le code utilisé pour désigner le facteur, les items retenus, la contribution factorielle (loading), la qualité de représentation (communalité), le pourcentage de la variance expliquée et l'indice de fiabilité des items constituant ce facteur. Il importe de rappeler que dans notre étude, nous nous attachons à avoir des valeurs supérieures aux seuils synthésisés par le tableau figurant en Annexe.19.



### 2.2.1.1. Analyse factorielle de la variable « Priorités Stratégiques »

Les résultats de l'analyse factorielle des 5 items mesurant les priorités stratégiques montrent que seulement deux items ont été retenus et regroupés en un facteur unique codé (PRISTR) qui explique 65.405% de la variance totale, avec un niveau acceptable de consistance interne de 0.621. L'examen des contributions factorielles, supérieures à 0.8, confirme la structure factorielle unidimensionnelle. La qualité de représentation des items est aussi satisfaisante avec des communalités supérieures à 0.6.

Tableau.28 : Résultats de l'analyse factorielle de la variable priorités stratégiques

Code	Items retenus	Contribution factorielle (Loading)	Qualité de représentation (Communalité)	% de la variance expliquée	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
PRISTR	Améliorer la rentabilité économique	0.809	0.654	65.405	0.621
	Développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés	0.809	0.654		

### 2.2.1.2. Analyse factorielle de la variable « Priorités Métiers »

L'analyse factorielle des 5 items mesurant les priorités Métier fait ressortir que les deux items retenus sont regroupés en un seul facteur codé (PRIMET) qui explique 78.534% de la variance totale, avec des contributions factorielles (loadings) supérieures à 0.8 confirmant l'unidimensionnalité de ce construit. La qualité de représentation des items est aussi satisfaisante avec des communalités supérieures à 0.7. Ainsi, le coefficient alpha de Cronbach est égal à 0.717 et confirme la forte cohérence interne de l'échelle.

Tableau.29 : Résultats de l'analyse factorielle de la variable priorités Métiers

Code	Items retenus	Contribution factorielle (Loading)	Qualité de représentation (Communalité)	% de la variance expliquée	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
PRIMET	Excellence opérationnelle	0.886	0.785	78.534	0.717
	Optimisation des investissements	0.886	0.785		

### 2.2.1.3. Analyse factorielle de la variable « Usages Réels ERP »

Selon le tableau.30 ci-dessous, il apparaît que parmi les 3 items mesurant les usages réels du système ERP, l'analyse factorielle ne retient que deux qui sont traduits par un seul facteur codé (USGREL) expliquant 78.841% de la variance totale, avec des contributions factorielles (loadings) supérieures à 0.8 ce qui confirme l'unidimensionnalité du construit. Outre la

qualité de représentation des items qui est satisfaisante avec des communalités supérieures à 0.7, la distribution est aussi adéquate du fait que l'alpha de Cronbach est égal à 0.663.

**Tableau.30 :** Résultats de l'analyse factorielle de la variable usages réels ERP

Code	Items retenus	Contribution factorielle (Loading)	Qualité de représentation (Communalité)	% de la variance expliquée	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
USGREL	Exploitation des modules du système ERP	0.865	0.748	74.841	0.663
	Niveau d'usage du système ERP dans les processus Métiers	0.865	0.748		

#### 2.2.1.4. Analyse factorielle de la variable « Alignement Usages ERP sur les Priorités Stratégiques »

Rappelons que la variable « Alignement Usages ERP » est considérée comme une variable latente de second ordre (appelée aussi variable émergente ou encore non observable) dont la signification découle de la covariation (la corrélation) entre la variable « Usages Réels ERP » codée (USGREL) avec la variable « Priorités Stratégiques » codée (PRISTR) d'une part, et avec la variable « Priorités Métiers » codée (PRIMET) d'autre part.

En ce sens, l'analyse factorielle des deux facteurs scores (PRISTR) et (USGREL) confirme l'existence d'un facteur unique codé (ALUPST), désignant l'alignement des usages du système ERP sur les priorités stratégiques, qui résume 56.570% de la variance totale des données originales avec une valeur du coefficient alpha de Cronbach acceptable de 0.601. L'examen des contributions factorielles, supérieures à 0.7, confirme la structure factorielle unidimensionnelle. La qualité de représentation des items est aussi satisfaisante avec des communalités supérieures à 0.5.

**Tableau.31 :** Résultats de l'analyse factorielle de la variable alignement usages ERP sur les priorités stratégiques

Code	Facteurs scores	Contribution factorielle (Loading)	Qualité de représentation (Communalité)	% de la variance expliquée	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
ALUPST	PRISTR	0.752	0.566	56.570	0.601
	USGREL	0.752	0.566		

### 2.2.1.5. Analyse factorielle de la variable « Alignement Usages ERP sur les Priorités Métiers »

Les résultats de l'analyse factorielle des deux facteurs scores (PRIMET) et (USGREL) montrent qu'il existe un facteur unique codé (ALUPMT), désignant l'alignement des usages sur les priorités métiers, qui explique 56.785% de la variance totale, avec un niveau acceptable de consistance interne de 0.652. L'examen des contributions factorielles, supérieures à 0.7, confirme la structure factorielle unidimensionnelle. La qualité de représentation des items est aussi satisfaisante avec des communalités supérieures à 0.5.

**Tableau.32 :** Résultats de l'analyse factorielle de la variable alignement usages ERP sur les priorités Métiers

Code	Facteurs scores	Contribution factorielle (Loading)	Qualité de représentation (Communalité)	% de la variance expliquée	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
ALUPMT	PRIMET	0.754	0.568	56.785	0.652
	USGREL	0.754	0.568		

### 2.2.1.6. Analyse factorielle de la variable « Interaction »

Il ressort du tableau.33 ci-dessous que les items mesurant l'interaction en termes d'intensité (discussion et fréquence) et de qualité (communication, compréhension et confiance) ont été répartis en 5 variables traduisant chacun un facteur. Le premier facteur codé (INTDIS), qui explique 72.897% de la variance totale, est représenté par 3 items ayant des contributions factorielles (loadings) supérieures à 0.8 confirmant l'unidimensionnalité du construit. Ainsi, la qualité de représentation des items est aussi satisfaisante avec des communalités supérieures à 0.6. Le coefficient alpha de Cronbach, qui est égal à 0.814, montre la bonne cohérence interne de l'échelle.

Les trois items représentant le deuxième facteur codé (INTFRQ) sont supposés être des solutions factorielles acceptables étant donné que les contributions factorielles, supérieures à 0.6, confirment la structure factorielle unidimensionnelle. Ainsi, la qualité de représentation des items est satisfaisante avec des communalités supérieures à 0.4. Ce qui affirme l'existence d'un facteur unique qui explique 59.833% de la variance totale, avec un niveau acceptable de consistance interne de 0.656.

Tableau.33 : Résultats de l'analyse factorielle de la variable interaction

Code		Items retenus	Contribution factorielle (Loading)	Qualité de représentation (Communalité)	% de la variance expliquée	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
INTINT	INTDIS	Discussion des aspects d'AU avec DG	0.865	0.749	72.897	0.814
		Discussion des aspects d'AU avec DSI	0.864	0.746		
		Discussion des aspects d'AU avec DM	0.832	0.692		
	INTFRQ	Cadre et fréquence de discussion avec DG	0.809	0.654	59.833	0.656
		Cadre et fréquence de discussion avec DSI	0.632	0.499		
		Cadre et fréquence de discussion avec DM	0.862	0.742		
INTQUA	INTCOM	Communication avec DG	0.809	0.655	56.906	0.614
		Communication avec DSI	0.712	0.506		
		Communication avec DM	0.739	0.546		
	INTCMP	Compréhension avec DG	0.776	0.602	50.915	0.606
		Compréhension avec DSI	0.652	0.404		
		Compréhension avec DM	0.788	0.621		
	INICON	Confiance avec DG	0.801	0.641	60.933	0.677
		Confiance avec DSI	0.797	0.635		
		Confiance avec DM	0.743	0.552		

Pour ce qui est du troisième facteur codé (INTCOM), dont la proportion de la variance expliquée est de 56.906%, il est traduit par trois items ayant des contributions factorielles (loadings) supérieures à 0.7 confirmant l'unidimensionnalité du construit. Ainsi, la qualité de leur représentation est satisfaisante avec des communalités supérieures à 0.5. Le coefficient alpha de Cronbach, qui est égal à 0.614, reflète un niveau acceptable de consistance interne. Le quatrième facteur codé (INTCMP), résumant 50.915% de la variance totale, est représenté par 3 items affichant des contributions factorielles (loadings) supérieures à 0.6. Outre la confirmation de l'unidimensionnalité du construit, ces trois items présentent une qualité de représentation acceptable, avec des communalités supérieures à 0.4, et une cohérence interne suffisante, avec un coefficient alpha de Cronbach égal à 0.606. Enfin, le cinquième facteur codé (INTCON) regroupe trois items reflétant des solutions factorielles acceptables. En fait, l'examen des contributions factorielles, supérieures à 0.7, conforte la structure factorielle unidimensionnelle. Ainsi, la qualité de leur représentation est satisfaisante avec des communalités supérieures à 0.5. Ceci ne peut que confirmer l'existence d'un facteur unique qui explique 60.933% de la variance totale, avec un niveau acceptable de consistance interne de 0.677.

### 2.2.1.7. Analyse factorielle de la variable « Profil Culturel »

Les résultats de l'analyse factorielle des 16 items mesurant le profil culturel étalent une répartition en quatre groupes traduisant chacun un facteur. Les quatre items représentant le premier facteur codé (PCGROU) constituent des solutions factorielles acceptables étant donné que les contributions factorielles, supérieures à 0.7 ainsi que la qualité de représentation des items, avec des communalités supérieures à 0.6, témoignent de l'unidimensionnalité de la structure factorielle et de l'existence d'un facteur unique qui explique 68.912% de la variance totale, avec un niveau largement satisfaisant de consistance interne de 0.844. Le deuxième facteur codé (PCDEVE), résumant 58.605% de la variance totale, est représenté par 4 items affichant des contributions factorielles (loadings) supérieures à 0.7. Outre la confirmation de l'unidimensionnalité du construit, ces items présentent une qualité de représentation acceptable, avec des communalités supérieures à 0.5, et une cohérence interne suffisante, avec un coefficient alpha de Cronbach égal à 0.760.

Tableau.34 : Résultats de l'analyse factorielle de la variable profil culturel

Code	Items retenus	Contribution factorielle (Loading)	Qualité de représentation (Communalité)	% de la variance expliquée	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
<b>PCGROU</b>	Participation et discussion libre	0.819	0.671	68.912	0.844
	Liberté d'action du personnel	0.845	0.714		
	Considération des inquiétudes et des idées du personnel	0.856	0.733		
	Relations humaines, travail d'équipe et cohésion	0.799	0.638		
<b>PCDEVE</b>	Flexibilité et décentralisation	0.715	0.511	58.605	0.760
	Expansion, croissance et développement	0.720	0.519		
	Innovation et changement	0.801	0.642		
	Méthode créative de résolution de problèmes	0.820	0.673		
<b>PCHIER</b>	Uniformisation, élaboration et structure	0.831	0.690	67.941	0.759
	Stabilité, continuité et commande	0.799	0.638		
	Performances anticipées	0.843	0.710		
<b>PCRATI</b>	Souci de la tâche, accomplissement et atteinte des objectifs	0.717	0.514	66.433	0.825
	Direction, établissement des objectifs et clarté des buts	0.859	0.738		
	Efficacité, productivité et rentabilité	0.915	0.837		
	Excellence des résultats et qualité	0.754	0.568		

Pour ce qui concerne le troisième facteur codé (PCHIER), trois items ont été retenus et regroupés pour expliquer 67.941% de la variance totale des données originales. L'examen des contributions factorielles, supérieures à 0.7, confirme la structure factorielle unidimensionnelle. La qualité de représentation des items est aussi satisfaisante avec des communalités supérieures à 0.6. Le coefficient alpha de Cronbach, qui est égal à 0.759, reflète ainsi la forte cohérence interne de l'échelle. Le quatrième facteur codé (PCRATI), dont la proportion de la variance expliquée est de 66.433%, est traduit par quatre items ayant des contributions factorielles (loadings) supérieures à 0.7 confirmant ainsi l'unidimensionnalité du construit. En outre, la qualité de représentation de ces items est satisfaisante avec des communalités supérieures à 0.5. Enfin, nous pouvons affirmer que ces quatre items mesurent de manière adéquate le facteur du fait que l'alpha de Cronbach est égal à 0.825.

Pour conclure, le tableau.35 suivant résume les résultats des tests psychométriques des échelles de mesure des variables de la recherche comme suit

Tableau.35 : Validité et fiabilité des échelles de mesure<sup>172</sup>

Variable		Facteurs scores	% de la variance expliquée	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
Alignement Usages ERP	Alignement Usages ERP avec Priorités Stratégiques	<b>ALUPST</b>	56.570	0.601
	Alignement Usages ERP avec Priorités Métiers	<b>ALUPMT</b>	56.785	0.652
Interaction	Intensité d'interaction	<b>INTDIS</b>	72.897	0.814
		<b>INTFRQ</b>	59.833	0.656
	Qualité d'interaction	<b>INTCOM</b>	56.906	0.614
		<b>INTCMP</b>	50.915	0.606
		<b>INTCON</b>	60.933	0.677
Profil culturel		<b>PCGROU</b>	68.912	0.844
		<b>PCDEVE</b>	58.605	0.760
		<b>PCHIER</b>	67.941	0.759
		<b>PCRATI</b>	66.433	0.825

<sup>172</sup> Pour plus de détails concernant les outputs SPSS.18 relatifs à l'analyse factorielle, nous invitons le lecteur à se reporter à l'Annexe.25.

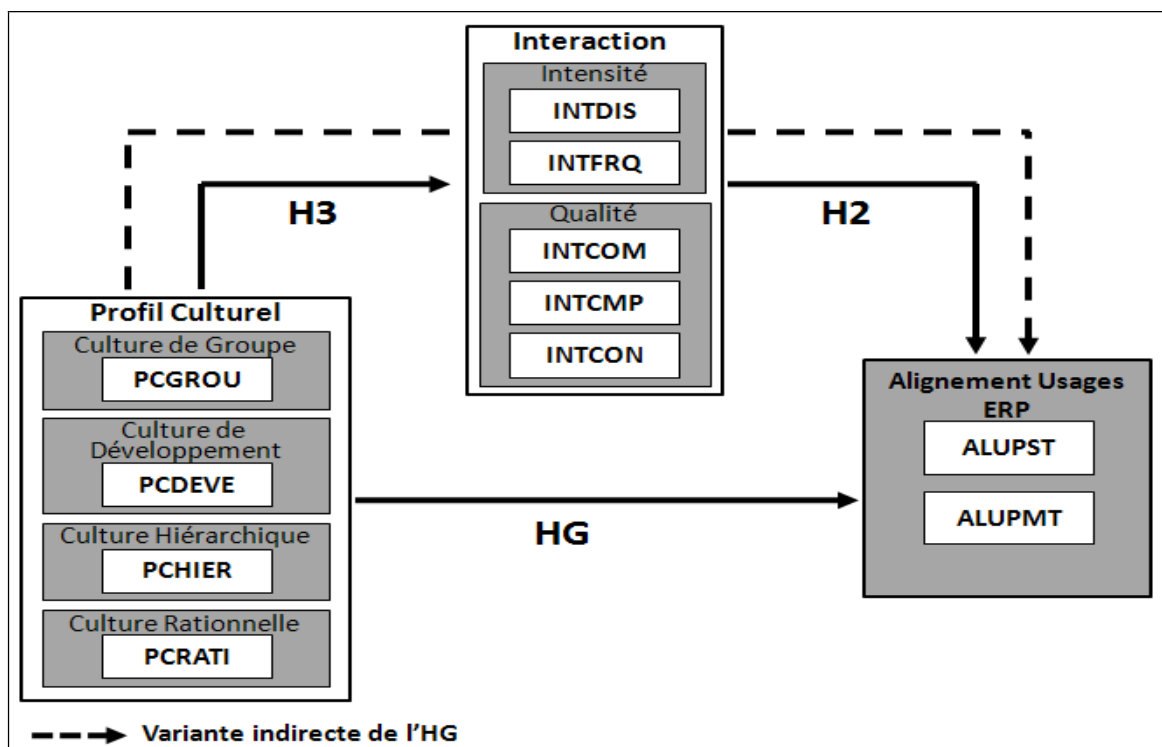
## 2.2.2. Analyse canonique de la corrélation des variables : la vérification des hypothèses de recherche

Comme nous l'avons déjà noté au point 2.2.3 du chapitre.6, l'analyse canonique, visant principalement la validation de notre proposition de recherche, utilise pour chacune des variables du modèle- dont l'unidimensionnalité a été vérifiée par une AFCP- les facteurs scores. Du reste, les résultats de l'analyse factorielle ont permis de faire ressortir onze facteurs regroupés comme suit :

- Quatre facteurs représentant la variable « profil culturel ».
- Deux facteurs traduisant la variable « alignement stratégique usages ERP ».
- Cinq facteurs résumant la variable « interaction », dont deux mesurant l'intensité et trois mesurant la qualité.

Afin de faciliter l'interprétation, qui sera faite tout au long de cette partie, des résultats de l'analyse canonique, nous récapitulons dans la figure.37 les 11 facteurs obtenus ainsi que les relations entre eux traduisant notre premier jeu d'hypothèses sous-tendant l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP.

Figure.37 : Répartition des onze facteurs des variables du modèle



Comme l'illustre le schéma ci-dessus, le propos de notre modélisation est d'analyser l'importance relative du profil culturel dans la détermination de l'alignement stratégique des usages du système ERP aussi bien avec les priorités stratégiques que Métiers. Un tel propos, traduisant l'hypothèse générale de la thèse, est consolidé par deux hypothèses secondaires analysant, d'une part l'importance relative de l'interaction dans la détermination de l'alignement des usages, et de l'autre, l'importance relative du profil culturel dans la détermination de l'interaction. Ce qui traduit les trois liens de causalités entre la variable dépendante « Alignement stratégique usages ERP », la variable indépendante « Profil culturel » et la variable médiatrice « Interaction ».

Etant donné que l'objectif premier de l'analyse canonique est d'étudier la corrélation entre des ensembles de variables indépendantes et de variables dépendantes, en développant une fonction canonique qui maximise le coefficient de corrélation canonique entre ces deux ensembles, l'analyse de notre modélisation de recherche sera traitée sous trois fonctions canoniques dont chacune aura pour rôle d'examiner séparément l'une des trois hypothèses.

Nonobstant l'apport substantiel espéré de la mobilisation de la méthode de l'analyse canonique à notre modélisation, celle-ci pourrait nous empêcher de tester l'effet médiateur de l'interaction sur la relation entre le profil culturel et l'alignement stratégique des usages du système ERP qui représente la variante indirecte de l'hypothèse générale (ce point sera évoqué au niveau des limites de la thèse).

C'est ainsi que nous consacrons les parties qui suivent à relater en détail successivement les résultats obtenus relativement à l'hypothèse générale [HG] et les deux hypothèses secondaires [H2] et [H3], et ce en analysant la corrélation entre les variables, le test de signification de l'hypothèse dans sa globalité, l'importance relative de la contribution des facteurs dans la variable canonique et la signification statistique des effets des facteurs.

Il convient, dès à présent, de noter que les outputs relatifs à l'analyse de la corrélation canonique ont été obtenus moyennant l'utilisation d'une syntaxe qui traduit le langage et la programmation de la commande choisie telle que exposée en Annexe.26.



2.2.2.1. La vérification de l'hypothèse générale relative à l'impact positif du profil culturel sur l'alignement stratégique des usages du système ERP avec les priorités stratégiques et Métiers [HG]

▪ *Corrélation entre les variables*

Rappelons que l'analyse canonique démarre sur une matrice de corrélations, laquelle peut être traitée comme une matrice de covariation et de dispersion des variables qui sont toutes métriques et distribuées normalement (traduites par leurs facteurs scores). Il s'agit donc d'analyser les corrélations entre les 4 facteurs de la variable indépendante « profil culturel » et les 2 facteurs de la variable dépendante « alignement usages ERP ». Dans cette optique, l'analyse des données nous a permis de dégager les coefficients de corrélation «  $r$  » (en 1<sup>ère</sup> ligne) et sa signification (en 2<sup>ème</sup> ligne) tels que relatés dans le tableau suivant :

Tableau.36 : Correlation between Set-1 and Set-2 [HG]

		Profil culturel			
		PCGROU	PCDEVE	PCHIER	PCRATI
Alignement usages ERP	ALUPST	0.003 (0.981)	<b>0.331**</b> (0.014)	<b>0.239*</b> (0.079)	0.216 (0.113)
	ALUPMT	-0.120 (0.381)	-0.118 (0.393)	-0.046 (0.739)	-0.129 (0.347)

\* Correlation is significant at the 0.10 level (2-tailed).

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Il ressort de ce tableau qu'il existe a priori des corrélations considérées significatives repérées au niveau de 2 combinaisons de facteurs. La première combinaison traduit la corrélation entre le facteur (PCDEVE), mesurant la culture de développement, et le facteur (ALUPST) mesurant l'alignement des usages du système ERP sur les priorités stratégiques. La deuxième combinaison réfère à la corrélation entre le facteur (PCHIER), mesurant la culture hiérarchique, et le facteur (ALUPST). Par ailleurs, aucune corrélation significative n'a été enregistrée entre les 4 facteurs du profil culturel et le facteur (ALUPMT) mesurant l'alignement des usages du système ERP sur les priorités Métiers.

▪ *Test de signification de l'hypothèse dans sa globalité*

Outre l'analyse des corrélations pouvant exister entre les facteurs de la variable indépendante et ceux de la variable dépendante, nous pouvons tester également la signification statistique de l'hypothèse générale [HG] dans sa globalité. En nous référant au point 2.2.3 du chapitre.6, présentant la méthode de l'analyse canonique, il importe de rappeler que l'évaluation de la

signification de la fonction canonique peut se faire à travers quatre tests. Parmi lesquels nous choisissons un test usuel de signification statistique à savoir « Wilks's Lambda » appelé « *Greatest Characteristic Root Test* ». Cet indicateur teste en fait la signification statistique de la première équation de la corrélation canonique, qui traduit quant à elle l'impact de l'ensemble des facteurs traduisant la variable indépendante sur l'ensemble des facteurs composant la variable dépendante. Si la première corrélation canonique est significative, alors les suivantes éventuellement le seront et donc nous pouvons stipuler qu'en global l'hypothèse générale proposée est significative. À l'inverse, si la première corrélation n'est pas significative, celles qui la suivent le seront aussi et nous disons alors que l'hypothèse n'est pas significative. Ainsi, l'application du test de signification « Wilks's Lambda » à notre hypothèse générale directe donne le résultat suivant :

Tableau.37 : Multivariate Tests of significance [HG]

Test Name	Value	Sig. of F
Wilks	0.71265	<b>0.029</b>

Selon ce résultat, le test Wilks's Lambda indique un « significant » de 0.029 inférieur au seuil d'erreur de 5%. Nous pouvons donc affirmer qu'il existe des relations significatives entre l'ensemble des facteurs de la variable indépendante « profil culturel » et l'ensemble des facteurs de la variable dépendante « alignement usages ERP ». De la sorte, nous pouvons admettre que [HG] est significative et qu'a priori il existe des relations déterminantes entre le profil culturel et l'alignement stratégique des usages du système ERP aussi bien sur les priorités stratégiques que les priorités Métiers.

Néanmoins, à ce niveau d'analyse, une question essentielle se soulève à savoir : « *qui sont, parmi les quatre profils culturels, ceux qui influencent les deux variantes, stratégiques et Métiers, de l'alignement des usages du système ERP ?* ». En fait, [HG] traduit le lien entre 4 facteurs relatifs à la variable indépendante, et 2 facteurs relatifs à la variable dépendante. La combinaison de tous ces liens, engendre huit relations. Il s'agit donc de s'interroger sur la concrétisation de ces relations et sur le détail de celles qui sont validées. Ainsi, la réponse à cette question fera l'objet des développements qui suivent.

Afin de pousser plus loin l'analyse de notre hypothèse [HG], nous pouvons nous référer au ratio de « *Eigenvalues* » qui relate le pourcentage d'explication des facteurs de la variable dépendante par ceux de la variable indépendante. Précisons que ce pourcentage d'explication

peut être donné également et d'une façon plus claire par le « *Square correlation* » comme l'illustre le tableau suivant :

Tableau.38 : Eigenvalues and Canonical Correlations [HG]

Root N°.	Eigenvalue	Canon Cor.	Sq. Cor
1	0.37872	0.52411	<b>0.27469</b>
2	0.01777	0.13213	0.01746

Les outputs de notre analyse canonique ont fait ressortir 2 relations canoniques. La première qui a le plus d'importance est celle qui a été retenue. Elle considère que 27.46 % de la variation de la variable dépendante « alignement usages ERP » est expliquée par la variable indépendante « profil culturel ». Ainsi et par souci de généralisation de ce résultat, nous pouvons tester le degré de signification de ce pourcentage d'explication à travers le test de Wilk's Lambda. Lequel nous a affiché le résultat suivant :

Tableau.39: Dimension Reduction Analysis [HG]

Root N°.	Wilks L.	Sig. of F
1 to 2	0.71265	<b>0.029</b>

Le « *significant* » de 0.029 qui est inférieur au seuil de risque de 5% indique que le pourcentage d'explication, qui est de l'ordre de 27.46%, est significatif et peut être par conséquent généralisé. Ceci nous conduit à dire que le profil culturel de l'entreprise détermine l'alignement stratégique des usages du système ERP sur les priorités stratégiques et Métiers d'un pourcentage de 27.46%.

Là encore et comme nous l'avons déjà noté, il convient de préciser que tout au long de notre analyse, nous nous sommes intéressés uniquement à la première corrélation canonique (voir tableau.38) et que nous avons occulté la deuxième surtout qu'elle n'est pas statistiquement valable pour l'interprétation des résultats. Rappelons que l'analyse canonique considère souvent la première corrélation comme la plus importante dans l'explication du lien entre les variables. Ainsi, de nombreux chercheurs du domaine, notamment Hair, Anderson et Tatham (2010), admettent que si une telle corrélation présente un taux d'explication de la variation plus ou égal à 10%, l'explication sera donc considérée comme importante. Pour notre cas, le taux d'explication est à peu près de 27.5% ce qui confirme la fiabilité de la variable

indépendante choisie à savoir « profil culturel ». De plus, ce taux veut dire que nous avons pu dégager une explication significative de la variable dépendante « alignement usages ERP ».

Ainsi et pour avoir plus de détails sur le pourcentage d'explication de chacun des deux facteurs de la variable dépendante et qui sont (ALUPST) et (ALUPMT), mesurant respectivement « alignement usages ERP avec les priorités stratégiques » et « alignement usages ERP avec les priorités Métiers », l'analyse canonique fournit l'indicateur « *R-square* » dont la signification statistique est interprétée selon le « *test de Fisher* » pour un seuil d'erreur (<10%). Les résultats se présentent comme suit:

Tableau.40 : Effect WITHIN CELLS Regression (pourcentage d'explication de chaque facteur dépendant) [HG]

<b>Variable dépendante</b>	<b>Facteurs</b>	<b>R-square</b>	<b>Adjusted R-square</b>	<b>Sig. of F</b>
Alignement usages ERP	ALUPST	0.14735	0.07914	<b>0.087</b>
	ALUPMT	0.03317	0.00000	0.787

Il semble que le facteur (ALUPST) a pris la grosse part concernant son pourcentage d'explication puisque ce dernier est de 14.735% contre un pourcentage très faible de 3.317% pour le deuxième facteur (ALUPM). Ceci nous amène à dire que la variable dépendante « alignement usages ERP » est expliquée dans cette hypothèse par 27.46% et que, plus exactement, le facteur (ALUPST) bénéficie de la majeure proportion d'explication de l'ordre de 14.735%.

- *L'importance relative de la contribution des facteurs dans la variable canonique*

Pour faire ressortir un pourcentage d'explication du modèle, il importe aussi de rappeler que l'analyse canonique regroupe dans une première étape tous les facteurs de la variable indépendante (X) en une seule variable dite « variable canonique indépendante », notée (CV<sub>X</sub>). Dans une seconde étape, elle regroupe tous les facteurs de la variable dépendante (Y) en une seule variable dépendante appelée « variable canonique dépendante », notée (CV<sub>Y</sub>). C'est dans ce sens que l'objectif sera réduit à analyser l'impact de la variable canonique indépendante sur la variable canonique dépendante. Simultanément, l'analyse canonique permet de dégager des coefficients standardisés, baptisés « *canonical weight* » traduisant l'importance relative, ou encore le poids, de chaque facteur par rapport à la variable canonique (CV<sub>X</sub>) et (CV<sub>Y</sub>) qui le regroupe. De tels coefficients sont notés (a<sub>1</sub>, a<sub>2</sub>,...a<sub>p</sub>)

représentant les  $p$  variables de  $X$  et  $(b_1, b_2, \dots, b_m)$  représentant les  $m$  variables de  $Y$ . La corrélation canonique s'obtient donc de la façon suivante :

$$CV_{X1} = a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_pX_p \text{ et } CV_{Y1} = b_1Y_1 + b_2Y_2 + \dots + b_mY_m$$

$(CV_{X1})$  et  $(CV_{Y1})$  sont les premières variables canoniques de la première fonction canonique.

Pour le cas de notre hypothèse [HG], les résultats nous ont permis de retenir 4 facteurs pour « le profil culturel » et 2 facteurs pour « l'alignement usages ERP ». Etant donné que « le profil culturel » traduit la variable indépendante et que « l'alignement usages ERP » se réfère à la variable dépendante, nous pouvons dire que la variable canonique indépendante regroupe 4 facteurs et la variable canonique dépendante regroupe 2 facteurs, dont les coefficients canoniques standardisés sont résumés comme suit :

Tableau.41: Standardized canonical coefficients for dependent and independent variables  
[HG]

		<b>Facteurs de la variable canonique dépendante</b>	<b>Coefficients canoniques standardisés</b>
<b>Variable dépendante</b>	<b>Alignement usages ERP</b>	ALUPST	<b>1.12356</b>
		ALUPMT	-0.81583
		<b>Facteurs de la variable canonique indépendante</b>	<b>Coefficients canoniques standardisés</b>
<b>Variable indépendante</b>	<b>Profil culturel</b>	PCGROU	-0.32834
		PCDEVE	<b>0.96903</b>
		PCHIER	-0.24374
		PCRATI	<b>0.51303</b>

Il ressort de ce tableau que le facteur « alignement usages ERP avec les priorités stratégiques » codé (ALUPST) a le coefficient le plus élevé (1.12356), ce qui veut dire qu'il constitue le facteur le plus déterminant de la variable canonique dépendante relative à « l'alignement usages ERP ». Pour le deuxième facteur de la variable dépendante à savoir « alignement usages ERP avec les priorités Métiers » codé (ALUPMT), il est moins déterminant de la variable canonique dépendante que le facteur (ALUPST) avec son coefficient canonique standardisé, en terme de valeur absolue, de (0.81583). De ce fait, nous nous attendons à ce que (ALUPST) soit le facteur le plus expliqué par les facteurs de la variable indépendante « profil culturel ».

Il apparaît ainsi que les 2 facteurs codés (PCDEVE) et (PCRATI) mesurant respectivement « culture de développement » et « culture rationnelle » sont les facteurs les plus déterminants, parmi les 4 facteurs de la variable canonique indépendante « profil culturel » puisqu'ils exhibent les coefficients canoniques standardisés les plus élevés et qui sont respectivement de (0.96903) et (0.51303). De la sorte, nous nous attendons à ce que ces 2 facteurs soient les plus explicatifs de la variable canonique dépendante « alignement usages ERP ».

▪ *La signification statistique des effets des facteurs*

Au niveau de cette étape d'analyse, nous nous proposons de tester l'impact de la variable canonique indépendante « profil culturel » sur la variable canonique dépendante « alignement usages ERP » traduisant le propos de notre hypothèse [HG]. Il s'agit, plus précisément, de tester les effets des 4 facteurs (PCGROU, PCDEVE, PCHIER et PCRATI) sur les 2 facteurs (ALUPST et ALUPMT). Comme nous l'avons vu au point 2.2.3 du chapitre.6, les tests que nous nous proposons de faire permettront de tester la signification statistique de l'effet de chaque facteur à partir du « *test de Student* » pour un seuil de confiance ( $<0.1$ ) ainsi que l'importance relative de ces effets moyennant le coefficient standardisé de régression « *Beta* ». Aussi et pour analyser la signification statistique de tels effets, nous nous baserons sur les données du tableau suivant :

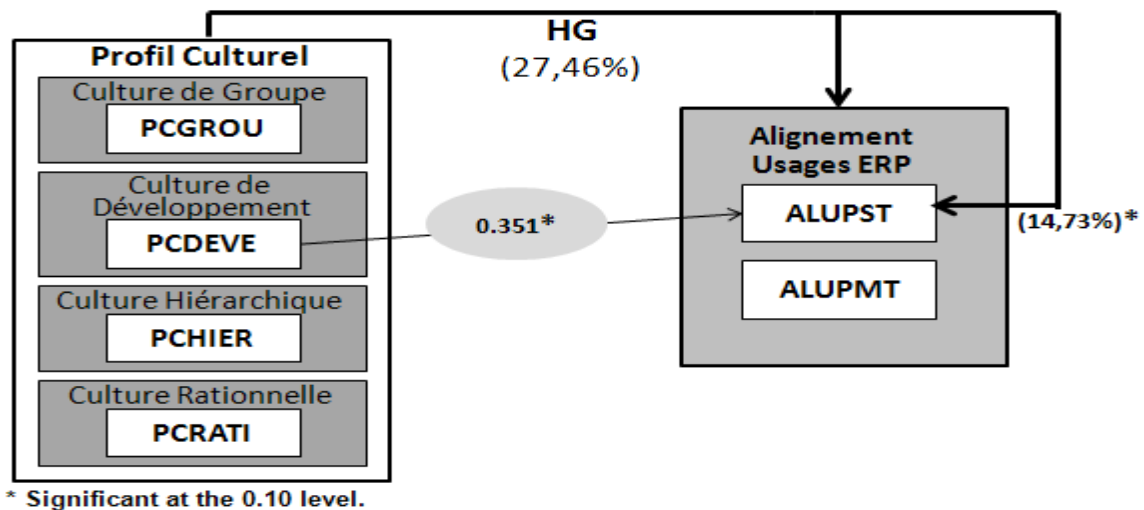
Tableau.42: Regression analysis for WITHIN CELLS error term [HG]

		Variable canonique dépendante					
		ALUPST			ALUPMT		
Variable canonique indépendante	Facteurs	$\beta$	t-Value	Sig. of t	$\beta$	t-Value	Sig. of t
	PCGROU	-0.20585	-1.35702	0.181	-0.07256	-0.44925	0.655
	<b>PCDEVE</b>	<b>0.35139</b>	<b>1.87695</b>	<b>0.066</b>	-0.13859	-0.69521	0.490
	PCHIER	-0.00909	-0.04580	0.964	0.14406	0.68154	0.499
	PCRATI	0.15652	0.95816	0.343	-0.11401	-0.65543	0.515

Il apparaît que le facteur relatif à la culture de développement codé (PCDEVE) est l'unique facteur de la variable indépendante qui détermine le premier facteur de la variable dépendante à savoir l'alignement des usages avec les priorités stratégiques, codé (ALUPST). Il présente un « *significant of t* » de 0.066 soit une valeur inférieure au seuil de 10%. Par contre, tous les autres facteurs ne sont pas explicatifs des 2 facteurs relatifs à la variable dépendante puisqu'ils présentent des « *significants* » supérieurs au seuil d'erreur plafonné à 10%.

Comme conclusion, les résultats relatés ci-dessus se rapportant à notre hypothèse [HG], confirment la relation positive entre la culture de développement et l'alignement des usages du système ERP avec les priorités stratégiques de l'entreprise. Le schéma suivant illustre le propos.

Figure.38 : Résultats de l'analyse canonique relatifs à [HG]



La démarche que nous avons adoptée pour analyser l'hypothèse générale [HG] sera la même pour les deux hypothèses secondaires [H2] et [H3] de la thèse.

2.2.2.2. La vérification de l'hypothèse secondaire relative à l'impact positif de l'interaction entre DG, DSI et DM sur l'alignement stratégique des usages du système ERP avec les priorités stratégiques et Métiers [H2]

Avant d'entamer notre exposé, il importe de rappeler que la variable « interaction », vue sous l'angle de notre modèle, une variable médiatrice, sera traitée tout au long de l'analyse de cette hypothèse secondaire comme étant une variable indépendante.

- *Corrélation entre les variables*

Il s'agit ici d'analyser les corrélations entre les 5 facteurs de la variable indépendante « interaction » et les 2 facteurs de la variable dépendante « alignement usages ERP ». Pour cette perspective, l'analyse des données nous a permis de dégager les coefficients de corrélation «  $r$  » (en 1<sup>ère</sup> ligne) et sa signification (en 2<sup>ème</sup> ligne) tels que résumés dans le tableau suivant :

Tableau.43 : Correlation between Set-1 and Set-3 [H2]

		Interaction				
		INTDIS	INTFRQ	INTCOM	INTCMP	INTCON
Alignement usages ERP	ALUPST	-0.021 (0.881)	-0.055 (0.689)	-0.075 (0.584)	-0.156 (0.255)	-0.017 (0.903)
	ALUPMT	-0.092 (0.504)	-0.119 (0.386)	-0.070 (0.610)	-0.174 (0.203)	0.104 (0.451)

\* Correlation is significant at the 0.10 level (2-tailed).

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Les résultats de l'analyse de la corrélation révèlent qu'il n'existe, a priori, aucune corrélation significative entre les facteurs de la variable indépendante et ceux de la variable dépendante.

▪ *Test de signification de l'hypothèse dans sa globalité*

L'application du test de signification « Wilks's Lambda » à notre hypothèse secondaire [H2] donne le résultat suivant :

Tableau.44 : Multivariate Tests of significance [H2]

Test Name	Value	Sig. of F
Wilks	0.86359	0.694

Il apparaît que le test Wilks's Lambda indique un « *significant* » de 0.694 supérieur au seuil d'erreur de 5%, ce qui veut dire qu'il n'existe pas a priori des relations significatives entre l'ensemble des facteurs de la variable indépendante « interaction » et l'ensemble des facteurs de la variable dépendante « alignement usages ERP ». De la sorte, nous ne pouvons pas affirmer à ce niveau d'analyse que [H2] est significative et qu'il existe des relations déterminantes entre l'interaction et l'alignement stratégique des usages du système ERP avec les priorités stratégiques et Métiers.

Afin d'aller plus loin dans l'analyse de notre hypothèse [H2], nous pouvons nous référer au ratio de « *Eigenvalues* » qui relate le pourcentage d'explication des facteurs de la variable dépendante par ceux de la variable indépendante comme l'illustre le tableau suivant :

Tableau.45 : Eigenvalues and Canonical Correlations [H2]

Root N°.	Eigenvalue	Canon Cor.	Sq. Cor
1	0.14338	0.35412	<b>0.12540</b>
2	0.01275	0.11222	0.01259



Comme cela a été déjà noté, la première corrélation canonique qui a le plus d'importance est celle étant retenue. Elle considère que 12.54 % de la variation de la variable dépendante « alignement usages ERP » est expliquée par la variable indépendante « interaction ». Ainsi et par souci de généralisation de ce résultat, nous pouvons tester le degré de signification de ce pourcentage d'explication à travers le test de Wilk's Lambda. Lequel nous a affiché le résultat suivant :

Tableau.46: Dimension Reduction Analysis [H2]

Root N°.	Wilks L.	Sig. of F
1 to 2	0.86359	0.694

Le « *significant* » de 0.694 qui est supérieur au seuil de risque de 5% indique que le pourcentage d'explication, qui est de l'ordre de 12.54 %, n'est pas significatif quoi qu'il dépasse 10% (taux au-delà duquel l'explication est considérée comme importante). Ceci nous amène à dire qu'a priori l'interaction entre les trois parties prenantes managériales (DG, DSI et DM) ne détermine pas l'alignement stratégique des usages du système ERP sur les priorités stratégiques et Métiers.

- *L'importance relative de la contribution des facteurs dans la variable canonique*

Pour pouvoir ressortir un pourcentage d'explication du modèle, il convient aussi d'analyser l'importance relative de chaque facteur par rapport à la variable canonique qui le regroupe. Pour le cas de notre hypothèse [H2], les résultats nous ont permis de retenir 5 facteurs pour « l'interaction » et 2 facteurs pour « l'alignement usages ERP ». Etant donné que « l'interaction » traduit la variable indépendante et que « l'alignement usages ERP » se réfère à la variable dépendante, nous pouvons conclure que la variable canonique indépendante regroupe 5 facteurs et la variable canonique dépendante regroupe 2 facteurs, dont les coefficients canoniques standardisés sont résumés comme suit :

Tableau.47: Standardized canonical coefficients for dependent and independent variables

[H2]

		Facteurs de la variable canonique dépendante	Coefficients canoniques standardisés
Variable dépendante	Alignement usages ERP	ALUPST	-0.02381
		ALUPMT	<b>1.01184</b>

		Facteurs de la variable canonique indépendante	Coefficients canoniques standardisés
Variable indépendante	Interaction	INTDIS	-0.11187
		INTFRQ	-0.19269
		INTCOM	-0.12237
		INTCMP	<b>-1.09250</b>
		INTCON	<b>1.17210</b>

Il ressort de ce tableau que le facteur « alignement usages ERP avec les priorités Métiers » codé (ALUPMT) a le coefficient le plus élevé (1.01184), ce qui veut dire qu'il constitue le facteur le plus déterminant de la variable canonique dépendante relative à « l'alignement usages ERP ». Pour le deuxième facteur de la variable dépendante à savoir « alignement usages ERP avec les priorités stratégiques » codé (ALUPST), il est moins déterminant de la variable canonique dépendante que le facteur (ALUPMT) avec son coefficient canonique standardisé, en terme de valeur absolue, de (0.02381). De ce fait, nous nous attendons à ce que (ALUPMT) soit le facteur le plus expliqué par les facteurs de la variable indépendante.

Il apparaît ainsi que les deux facteurs codés (INTCON) et (INTCMP) mesurant respectivement « qualité d'interaction en terme de confiance » et « qualité d'interaction en terme de compréhension » sont les facteurs les plus déterminants, parmi les 5 facteurs de la variable canonique indépendante « interaction » puisqu'ils exhibent les coefficients canoniques standardisés les plus élevés et qui sont respectivement de (1.17210) et (1.09250). De la sorte, nous nous attendons à ce que ces deux facteurs soient les plus explicatifs de la variable canonique dépendante « alignement usages ERP ».

- *La signification statistique des effets des facteurs*

Au niveau de cette étape d'analyse, nous nous proposons de tester l'impact de la variable canonique indépendante « interaction » sur la variable canonique dépendante « alignement usages ERP » traduisant le propos de notre hypothèse [H2]. Il s'agit, plus précisément, de tester les effets des 5 facteurs (INTDIS, INTFRQ, INTCOM, INTCMP et INTCON) sur les 2 facteurs (ALUPST et ALUPMT). Comme nous l'avons vu au niveau de l'hypothèse générale, les tests que nous nous proposons de faire permettront de tester la signification statistique de l'effet de chaque facteur à partir du « *test de Student* » pour un seuil de confiance ( $<0.1$ ) ainsi que l'importance relative de ces effets moyennant le coefficient standardisé de régression « *Beta* ». Ainsi et pour analyser la signification statistique de tels effets, les outputs de l'analyse canonique ont fait ressortir les résultats suivants :

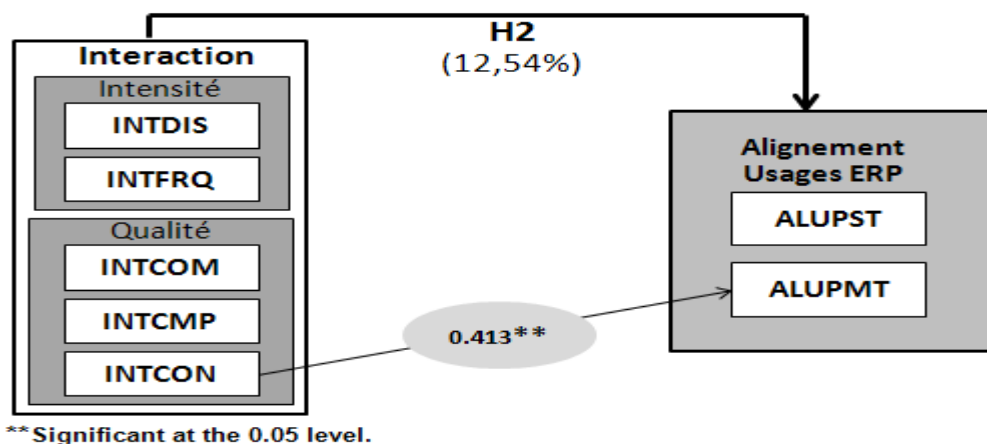
Tableau.48: Regression analysis for WITHIN CELLS error term [H2]

		Variable canonique dépendante					
		ALUPST			ALUPMT		
Variable canonique indépendante	Facteurs	$\beta$	t-Value	Sig. of t	$\beta$	t-Value	Sig. of t
	INTDIS	0.01589	0.10169	0.919	-0.03877	-0.25996	0.796
	INTFRQ	-0.01397	-0.08614	0.932	-0.06776	-0.43786	0.663
	INTCOM	0.06919	0.26029	0.796	-0.04119	-0.16240	0.872
	INTCMP	-0.29845	-1.21676	0.230	-0.38936	-1.66347	0.103
	<b>INTCON</b>	0.13561	0.64929	0.519	<b>0.41339</b>	<b>2.07410</b>	<b>0.043</b>

Les résultats révèlent que le facteur relatif à la qualité d'interaction en terme de confiance codé (INTCON) est l'unique facteur de la variable indépendante qui détermine le deuxième facteur de la variable dépendante à savoir l'alignement des usages avec les priorités Métiers, codé (ALUPMT). Il présente un « *significant of t* » de 0.043 soit une valeur inférieure au seuil de 5%. Par contre, tous les autres facteurs ne sont pas explicatifs des 2 facteurs relatifs à la variable dépendante puisqu'ils présentent des « *significants* » supérieurs au seuil d'erreur plafonné à 10%.

Pour synthétiser, les résultats relatés ci-dessus relatifs à notre hypothèse [H2], confirment la relation positive entre la qualité d'interaction (entre DG, DSI et DM) en terme de confiance et l'alignement des usages du système ERP avec les priorités Métiers et ce malgré le faible degré de signification de l'hypothèse dans sa globalité. Le schéma suivant illustre le propos.

Figure.39 : Résultats de l'analyse canonique relatifs à [H2]



2.2.2.3. La vérification de l'hypothèse secondaire relative à l'impact positif du profil culturel sur l'interaction entre DG, DSI et DM, impliqués dans l'alignement stratégique des usages du système ERP [H3]

Avant d'entreprendre cette partie, il convient également de rappeler que la variable « interaction », vue sous l'angle de notre modèle, une variable médiatrice, sera traitée tout au long de l'analyse de cette deuxième hypothèse secondaire comme étant une variable dépendante.

▪ *Corrélation entre les variables*

Il s'agit d'analyser les corrélations entre les 4 facteurs de la variable indépendante « profil culturel » et les 5 facteurs de la variable dépendante « interaction ». Dans cette optique, l'analyse des données nous a permis de dégager les coefficients de corrélation «  $r$  » (en 1<sup>ère</sup> ligne) et sa signification (en 2<sup>ème</sup> ligne) tels que traduits dans le tableau suivant :

Tableau.49 : Correlation between Set-3 and Set-2 [H3]

		Profil culturel			
		PCGROU	PCDEVE	PCHIER	PCRATI
Interaction	INTDIS	0.216 (0.113)	0.134 (0.331)	<b>0.242*</b> (0.075)	0.053 (0.703)
	INTFRQ	0.194 (0.156)	0.184 (0.179)	<b>0.318**</b> (0.018)	0.173 (0.207)
	INTCOM	<b>0.353***</b> (0.008)	0.146 (0.288)	0.159 (0.245)	<b>0.376***</b> (0.005)
	INTCMP	<b>0.261*</b> (0.055)	0.222 (0.103)	0.149 (0.279)	<b>0.362***</b> (0.007)
	INTCON	<b>0.343**</b> (0.010)	0.195 (0.154)	<b>0.272**</b> (0.044)	<b>0.378***</b> (0.004)

\* Correlation is significant at the 0.10 level (2-tailed).

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Il ressort de ce tableau qu'il existe a priori neuf corrélations significatives entre ces deux blocs de facteurs. Les corrélations considérées fortement significatives concernent premièrement la relation entre le facteur (PCGROU), mesurant la culture de développement, et le facteur (INTCOM), traduisant la qualité d'interaction en termes de communication, et deuxièmement la relation entre (PCRATI), reflétant la culture rationnelle, et les trois facteurs (INTCOM), (INTCMP) et (INTCON) mesurant la qualité d'interaction respectivement en termes de communication, de compréhension et de confiance. Les corrélations considérées moyennement significatives sont relatives à 3 combinaisons qui sont (PCGROU) et

(INTCON), (PCHIER), mesurant la culture hiérarchique, et (INTFRQ), traduisant l'intensité d'interaction en termes de cadre et fréquence, et enfin (PCHIER) et (INTCON). En outre, il existe deux corrélations significatives, mais à un degré moindre que les précédentes, qui sont repérées aussi bien entre (PCGROU) et (INTCMP) qu'entre (PCHIER) et (INTDIS), mesurant l'intensité d'interaction en termes de discussion.

- *Test de signification de l'hypothèse dans sa globalité*

L'application du test de signification « *Wilks's Lambda* » à notre hypothèse secondaire [H3] exhibe le résultat suivant :

Tableau.50 : Multivariate Tests of significance [H3]

Test Name	Value	Sig. of F
Wilks	0.56766	0.117

Il apparaît que le test Wilks's Lambda indique un « significatif » de 0.117, supérieur au seuil d'erreur de 10%, ce qui veut dire qu'il n'existe pas a priori des relations significatives entre l'ensemble des facteurs de la variable indépendante « profil culturel » et l'ensemble des facteurs de la variable dépendante « interaction ». De la sorte, nous ne pouvons pas affirmer à ce niveau d'analyse que [H3] est significative et qu'il existe des relations déterminantes entre le profil culturel et l'interaction entre DG, DSI et DM, impliqués dans l'alignement stratégique des usages du système ERP.

Afin de pousser plus loin l'analyse de notre hypothèse [H3], nous pouvons nous référer au ratio de « *Eigenvalues* » qui relate le pourcentage d'explication des facteurs de la variable dépendante par ceux de la variable indépendante comme l'illustre le tableau suivant :

Tableau.51 : Eigenvalues and Canonical Correlations [H3]

Root N°.	Eigenvalue	Canon Cor.	Sq. Cor
1	0.36151	0.51529	<b>0.26552</b>
2	0.20401	0.41164	0.16945
3	0.06018	0.23824	0.05676
4	0.01364	0.11599	0.01345

Comme cela a été déjà souligné, la première corrélation canonique qui a le plus d'importance est celle qui a été retenue. Elle considère que 26.55 % de la variation de la variable dépendante « interaction » est expliquée par la variable indépendante « profil culturel ». Ainsi et par souci de généralisation de ce résultat, nous pouvons tester le degré de signification de ce pourcentage d'explication à travers le test de « *Wilk's Lambda* ». *Lequel nous a affiché le résultat suivant :*

Tableau.52: Dimension Reduction Analysis [H3]

Root N°.	Wilks L.	Sig. of F
1 to 2	0.56766	0.117

Le « *significant* » de 0.117 qui est supérieur au seuil de risque de 10% indique que le pourcentage d'explication, qui est de l'ordre de 26.55 %, n'est pas significatif bien qu'il dépasse 10% (taux au-delà duquel l'explication est considérée comme importante). Cependant, et d'après les résultats relatés dans le tableau.53 ci-dessous- relatifs aux détails sur le pourcentage d'explication de chacun des 5 facteurs de la variable dépendante « interaction » et dont la signification statistique est interprétée selon le « *test de Fisher* » pour un seuil d'erreur (<10)- il est intéressant de remarquer que le facteur (INTCOM), désignant la qualité d'interaction en terme de communication, bénéficie de la majeure proportion d'explication de l'ordre de 19.52%. Le facteur (INTCON), mesurant la qualité d'interaction en terme de confiance, est expliqué par un pourcentage de 18.51%. Enfin, le facteur (INTCMP), traduisant la qualité d'interaction en terme de compréhension, a pris une part de pourcentage d'explication de 16,36%.

Tableau.53 : Effect WITHIN CELLS Regression (pourcentage d'explication de chaque facteur dépendant) [H3]

Variable dépendante	Facteurs	R-square	Adjusted R-square	Sig. of F
Interaction	INTDIS	0.09896	0.02687	0.257
	INTFRQ	0.11087	0.03974	0.200
	INTCOM	<b>0.19526</b>	0.13088	<b>0.026</b>
	INTCMP	<b>0.16369</b>	0.09679	<b>0.058</b>
	INTCON	<b>0.18514</b>	0.11995	<b>0.034</b>

Ceci nous amène à dire que le profil culturel, en tant que variable indépendante, peut dégager une explication significative de la variable dépendante « interaction » et plus précisément de la qualité de celle-ci en terme de communication, de compréhension et de confiance.

▪ *L'importance relative de la contribution des facteurs dans la variable canonique*

Pour pouvoir ressortir un pourcentage d'explication du modèle, il convient également d'analyser l'importance relative de chaque facteur par rapport à la variable canonique qui le regroupe. Pour le cas de notre hypothèse [H3], les résultats nous ont permis de retenir 5 facteurs pour « l'interaction » et 4 facteurs pour le « profil culturel ». Etant donné que « l'interaction » traduit la variable dépendante et que le « profil culturel » se réfère à la variable indépendante, nous pouvons dire que la variable canonique dépendante regroupe 5 facteurs et la variable canonique indépendante regroupe 4 facteurs, dont les coefficients canoniques standardisés sont résumés comme suit :

Tableau.54: Standardized canonical coefficients for dependent and independent variables  
[H3]

		<b>Facteurs de la variable canonique dépendante</b>	<b>Coefficients canoniques standardisés</b>
<b>Variable dépendante</b>	<b>Interaction</b>	INTDIS	0.50684
		INTFRQ	0.22912
		INTCOM	<b>0.67053</b>
		INTCMP	<b>-0.63413</b>
		INTCON	<b>0.60935</b>
		<b>Facteurs de la variable canonique indépendante</b>	<b>Coefficients canoniques standardisés</b>
<b>Variable indépendante</b>	<b>Profil culturel</b>	PCGROU	<b>0.68291</b>
		PCDEVE	-0.47460
		PCHIER	<b>0.70001</b>
		PCRATI	0.14186

Il semble que les 3 facteurs (INTCOM), (INTCMP) et (INTCON) exhibent les coefficients les plus élevés correspondant respectivement à (0.67053), (0.63413) et (0.60935) ; ce qui veut dire que ces 3 facteurs constituent les plus déterminants de la variable canonique dépendante « interaction ». De la sorte, nous nous attendons à ce que ces facteurs soient les plus expliqués par les facteurs de la variable indépendante « profil culturel ». Il ressort aussi de ce tableau que les 2 facteurs codés (PCHIER) et (PCGROU), mesurant respectivement « la culture

hiérarchique » et « la culture de développement » sont les facteurs les plus déterminants, parmi les 4 facteurs de la variable canonique indépendante « profil culturel » puisqu'ils présentent les coefficients canoniques standardisés les plus élevés et qui sont respectivement de (0.70001) et (0.68291). Par conséquent, nous nous attendons à ce que ces 2 facteurs soient les plus explicatifs de la variable canonique dépendante « interaction ».

▪ *La signification statistique des effets des facteurs*

Au terme de l'analyse canonique, nous nous proposons de tester l'impact de la variable canonique indépendante « profil culturel » sur la variable canonique dépendante « interaction » traduisant le propos de notre hypothèse [H3]. Il s'agit, plus précisément, de tester les effets des 4 facteurs (PCGROU, PCDEVE, PCHIER et PCRATI) sur les 5 facteurs (INTDIS, INTFRQ, INTCOM, INTCMP et INTCON). Pour ce faire, les tests de la signification statistique de l'effet de chaque facteur, à partir du « *test de Student* », et l'importance relative de ces effets, mesurée à travers le coefficient standardisé de régression « *Beta* », ont fait ressortir les résultats suivants :

Tableau.55: Regression analysis for WITHIN CELLS error term [H3]

		Variable canonique dépendante									
		INTDIS		INTFRQ		INTCOM		INTCMP		INTCON	
		$\beta$	Sig. of $t$	$\beta$	Sig. of $t$	$\beta$	Sig. of $t$	$\beta$	Sig. of $t$	$\beta$	Sig. of $t$
Variable canonique indépendante	PCGROU	0.198	0.209	0.095	0.539	<b>0.261</b>	<b>0.082</b>	0.124	0.411	0.218	0.147
	PCDEVE	-0.09	0.608	-0.09	0.609	-0.03	0.855	0.162	0.385	-0.07	0.679
	PCHIER	0.322	0.120	<b>0.360</b>	<b>0.082</b>	-0.10	0.580	-0.20	0.295	0.090	0.642
	PCRATI	-0.16	0.320	-0.02	0.889	<b>0.332</b>	<b>0.041</b>	<b>0.347</b>	<b>0.036</b>	0.264	0.104

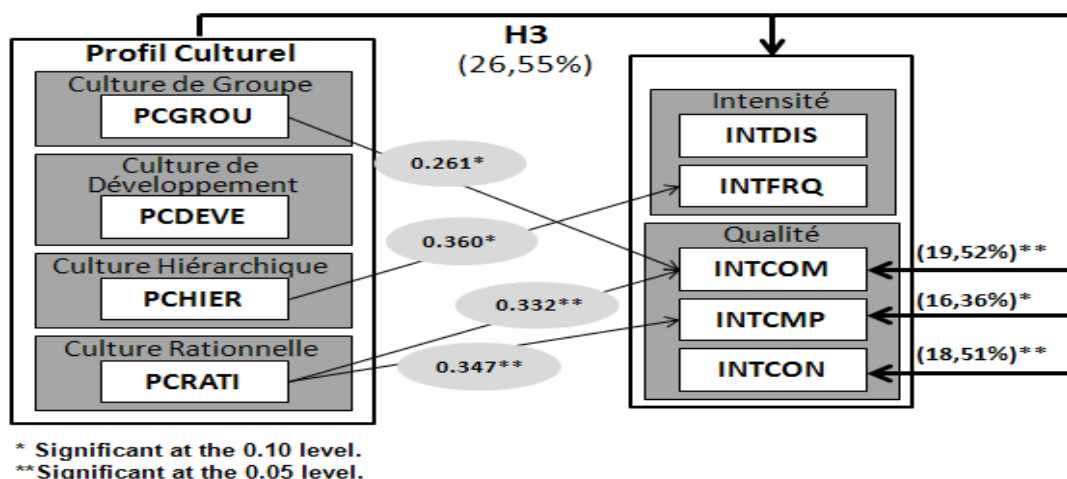
Les résultats révèlent que parmi les facteurs de la variable canonique indépendante « profil culturel », il y en a trois qui déterminent significativement trois facteurs relatifs à la variable canonique dépendante « interaction ». En effet, la culture de groupe codée (PCGROU)



détermine la qualité d'interaction en terme de communication, codée (INTCOM), en présentant un « *significant of t* » de 0.082 inférieur au seuil de 10%. De plus, la culture hiérarchique, codée (PCHIER), détermine l'intensité de l'interaction en terme de cadre et fréquence de discussion, codée (INTFRQ), en présentant un « *significant of t* » de 0.082 inférieur au seuil de 10%. Enfin, la culture rationnelle, codée (PCRATI), détermine la qualité d'interaction aussi bien en terme de communication (INTCOM) qu'en terme de compréhension (INTCMP) en exhibant respectivement des « *significants of t* » de 0.041 et 0.036 qui sont inférieurs au seuil de 5%.

En récapitulant les résultats exposés ci-dessus relatives à notre hypothèse [H3], il importe d'avancer que les statistiques confirment certaines relations positives entre le profil culturel de l'entreprise et l'interaction entre les trois parties prenantes impliquées dans l'alignement stratégique des usages du système ERP comme le montre le schéma suivant :

Figure.40 : Résultats de l'analyse canonique relatifs à [H3]



### 2.3. En quoi la culture organisationnelle peut-elle impacter l'alignement stratégique des usages du système ERP dans la phase du post-basculement ? : Discussion des résultats de l'analyse canonique

Nous avons testé trois hypothèses dans le cadre de l'approche quantitative de la thèse. Les résultats que nous venons d'exposer confirment la validation de l'hypothèse culturaliste dans sa globalité ainsi que la validation partielle des deux hypothèses secondaires s'intéressant à l'aspect interactionnel de l'alignement stratégique des usages du système ERP. Il convient dès lors de rappeler que l'ensemble des résultats énoncés concerne un échantillon de 55 DM

appartenant à 22 entreprises opérant en Tunisie et qui se trouvent dans la phase du post-basculement de leurs systèmes ERP.

Ainsi, le tableau.56 ci-dessous, récapitulatif des résultats de l'analyse de la corrélation canonique, met en perspective trois principales observations que nous nous proposons d'analyser en profondeur afin d'apporter des explications adéquates complémentaire à la question fédératrice de la thèse.

Tableau.56: Synthèse des tests d'hypothèses

HP	Description	% d'explication	% d'explication par V.dép.	Lien validé	$\beta$
HG	[PCGROU, PCDEVE, PCHIER, PCRATI] → [ALUPST] [ALUPMT]	27.46	[ALUPST] 14.73*	[PCDEVE] → [ALUPST]	0.351*
			[ALUPMT] -		
H2	[INTDIS, INTFRQ, INTCOM, INTCMP, INTCON] → [ALUPST][ALUPMT]	12.54	[ALUPST] -	[INTCON] → [ALUPMT]	0.413**
			[ALUPMT] -		
H3	[PCGROU, PCDEVE, PCHIER, PCRATI] → [INTDIS, INTFRQ, INTCOM, INTCMP, INTCON]	26.55	[INTDIS] -	[PCHIER] → [INTFRQ]	0.360*
			[INTFRQ] -		
			[INTCOM] 19.52**	[PCGROU] → [INTCOM]	0.261*
			[PCRATI] → [INTCOM]	0.332**	
			[INTCMP] 16.36*	[PCRATI] → [INTCMP]	0.347**
[INTCON] 18.51**					

\* Significant at the 0.10 level. \*\* Significant at the 0.05 level.

### 2.3.1. La Culture de Développement : une dimension constitutive de l'alignement stratégique des usages du système ERP avec les priorités stratégiques

L'hypothèse générale de la thèse [HG] consiste à tester l'impact positif du profil culturel de l'entreprise sur l'alignement stratégique des usages du système ERP aussi bien avec les priorités stratégiques que Métiers.

Les premiers outputs de l'analyse canonique, relatifs au test de la signification statistique de l'hypothèse dans sa globalité, montrent que ce lien de causalité est significatif et qu'il peut être par conséquent généralisé. En fait, le pourcentage d'explication qui est de l'ordre de

27.46% confirme la fiabilité de la variable explicative « profil culturel » pour dégager une explication significative de la variable expliquée « alignement usages ERP ». Ceci veut dire que le profil culturel de l'entreprise détermine l'alignement stratégique des usages du système ERP à hauteur de 27.46%,

A partir de tel résultat, il nous semble tout à fait plausible de confirmer la validation de l'hypothèse culturaliste de la thèse traduisant la relation déterminante entre la culture organisationnelle et l'alignement stratégique des usages du système ERP dans la phase du post-basculement. Ce résultat, qui conforte certainement la faisabilité de ladite hypothèse déjà confirmée au niveau de l'étude qualitative (évoquée au point 1.1 du présent chapitre), contribue en ce sens à étayer les prémisses de Chan (2002), Baker (2004), Watts (2005) et de Chan et Reich (2007) quant au potentiel de la culture organisationnelle comme antécédent spécifique déterminant de l'alignement stratégique du SI.

En second lieu, les résultats obtenus spécifiquement aux détails d'explication de chacun des deux facteurs de la variable dépendante suggèrent que l'alignement des usages du système ERP « avec les priorités stratégiques » bénéficie de la majeure proportion d'explication de l'ordre de 14.735% par rapport aux « priorités Métiers ». Cela veut dire que la culture organisationnelle a un pouvoir explicatif plus influent sur l'alignement des usages du système ERP avec les priorités stratégiques, lesquelles consistent, selon Cigref et McKinsey (2004), à : développer l'entreprise par croissance externe, améliorer la rentabilité économique, développer de nouveaux produits et marchés, atteindre les objectifs de résultats communiqués, ou encore accroître les compétences et développer les talents. Ainsi, nous pouvons expliquer ce résultat en raison de la relation intime reconnue entre la culture organisationnelle et l'orientation stratégique de l'entreprise. Ceci a été mis en évidence par de nombreux chercheurs, notamment par O'Reilly (1989), Smircich (1983) et récemment par Johnson et al. (2005) lorsqu'ils précisent que l'alignement, ou encore le « *fit* », entre la culture organisationnelle et la stratégie d'entreprise constitue un facteur indispensable au succès de l'organisation.

Afin de creuser davantage l'analyse de notre hypothèse culturaliste et répondre à la question suivante « *qui sont, parmi les quatre profils culturels, ceux qui impactent l'alignement des usages du système ERP avec les priorités stratégiques ?* », les résultats du test de la signification statistique des effets des facteurs nous confirment en dernière analyse l'impact positif de la « culture de développement » (*adhocracy culture*), avec un coefficient

standardisé de régression de l'ordre de 0.351, sur l'alignement des usages du système ERP avec les priorités stratégiques.

Si nous revenons de nouveau sur la typologie de la culture organisationnelle proposée par Cameron et Quinn (1999) (évoquée au point 2.2.2. du chapitre.2), nous pouvons constater que le profil « culture de développement » caractérise les entreprises ayant une tendance à suivre à la fois l'orientation « *Externe* » (préférant la différenciation et la rivalité) et l'orientation « *Flexibilité* » (visant le dynamisme). C'est de la sorte que la culture de développement reflète un lieu de travail dynamique dont la créativité, l'entrepreneuriat et l'innovation occupent la place centrale. De plus, cette culture soutient l'initiative individuelle, la prise de risque, l'anticipation, l'expérimentation ainsi que l'adaptation (Müller, Kraemmergaard et Mathiassen, 2008). Ce résultat conforte, dans ce sens, le témoignage du Directeur Département Ressources de 'I' lorsqu'elle indique :

*« (Silence 6s) Oui, pour tout ce qui est culture de développement (sur tous les plans : humain, marché, produits, organisation, etc.) [...] pratiquement elle va améliorer la gestion et par la suite, les usages du système Navision en meilleure adaptation avec les besoins des diverses directions. Notons que le développement touche même l'utilisation du système » (Entretien N°5.DM.3).*

Pouvons-nous affirmer que seuls Teo et Ang (1999) et Fimbel (2007), à notre connaissance, ont fait l'allusion à la culture de développement- quand bien même elle est cantonnée au département SI- comme FCS de l'alignement stratégique des SI. Pour réussir l'alignement stratégique, Teo et Ang (1999) avancent que le département SI/TI doit être en mesure de suivre les avancés et les nouveautés en TI, de donner la priorité au développement d'applications informatiques et d'identifier les manières créatives pour l'utilisation stratégique des SI. C'est dans ce sens que Fimbel (2007) insiste sur l'organisation innovante de la DSI (orientation « *efficience des services* » et non pas « *centre de ressources* ») dont la priorité est désormais accordée à la satisfaction de l'organisation sur celle des individus utilisateurs. Et, c'est justement ce qui caractérise la phase du post-basculement du système ERP. En fait, l'amélioration contenue, la veille technologique, les évolutions et les développements figurent parmi les pratiques fondamentales qui distinguent ladite phase (Lequeux, 1999 ; Markus et al., 2000 ; Tomas, 2002) (évoquée au point 2.1.1.2 du chapitre.4).

Au final, tout ceci nous amène à confirmer l'impact positif de la culture organisationnelle, notamment la culture de développement, sur l'alignement stratégique des usages du système ERP avec les priorités stratégique lors de la phase du post-basculement.

### 2.3.2. L'interaction basée sur la confiance comme facteur crucial de l'alignement stratégique des usages du système ERP avec les priorités Métiers

La deuxième hypothèse de la thèse, d'ordre secondaire [H2], consiste à tester l'impact positif de l'interaction entre DG, DSI et DM sur l'alignement des usages du système ERP aussi bien avec les priorités stratégiques que Métiers. Les résultats de l'analyse de la corrélation canonique, relatifs à la signification des effets des facteurs, confirment l'impact positif de « la qualité d'interaction en terme de confiance » sur « l'alignement des usages du système ERP avec les priorités Métiers » (faisant apparaître un coefficient standardisé de régression de l'ordre de 0.413).

Ce résultat contribue, en cela, à corroborer les propos de certains professionnels, exprimés lors de nos entretiens semi-directifs, lorsqu'ils mettaient l'accent sur le rôle de la confiance dans l'émergence d'une attitude coopérative autour de l'alignement stratégique des usages du système ERP (évoqués au point 1.2.1 du présent chapitre). C'est ce que stipule d'ailleurs Pesqueux (2009) en précisant que la confiance est très généralement vue comme une condition de réalisation de la coopération dans la mesure où elle dispense de se focaliser sur le contrôle des autres. A ce titre, il importe aussi de rappeler que les travaux de Cigref et McKinsey (2008), portant sur la dynamique de création de valeur par les SI, ont montré que le degré de maturité de la relation, allant de la simple communication à des liens davantage fondés sur la confiance, est indispensable entre les DM, DSI et DG, et ce afin de stimuler davantage la création de valeur par l'usage du SI et satisfaire par conséquent les priorités Métiers à tous les niveaux (pour plus de détails sur la maturité de la relation, le lecteur pourra se référer au point 1.1.1 du chapitre.3).

C'est ainsi que les résultats de l'analyse explicative relatifs à l'[H2] nous autorisent d'admettre que l'interaction- suffisamment consolidée par la confiance mutuelle entre les trois parties prenantes managériales (DG, DSI et DM)- est indispensable pour que l'alignement stratégique des usages du système ERP dans la phase du post-basculement soit perçu par les divers DM comme une relation de type « gagnant-gagnant », et ce afin d'épouser leurs différentes priorités Métiers en harmonie avec celles d'ordre stratégique. Ce résultat rejoint de la sorte les préconisations de Chan (2002), Luftman, Papp et Brier (1999), Fimbel (2007) et ceux de Teo et Ang (1999) stipulant que la manœuvre d'alignement stratégique du SI est si délicate qu'elle nécessite un degré d'engagement conforté par une atmosphère de confiance réciproque.

### 2.3.3. L'impact déterminant de la culture organisationnelle sur l'interaction entre les parties prenantes managériales autour de l'alignement stratégique des usages du système ERP

La troisième hypothèse, d'ordre secondaire [H3], consiste à tester l'impact positif du profil culturel de l'entreprise sur l'interaction entre DG, DSI et DM autour de l'alignement stratégique des usages du système ERP. Le traitement à l'aide de l'analyse canonique, relatif au test de la signification statistique de l'hypothèse dans sa globalité, nous a révélé un pourcentage d'explication de l'ordre de 26.55%. Ainsi, l'application du test de signification « *R-square* », spécifiquement dédié à l'analyse des détails d'explication de chacun des cinq facteurs de l'« interaction » par « le profil culturel », a fait apparaître que « la qualité d'interaction en terme de communication », bénéficie de la majeure proportion d'explication de l'ordre de 19.52% ; « la qualité d'interaction en terme de confiance », est expliquée par un pourcentage de 18.51% ; tandis que « la qualité d'interaction en terme de compréhension » a pris quant à elle une part de pourcentage d'explication de 16,36%.

En deuxième phase, de tels résultats ont été consolidés par l'analyse subséquente relative à la signification statistique des effets des facteurs qui nous a confirmé finalement les quatre liens de causalité suivants : l'impact positif de la « culture hiérarchique » sur « l'intensité d'interaction en terme de cadre et fréquence » (dont le coefficient  $\beta$  est de l'ordre de 0.360) ; l'impact positif de la « culture de groupe » sur la « qualité d'interaction en terme de communication » (dont le coefficient  $\beta$  avoisine 0.261) ; l'impact de la « culture rationnelle » aussi bien sur la « qualité d'interaction en terme de compréhension » que sur la « qualité d'interaction en terme de communication » (dont les coefficients  $\beta$  correspondent respectivement à 0.347 et 0.332). Proposons-nous de les interpréter successivement ci-après.

Selon la typologie de Cameron et Quinn (1999), la culture hiérarchique (*hierarchy culture*) se situe entre les deux axes traduisant respectivement l'orientation « *Interne* » (visant l'intégration) et l'orientation « *Stabilité* » (préférant le contrôle et la responsabilité). Un tel profil culturel traduit un environnement de travail structuré, formalisé, motivé par la sécurité, l'ordre et la réglementation, et ayant pour but principal de susciter la coordination des efforts autour de l'achèvement de l'objectif commun (Müller, Kraemmergaard et Mathiassen, 2008). Ainsi et conformément aux résultats révélés par l'analyse canonique, nous pouvons donc confirmer l'impact déterminant de la culture hiérarchique, avec tous ses repères culturels qu'elle reflète, sur l'intensité de l'interaction entre DG, DM et DSI autour de l'alignement stratégique des usages du système ERP. Plus précisément, l'impact d'une telle culture se

distingue à travers l'instauration des mécanismes adéquats, au-delà des interactions en mode projet, pour structurer les discussions des aspects relevant de l'alignement des usages du système ERP en termes du cadre et de fréquence correspondants.

Nous référant de nouveau à la taxinomie de Cameron et Quinn (1999), nous constatons que la culture de groupe (*clan culture*) spécifie les entreprises qui se penchent à la double orientation « *Interne* » et « *Flexibilité* ». De la sorte, les résultats de l'analyse de la corrélation canonique nous confirment que ce profil culturel, se caractérisant essentiellement par la cohésion interne, la solidarité, le développement individuel, l'engagement et le travail de groupe (Müller, Kraemmergaard et Mathiassen, 2008) tend à renforcer la communication entre DG, DSI et DM autour de l'alignement des usages du système ERP. En fait, ces résultats ne sont pas surprenants puisqu'ils recourent majoritairement ceux obtenus dans la phase qualitative de la thèse pour ce qui concerne les tests de la faisabilité de l'[H3] (évoqués au point 1.2.2 du présent chapitre). D'ailleurs, une consultation transversale des témoignages qui s'y rattachent suffit pour comprendre qu'une culture véhiculant les valeurs d'appartenance, de coopération et de partenariat interne est susceptible d'impacter la qualité d'interaction en général, et la communication en particulier.

Se positionnant entre les deux axes reflétant respectivement l'orientation « *Externe* » et l'orientation « *Stabilité* » (Cameron et Quinn, 1999), la culture rationnelle (*market culture*) caractérise les entreprises soucieuses de la réussite sur un marché hyper compétitif et qui s'intéressent de ce fait à la productivité, la performance et la réalisation des objectifs prédéfinis. Dans une telle optique, les résultats de l'analyse canonique révèlent que ce type de culture exerce un impact déterminant aussi bien sur la communication que sur la compréhension mutuelles entre DG, DSI et DM autour de l'alignement stratégique des usages du système ERP. Ceci nous renvoie systématiquement à la notion de « transparence », fréquemment soulignée par les professionnels interviewés comme dimension culturelle capitale favorisant la communication et la compréhension réciproque entre les parties prenantes impliquées dans l'alignement des usages du système ERP. Nous semble-t-il que la transparence, qui joue un rôle prépondérant dans la qualité de l'interaction, figure parmi les dimensions constitutives de la culture rationnelle, vue comme condition de la réalisation des objectifs prédéfinis de l'entreprise.

C'est dans ce sens que les résultats relatifs à l'[H3] nous conduisent à confirmer l'impact déterminant de la culture organisationnelle sur l'interaction entre les trois parties prenantes

impliquées dans l'alignement stratégique des usages du système ERP lors de la phase du post-basculement. Ce résultat, qui consolide nécessairement la faisabilité de ladite hypothèse déjà confirmée au niveau de l'étude qualitative, contribue en cela à appuyer nos convictions scientifiques émanant de notre démonstration théorique portant sur le rôle de la culture face à la dynamique d'interaction autour de l'alignement des usages du système ERP (le propos de la section.2 du chapitre.3), notamment lors de la phase du post-basculement (le propos du point 2.2.2 du chapitre.4). En fait, nous avons pu déduire que l'interaction autour de l'alignement stratégique des usages d'un SI, en l'occurrence le système ERP, n'est sans doute pas appréhendée collectivement par le DG, le DSI et les DM. Lesquels, dotés de styles cognitifs distincts, dévoilent des attentes et perceptions différentes susceptibles d'accentuer le caractère conflictuel d'un tel dynamisme. C'est dans cet esprit que nous étions convaincus qu'une culture organisationnelle solide et adéquate est alors la clé de voûte pour entremêler intimement une perspective de dynamisme et une gestion des conflits qui apparaissent surtout, pendant la phase du post-basculement du système ERP.

## Conclusion de la section.2

Cette section rend compte du deuxième dialogue entre la réalité professionnelle et les inférences, émergées de notre exploration théorique, tout en exposant les résultats des tests de la validation de notre premier jeu d'hypothèses. Les analyses statistiques des données quantitatives nous ont permis, tout d'abord, de décrire les différentes variables de notre proposition conceptuelle à partir des statistiques purement descriptives. Ensuite et à l'issue de l'analyse en composantes principales (AFCP) et des tests de fiabilité ( $\alpha$  de Cronbach), nous avons retenu pour chaque variable les items les plus fiables assurant leur unidimensionnalité. Enfin, la validation de notre modèle de recherche, articulé autour de l'hypothèse générale et les deux hypothèses secondaires, s'est fait à l'aide de l'analyse de la corrélation canonique.

C'est ainsi que les résultats de la phase quantitative nous ont permis d'apporter un soutien empirique complémentaire à notre proposition de recherche mobilisant une hypothèse culturaliste à l'étude de l'alignement stratégique des usages du système ERP. Un tel apport est concrétisé tant au niveau de la validité des mesures utilisées qu'au niveau de la validation de certaines relations causales structurant la modélisation proposée.



## Conclusion du Chapitre.7

L'objectif ultime de notre travail de réflexion était de comprendre en quoi la culture organisationnelle peut impacter l'alignement stratégique des usages du système ERP dans la phase du post-basculement. La mise à l'épreuve de la réalité professionnelle de nos diverses convictions scientifiques- tirées de notre exploration théorique- à travers une démarche méthodologique duale qualitative/quantitative, devait permettre de nous assurer de la faisabilité de l'hypothèse culturaliste proposée, de comprendre en profondeur et d'expliquer l'impact qu'elle peut exercer sur l'alignement stratégique des usages du système ERP aussi bien avec les priorités stratégiques que Métiers.

Les résultats obtenus par cette démarche concernent donc deux phases d'analyse. La première phase s'est intéressée à l'analyse de contenu de seize entretiens semi-directifs qui a permis de confirmer la faisabilité des cinq hypothèses de recherche articulées autour d'une hypothèse générale, deux hypothèses secondaires relatives à la dimension interactionnelle et deux hypothèses spécifiques à l'aspect cognitif. Se focalisant sur le premier jeu d'hypothèse, composé de l'hypothèse générale et de deux hypothèses secondaires, la deuxième phase est consacrée aux analyses explicatives en utilisant les données quantitatives de cinquante cinq questionnaires. Après avoir vérifié la validité et la fiabilité de chacune des variables du schéma conceptuel à travers une analyse factorielle, l'analyse de la corrélation canonique a permis de valider partiellement les hypothèses en question.

Comme récap, le tableau suivant synthétise les résultats de la thèse comme suit :

Tableau.57: Synthèse des résultats de la thèse

		1 <sup>er</sup> jeu d'hypothèses			2 <sup>ème</sup> jeu d'hypothèses		
		HG	H2	H3	H4	H5	
<b>Etude Qualitative</b>	<b>Description</b>	<b>Résultats des tests de la faisabilité des hypothèses à partir de l'analyse de contenu de 16 entretiens semi-directifs réalisés auprès des DG, DSI et DM de 5 entreprises</b>	Profil culturel entreprise ↓ Alignement usages ERP avec priorités stratégiques et priorités Métiers	Interaction entre DG, DSI et DM ↓ Alignement usages ERP avec priorités stratégiques et priorités Métiers	Profil culturel entreprise ↓ Interaction entre DG, DSI et DM	Styles cognitifs des DG, DSI et DM ↓ Interaction entre DG, DSI et DM	Styles cognitif du DG ↓ Profil culturel entreprise
	<b>Conclusions</b>	<b>Faisabilité confirmée</b> (Par l'ensemble des interviewés)	<b>Faisabilité confirmée</b> (Par la majorité des interviewés surtout pour l'impact de la qualité d'interaction)	<b>Faisabilité confirmée</b> (Par la majorité des interviewés surtout pour l'impact sur la qualité d'interaction)	<b>Faisabilité confirmée</b> (Par l'ensemble des interviewés surtout pour l'impact sur la qualité d'interaction)	<b>Faisabilité confirmée</b> (Par l'ensemble des interviewés)	
	<b>Faisabilité confirmée de la variante indirecte de l'HG par déduction des deux hypothèses H2 et H3</b>						
<b>La confirmation de la faisabilité des hypothèses est consolidée par des exemples tirés de l'expérience professionnelle</b>							

		HG	H2	H3	H4	H5
<b>Etude Quantitative</b>	<b>Description</b>	<p>Résultats des tests de la validation des hypothèses à partir de l'analyse canonique effectuée sur 55 questionnaires remplis par des DM de 22 entreprises</p> <p>Profil culturel entreprise ↓ Alignement usages ERP avec priorités stratégiques et priorités Métiers</p>	<p>Interaction entre DG, DSI et DM ↓ Alignement usages ERP avec priorités stratégiques et priorités Métiers</p>	<p>Profil culturel entreprise ↓ Interaction entre DG, DSI et DM</p>		
	<b>Conclusions</b>	<p><b>Relation validée</b></p> <p>Culture de développement ↓ Alignement usages ERP avec priorités stratégiques <b>[HG<sub>1</sub>]</b></p>	<p><b>Relation validée</b></p> <p>Qualité d'interaction en terme de confiance ↓ Alignement usages ERP avec priorités Métiers <b>[H2<sub>2</sub>]</b></p>	<p><b>Relations validées</b></p> <p>Culture de groupe ↓ Qualité d'interaction en terme de communication</p> <p>Culture hiérarchique ↓ Intensité d'interaction en terme de fréquence</p> <p>Culture rationnelle ↓ Qualité d'interaction en terme de communication</p> <p>Culture rationnelle ↓ Qualité d'interaction en terme de compréhension</p>		
		<b>Significative dans sa globalité</b>	<b>Variante indirecte de l'HG Non testée</b>		<b>Non Testées</b>	

## Conclusion de la partie.2

Cette deuxième partie de la thèse, dont nous allons exposer les résultats, avait un double objectif.

Le premier objectif consistait à décrire soigneusement comment le design de la recherche balisant les contours conceptuels, épistémologiques et méthodologiques de la thèse- a servi de guide pour notre investigation empirique laquelle s'est concrétisée par une approche méthodologique duale qualitative/quantitative. En fait et après avoir énoncé les hypothèses de la recherche et justifié leur fondement théorique, nous sommes passés à l'explicitation de la posture épistémologique sur laquelle repose notre travail de réflexion. Cette clarification était particulièrement fondamentale pour rendre plus facile la cohérence d'une démarche exploratoire, servie par une complémentarité méthodologique qualitative/quantitative, avec une assise épistémologique constructiviste aménagée (toutes ces étapes ont été présentées dans le chapitre.5). Ensuite, en nous référant à ce design- notre itinéraire de base- nous avons testé notre proposition de recherche sur la réalité concrète des entreprises opérant en Tunisie et qui se trouvent dans la phase du post-basculement de leurs systèmes ERP. Pour ce faire, notre investigation empirique se trouve agencée en deux phases : la première, d'ordre qualitative, s'est concrétisée par 16 entretiens semi-directifs auprès des DG, DSI et DM de 5 entreprises ; la deuxième phase empirique, s'inscrivant dans l'approche quantitative, s'est basée sur la construction et la diffusion d'un questionnaire d'enquête auprès de 55 DM relevant de 22 entreprises (chacune de ces deux phases a été exposée en détail dans le chapitre.6).

Le deuxième objectif de cette partie, considéré comme le produit de la thèse, était de mettre en perspective les résultats conséquents à un processus d'analyse mis en œuvre pour tester l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages du système ERP (le propos du chapitre.7). Lequel processus d'analyse est composé de plusieurs étapes que nous nous proposons de structurer en deux phases majeures :

- La première phase consistait en l'analyse de contenu des 16 discours d'entretiens semi-directifs ayant pour principale ambition de tester la faisabilité du double jeu d'hypothèses

sous-tendant la modélisation conceptuelle proposée. Ce type d'analyse s'inscrit dans l'approche qualitative de la thèse.

- La deuxième phase s'intéressait plutôt aux analyses statistiques des données, recueillies à partir de 55 questionnaires, et qui sont réalisées sous le logiciel « SPSS.18 ». Une première analyse purement descriptive est opérée pour présenter un récapitulatif qui résume les réponses obtenues à propos des six variables du modèle. Une deuxième analyse factorielle en composantes principales (AFCP), consolidée par l'analyse de la fiabilité ( $\alpha$  de Cronbach), est utilisée pour tester les propriétés psychométriques des échelles de mesure et réduire par conséquent les items composants les variables de recherche. Une troisième analyse canonique de la corrélation des variables est mobilisée pour valider le premier jeu d'hypothèses composé de l'hypothèse générale et les deux hypothèses secondaires relatives à l'aspect interactionnel de l'alignement stratégique des usages du système ERP. Ces diverses analyses statistiques relèvent de l'approche quantitative de la thèse.

# Conclusion

## 1. Bien-fondé de la thèse

En s'inscrivant dans la thématique de l'alignement stratégique du SI, notre travail de réflexion, portant sur la mobilisation d'une hypothèse culturaliste à la problématique d'alignement stratégique des usages du système ERP, découle d'une exploration théorique, au sens de Charreire et Durieux (1999), qui consistait à croiser différents axes de recherche directifs traitant à la fois de l'alignement stratégique des SI, de l'usage des SI, de la culture organisationnelle, du dynamisme relationnel, des parties prenantes, du style cognitif ainsi que de la phase du post-basculement des systèmes ERP.

L'enjeu de la thèse était donc de créer un lien entre ces différents axes théoriques- à notre connaissance jusqu'à présent non articulés dans des travaux antérieurs- dans un même cadre d'analyse original servant à justifier et fonder la singularité de notre questionnement scientifique dont la reformulation précise est la suivante : « *En quoi la culture organisationnelle peut-elle impacter l'alignement stratégique des usages d'un système ERP lors de la phase du post-basculement ?* ».

Pour la stratégie de recherche qui est la nôtre, cette tentative d'articulation théorique, pertinente à notre problématique de recherche, nous a permis de baliser les contours de la modélisation proposée. Laquelle visait à étudier les liens de causalités existant entre quatre composants déterminants de l'hypothèse culturaliste à savoir : le profil culturel de l'entreprise, l'interaction entre les trois parties prenantes managériales (DG, DM et DSI), leurs styles cognitifs et l'alignement des usages du système ERP. Un double jeu d'hypothèses a été donc énoncé. Le premier s'articule autour de trois hypothèses : une première, de portée générale, traduit l'impact positif du profil culturel de l'entreprise sur l'alignement stratégique des usages du système ERP et deux autres, d'ordre secondaire, sont relatives à l'aspect interactionnel autour de ladite manœuvre. Le deuxième jeu est composé de deux hypothèses spécifiques à l'aspect cognitif de l'interaction.

Répondre à la question fédératrice de la thèse traduisait alors un projet de connaissance, s'inscrivant dans une perspective constructiviste aménagée, ayant pour principale ambition d'explorer la place de la dimension culturelle face au phénomène d'alignement stratégique des usages du système ERP lors de la phase du post-basculement tout en faisant ressortir de nouvelles portées sous forme de « *clefs de compréhension* » pouvant contribuer à alimenter la réflexion à l'égard de cette hypothèse culturaliste.

## 2. Démarche suivie

Pour comprendre en profondeur en quoi la culture organisationnelle peut impacter l'alignement stratégique des usages du système ERP lors de la phase du post-basculement, le choix d'une « *démarche exploratoire* » servie par un double mode de raisonnement « *inductif et déductif* » nous est apparu le plus adapté pour tenter d'analyser de manière assez détaillée toutes les subtilités d'un phénomène si complexe. Tel est bien le cas pour notre objet de recherche. Complexe, car l'analyse du phénomène d'alignement stratégique des usages sous une hypothèse culturaliste nous renvoyait simultanément à trois aspects qui sont : l'aspect culturel, interactionnel et cognitif. En outre, il se focalisait sur une phase critique marquant le projet ERP à savoir la phase du post-basculement, laquelle phase est étroitement liée à de tels aspects.

L'articulation de notre projet de connaissance à l'aide d'un mode de raisonnement dual « inductif/déductif » s'est concrétisée de la manière suivante : dans un premier temps, nous avons mis en relief un double jeu d'hypothèses sous-tendant notre nouvelle perspective d'alignement stratégique axée sur les usages et analysée sous une hypothèse culturaliste. En fait, cette nouvelle modélisation de recherche a été inférée à partir de notre exploration théorique, servie par un mode de raisonnement inductif. De telles inférences ont servi donc de prémisses et ont fait l'objet, dans un second temps et moyennant une logique déductive, d'une mise à l'épreuve de la réalité professionnelle, notamment aux cas d'entreprises opérant en Tunisie, utilisatrices du système ERP et qui se trouvent déjà dans la phase du post-basculement. Une telle démarche de raisonnement duale était nécessaire pour que les inférences incertaines changent de statut et deviennent des inférences démonstratives, au sens de Blaug (1982) (Charreire et Durieux, 1999) et ce, en procurant de nouvelles connaissances empiriquement validées eu égard à l'hypothèse culturaliste proposée.

Ainsi et tout en restant cohérent avec une posture constructiviste aménagée, il nous a semblé plus constructif d'opter pour la complémentarité des deux approches qualitative et quantitative au niveau de notre démarche empirique, et ce dans le cadre d'une triangulation méthodologique. Ceci traduit notre ambition de garantir, au sens de Allix-Desfautaux (1995), profondeur et clairvoyance par la méthode qualitative et généralisation satisfaisante par la méthode quantitative. Ce faisant, notre investigation empirique s'est déroulée en deux phases principales. Pendant la première phase, 5 études de cas qualitatives ont été menées à partir de 3 entretiens non-directifs et 16 entretiens semi-directifs auprès des DG, DM et DSI impliqués



dans l'alignement stratégique des usages du système ERP ; et ce en vue de tester la faisabilité de notre double jeu d'hypothèses<sup>173</sup>. En nous adossant aux résultats de l'analyse de contenu des entretiens, nous avons choisi, dans une seconde phase, de mettre en œuvre une étude quantitative sur la base d'un questionnaire d'enquête administré auprès de 55 DM rattachés à 22 entreprises, et ce afin de valider plus spécialement, notre premier jeu d'hypothèses composé d'une hypothèse générale et deux autres accessoires concernant la justification de l'hypothèse culturaliste par la dynamique d'interaction.

Réconcilier créativité et rigueur, deux critères complémentaires et nécessaires à toute démarche exploratoire, constituait donc la toile de fond de notre thèse dont nous estimons avoir effectué quelques pas significatifs dans ce sens.

### 3. Synthèse des résultats

Les résultats obtenus, au terme de notre thèse, concernent donc les deux phases de l'investigation empirique présentés comme suit :

#### ☞ *Résultats de la phase qualitative de la thèse*

- L'analyse de sens que les 16 professionnels interrogés ont donné à notre thématique de recherche nous a permis, tout d'abord, d'alimenter notre travail de réflexion construit autour de la nouvelle perspective d'alignement stratégique du SI axée sur les usages, et de consolider par la suite la crédibilité de notre démonstration théorique traitant de l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des usages du système ERP dans la phase du post-basculement.
- L'ensemble des interprétations que nous avons pu inférer à partir des 16 discours nous ont permis aussi de nous assurer de la faisabilité de l'hypothèse culturaliste dans sa globalité [HG], de deux hypothèses secondaires relatives à la dynamique d'interaction entre les trois parties prenantes managériales impliquées dans l'alignement des usages du système ERP (H2 et H3] ainsi que de deux hypothèses spécifiques à l'aspect cognitif [H4 et H5].

---

<sup>173</sup> Rappelons que les 3 entretiens non-directifs n'étaient pas destinés au test de la faisabilité des hypothèses. Ils avaient plutôt pour objectif de vérifier l'intérêt de la problématique à travers les intentions des interviewés.

- Les interprétations déduites nous ont également autorisé à comprendre dans le fond la nature des liens de causalité existants entre les différents aspects de l’alignement des usages du système ERP (aspect culturel, interactionnel et cognitif). En d’autres termes, elles nous ont permis de nourrir une construction explicative à la question fédératrice de la recherche à travers des exemples concrets tirés de l’expérience professionnelle des différents interviewés. Ainsi, les principaux enseignements extraits de notre analyse de contenu sont les suivants :
- ✓ En ce qui concerne notre hypothèse [HG], les témoignages montrent qu’une culture suffisamment basée sur les valeurs de transparence, de partage d’informations et d’appartenance est susceptible de favoriser l’alignement stratégique des usages du système ERP. Ainsi, une culture organisationnelle véhiculant l’esprit de groupe, de développement, de partenariat et de coopération ne peut que consolider ladite manœuvre d’alignement. Ceci sans compter le fait que certains interviewés ont mis l’accent sur le rôle principal de la culture hiérarchique et de la structure de contrôle dans la réussite de l’alignement des usages ainsi que le rôle du Leadership en tant que composante fondamentale de la culture organisationnelle.
- ✓ Les réponses se rattachant à l’hypothèse [H2], font ressortir que l’engagement des trois parties prenantes managériales (DG, DM et DSI), l’explicitation de leur responsabilité et de leur volontarisme favorisent l’alignement stratégique des usages du système ERP. Plus précisément, une interaction fondée essentiellement sur la communication, la compréhension et la confiance mutuelles, reflétant de la sorte la qualité de l’interaction, paraît fondamentale pour générer une attitude coopérative autour de cette manœuvre.
- ✓ Relevant de l’hypothèse [H3], les réponses révèlent que la culture organisationnelle imprégnée des valeurs d’appartenance, de transparence, de coopération et de partenariat interne est susceptible d’impacter la qualité d’interaction entre les parties prenantes managériales autour de l’alignement stratégique des usages du système ERP.
- ✓ Les résultats concernant les deux hypothèses secondaires [H2] et [H3] prouvent logiquement la variante indirecte de notre hypothèse générale traduisant l’impact positif du profil culturel sur l’alignement des usages du système ERP à travers l’interaction entre DG, DM et DSI.

- ✓ À propos de l'hypothèse [H4], les témoignages montrent que l'homogénéité des styles cognitifs de ces trois parties prenantes managériales, surtout les styles de type « extraversion » et « consciencieux », au sein d'une même direction ou une même fonction, est fortement liée avec les attitudes mutuellement positives entre les parties inter-reliées, avec leur communication, leur compréhension et confiance mutuelles ; ce qui reflète sans doute la qualité de l'interaction autour de la manœuvre d'alignement stratégique des usages du système ERP.
- ✓ Finalement, pour ce qui est de l'hypothèse [H5], les réponses illustrent que la culture de l'entreprise est indissociable du style cognitif de son Dirigeant/stratège ou encore de son Leader. D'ailleurs, les différents interviewés ont souligné la relation étroite entre les styles cognitifs de type « extraversion » et « ouverture aux expériences » du DG aussi bien avec la « culture de groupe » qu'avec la « culture de développement » ; ou encore le lien étroit entre le style cognitif « consciencieux » et la « culture hiérarchique ».
- Pour terminer avec les résultats de l'approche qualitative, il nous semble nécessaire de noter que les témoignages des 16 professionnels interviewés étaient si riches d'enseignements qu'ils ont suscité à plusieurs reprises de nouvelles pistes de recherches pouvant enrichir notre connaissance du phénomène d'alignement stratégique des usages en général, et de ses aspects interactionnel et cognitif en particulier.

#### ☞ *Résultats de la phase quantitative de la thèse*

- les résultats de l'analyse descriptive des principaux aspects de l'hypothèse culturaliste relatifs aux différentes variables du modèle ont fait ressortir : (1) Une concordance entre la priorité Métier « d'optimisation des investissements » avec les trois priorités stratégiques visant à « atteindre des objectifs », « améliorer la rentabilité économique » et « développer de nouveaux produits et marchés » ; (2) Un niveau d'usage avancé du système ERP dans les processus Métiers et une bonne exploitation de ses modules malgré le recours fréquent à des traitements parallèles sur Excel ; (3) Un accord quasi total pour considérer que les usages du système ERP sont cohérents tant avec les priorités stratégiques générales qu'avec les priorités Métiers ; (4) Des discussions fréquentes des aspects relevant de l'alignement des usages du système ERP entre les DM et le DSI et à un degré moindre avec le DG et les autres DM, et ce dans le cadre d'une réunion restreinte en tête à tête ou encore par e-mail une à deux fois par semaine ; (5) Une bonne qualité

d'interaction entre les DM, DSI et DG en termes de communication, de compréhension ainsi que de confiance ; (6) Un profil culturel, dominé par les dimensions des deux cultures « rationnelle » et « hiérarchique » et à un degré moindre par les dimensions des deux cultures de « développement » et « de groupe ».

- les résultats des tests psychométriques des échelles de mesures ont permis de vérifier la validité et la fiabilité de chacune des variables du modèle de recherche. Les traitements, à l'aide de l'Analyse Factorielle en Composante Principales (AFCP) ont permis de ressortir onze facteurs scores distribués selon une loi normale (N [0, 1]) centrée réduite avec un pourcentage de la variance expliquées qui dépasse le taux de 50% et un Alpha de Cronbach «  $\alpha$  » qui est supérieur au seuil de risque de 0.6. (Voir Tableau.33).
- les résultats de l'analyse explicative destinée à vérifier la validation des trois hypothèses sous-tendant notre proposition de recherche se résument comme suit :
  - ✓ La première hypothèse, d'ordre général [HG], consiste à tester l'impact positif du profil culturel sur l'alignement des usages du système ERP aussi bien avec les priorités stratégiques que Métiers. Le traitement à l'aide de l'analyse de la corrélation canonique nous a montré que l'hypothèse [HG] est significative dans sa globalité et qu'elle peut être par conséquent généralisée. Plus particulièrement, la relation qui a été validée est celle reflétant l'impact positif de « la culture de développement » sur « l'alignement des usages du système ERP avec les priorités stratégiques ».
  - ✓ La deuxième hypothèse, d'ordre secondaire [H2], consiste à tester l'impact positif de l'interaction entre DG, DSI et DM sur l'alignement des usages du système ERP aussi bien avec les priorités stratégiques que Métiers. L'analyse de la corrélation canonique nous a prouvé l'impact positif de « la qualité d'interaction en terme de confiance » sur « l'alignement des usages du système ERP avec les priorités Métiers ».
  - ✓ La troisième hypothèse, d'ordre secondaire [H3], consiste à tester l'impact positif du profil culturel sur l'interaction entre DG, DSI et DM. Le traitement à l'aide de l'analyse canonique nous a révélé également des résultats probants confirmant : l'impact positif de la « culture de groupe » sur la « qualité d'interaction en terme de communication » ; l'impact positif de la « culture hiérarchique » sur « l'intensité d'interaction en terme de fréquence » ; l'impact de la « culture rationnelle » aussi bien

sur la « qualité d'interaction en terme de compréhension » que sur la « qualité d'interaction en terme de communication ».

La diversité de ces résultats, confirmant à la fois la faisabilité et la validation de la modélisation proposée, tend à démontrer la singularité et la rigueur de notre travail de réflexion dont la contribution principale réside dans l'émergence d'une hypothèse culturaliste novatrice postulant la nécessaire prise en considération de la culture organisationnelle comme stimulateur potentiel de l'alignement stratégique des usages du système ERP ; répondant de ce fait au besoin managérial relatif à la maîtrise de l'alignement stratégique des usages lors de la phase du post-basculement.

#### 4. Contributions de la thèse

La conclusion générale que nous pouvons tirer de la présente thèse concerne la cohérence de la démonstration théorique, l'arrière plan épistémologique et les choix méthodologiques avec les résultats obtenus. C'est dans ce sens que nous admettons que la pertinence de cette thèse relève d'une double volonté de :

- Explorer de nouvelles perspectives de recherche en alignement stratégique du SI ;
- Contribuer à promouvoir notre connaissance sur les entreprises utilisatrices des systèmes ERP et se trouvant dans la phase du post-basculement, et tenter de leur apporter de nouvelles clefs de compréhensions susceptibles d'éclairer l'impact déterminant de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des usages de leurs systèmes ERP.

Pour ce qui est de la volonté d'explorer de nouvelles perspectives, nous avons mis en relief quatre innovations majeures qui dénotent notre travail de réflexion par rapport à l'état de la connaissance existante traitant de l'alignement stratégique du SI.

La première innovation, puisant son origine dans le modèle DyGAM de Fimbel (2007), consiste à placer les usages du SI au centre de la problématique d'alignement stratégique. Un tel changement d'aiguillage de l'alignement stratégique des « investissements » vers les « usages » a été appuyé par les postulats relevant du canevas théorique traitant des usages du SI en général, et de la théorie de structuration en particulier. Laquelle théorie conduit le thème d'alignement stratégique au-delà des limites de la théorie de contingence classique, plaidant pour le déterminisme technologique, vers une vision dynamique valorisant l'interaction entre

*les acteurs* (designers, utilisateurs et décideurs), *la technologie*, et *les propriétés institutionnelles des organisations* (stratégie, structure, culture, contrôle, communication, etc.) (Orlikowski, 1992 ; 2000). Outre la démonstration théorique, ladite innovation a été soutenue également par des témoignages tirés de la réalité professionnelle concoctés des entretiens réalisés dans le cadre de l'approche qualitative de la thèse.

La seconde innovation réside dans l'émergence d'une hypothèse culturaliste face au phénomène d'alignement stratégique des usages. En fait nous nous sommes servis comme point de repère la prémisse avancée par Chan (2002) et selon laquelle la dimension culturelle, considérée comme antécédent de la structure informelle, est susceptible d'exercer un effet de modération dans l'accomplissement de l'alignement stratégique des SI. Après avoir investigué la place de la culture dans le champ d'alignement stratégique, la détection d'un déficit d'intérêt portant sur la dimension culturelle a orienté notre démarche vers un travail de repérage de la genèse d'une hypothèse culturaliste à travers la mise en lumière des dimensions culturelles soulignée, de façon implicite, par des recherches de référence en alignement stratégique. Une certaine revue panoramique de la littérature relative au domaine de la culture nous a semblé nécessaire pour fonder le choix d'axer la réflexion sur le niveau d'analyse organisationnel.

La troisième innovation est liée à la mobilisation de la dynamique d'interaction entre les parties prenantes managériales (DG, DM et DSI) comme point d'accès opportun pour justifier l'hypothèse culturaliste de l'alignement stratégique des usages. Plus précisément, le caractère conflictuel des interactions entre ces trois parties prenantes autour de la manœuvre d'alignement des usages, renvoyant, entre autres, à la divergence de leurs styles cognitifs, nous a amené à procéder à un travail de démonstration afin d'éclairer l'effet que peuvent exercer les dimensions culturelles pour acclimater cette interaction autour de ladite manœuvre. C'est ainsi que le recours aussi bien à la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Preston et Donaldson, 1999 ; Mercier, 2006) qu'au domaine de la cognition (Robey, 1983 ; Huber, 1983 ; McElroy et al., 2007 ; Allinson et Hayes, 1996) au niveau de cette réflexion a été également conforté par des extraits de nos entretiens qualitatifs effectué auprès de 16 professionnels relevant de 5 sites d'enquête.

Finalement, la quatrième innovation que nous avons introduite est liée au choix du post-basculement du système ERP comme phase d'analyse pertinente. Afin de faciliter l'opérationnalisation de l'hypothèse culturaliste, nous avons proposé de focaliser l'analyse sur

les systèmes ERP et, plus particulièrement, sur la phase du post-basculement. En fait, le déficit d'intérêt portant sur cette dernière phase du projet ERP nous a invité à explorer ses caractéristiques et à justifier sa pertinence par rapport à la problématique d'alignement des usages, d'une part, et à la dynamique d'interaction et la nécessaire lecture culturaliste d'autre part.

Relativement à notre deuxième volonté de contribution à l'avancement des connaissances, nous nous proposons d'analyser les contributions d'ordre théorique et par conséquent celles d'ordre managérial pour finir avec un clin d'œil sur les contributions méthodologiques.

Rappelons que l'originalité de notre thèse réside dans la mobilisation d'une hypothèse culturaliste à l'étude d'une nouvelle perspective d'alignement stratégique axée sur l'usage du SI, en l'occurrence le système ERP dans la phase de son post-basculement ; subtilité jusqu'à présent- à notre connaissance- non traitées dans des travaux antérieurs. Le résultat général de la thèse traduit en ce sens la faisabilité et la validation de l'hypothèse culturaliste dans sa globalité. Il contribue en cela à conforter les prémisses de Chan (2002), Baker (2004), Watts (2005) et de Chan et Reich (2007) quant au potentiel de la culture organisationnelle comme antécédent déterminant de l'alignement stratégique du SI. Et là, il importe de rappeler que la vérification empirique duale, tant qualitative que quantitative, de notre modélisation novatrice a été effectuée à partir de données recueillies auprès des DG, des DSI et notamment des DM rattachés à des entreprises appartenant à diverses activités, opérant en Tunisie, qui sont dotées d'une plateforme informatique construite autour d'un système ERP et qui se trouvent dans la phase du post-basculement.

Un tel résultat général, visant en priorité la progression de la connaissance liée à l'alignement stratégique du SI, doit également être utile pour l'univers professionnel. Tout d'abord, il invite les entreprises à transposer leur centre d'intérêt de l'alignement stratégique au moment de la décision d'investissement en système ERP au profit de l'alignement stratégique des usages à partir de la phase du post-basculement du système. Aligner les usages du système ERP avec les priorités Métiers et stratégiques pendant cette phase constitue de ce fait un véritable défi managérial pour l'ensemble des parties prenantes qu'elles soient DG, DSI ou DM, surtout qu'il s'agit de passer d'un simple choix d'investissement en système ERP à des usages réels concrétisés au sein des processus Métiers et susceptibles de créer de la valeur.

Ensuite, ce résultat appelle à une réflexion sérieuse par l'entreprise sur la place qu'elle va accorder à la culture organisationnelle face à la manœuvre d'alignement stratégique des

usages de son système ERP. Ceci est susceptible à la fois de guider l'action et d'aider à comprendre comment les entreprises à travers une culture suffisamment imprégnée des valeurs de transparence, de partage, d'appartenance, de partenariat et de coopération, peut soutenir ladite manœuvre pendant la phase la plus critique de la vie d'un projet ERP à savoir le post-basculément. Plus précisément, ce résultat invite les professionnels, notamment les DM en tant que responsables premiers de la (MAU), à prendre conscience du rôle que peut jouer la culture de développement, animée par l'esprit d'innovation, de créativité et de l'entrepreneurship, afin que leur système ERP soit utilisé, dans la phase du post basculement, de façon convenable et alignée avec leurs priorités Métiers en harmonie avec celles d'ordre stratégique.

En nous introduisant davantage dans les détails et outre les résultats des tests de la faisabilité- qui nous ont prouvé l'impact positif de la qualité d'interaction en terme de communication, de confiance et de compréhension réciproques entre DG, DM et DSI sur l'alignement stratégique des usages du système ERP- les résultats des tests de la validation viennent nous confirmer, et de façon plus particulière l'apport de la confiance dans l'alignement des usages avec les priorités Métiers. En pratique, les différentes Directions Métiers sont appelées à veiller à l'instauration préalable d'un climat de confiance à la fois réciproque et constructif aussi bien avec leur DG, DSI qu'avec les autres DM, ce qui a pour résultat de favoriser la communication et le partage d'information, d'éviter les malentendus, de gérer les tensions et les conflits (suscités surtout pendant la phase du post-basculément du système ERP) et enfin d'entretenir une ambiance coopérative nécessaire à la réussite de ladite manœuvre.

Ainsi, le double test de faisabilité et de validation de la relation causale entre la culture organisationnelle et l'interaction entre DG, DSI et DM autour de l'alignement des usages du système ERP a confirmé nos attentes quant à l'impact culturel positif sur la qualité de cette interaction. Dans l'optique praticienne, l'alignement stratégique des usages du système ERP dans la phase du post-basculément n'est certainement pas appréhendé collectivement par les DM, DSI et DG. En fait, ces parties prenantes sont dotées de visions différentes (Stratégique, Métiers ou Informatique) et de besoins et priorités distincts susceptibles d'aggraver les malentendus et les conflits qui vont biaiser, sans doute, la définition et le partage d'une vision commune et claire concernant ladite manœuvre d'alignement. C'est dans ce sens qu'ils doivent reconnaître une évidence à savoir le poids de la culture sur « l'ajustement de leurs



zones d'interaction»<sup>174</sup> du moment qu'elle leur permet d'atteindre un niveau plus élevé de conscience et de créativité par la création graduelle d'un ensemble partagé de significations et d'un processus de pensée commun susceptible d'adoucir l'intensité des conflits autour de la manœuvre d'alignement.

Enfin et exclusivement liée à notre approche qualitative, l'aspect cognitif de l'interaction autour de l'alignement stratégique des usages du système ERP a été aussi soumis à des tests. Les résultats du test de la faisabilité ont alors prouvé l'impact positif des styles cognitifs des trois parties prenantes concernées sur la qualité de leur interaction d'une part, et de l'impact déterminant du style cognitif du DG (Dirigeant/stratège) sur la culture organisationnelle d'autre part. Le fait d'être au sein d'une optique managériale pouvait permettre d'en déduire les enseignements suivants : les professionnels engagés dans la manœuvre d'alignement stratégique des usages du système ERP sont appelés à considérer leur interaction autour de cette manœuvre au-delà des cadres purement formels pour prendre en compte d'autres aspects constitutifs comme l'aspect cognitif. Ceci veut dire que chacune de ces trois parties prenantes impliquées (DG, DSI et DM) a intérêt à pouvoir déchiffrer les styles cognitifs des autres afin de gérer leur compatibilité avec le sien. Laquelle compatibilité est susceptible d'aboutir à des attitudes mutuellement positives avec les autres se manifestant par des intérêts partagés et des modes équivalents de communication, conduisant par conséquent à une forte interaction. Pour ce qui concerne le style cognitif du DG, et face au poids de la culture organisationnelle dans la manœuvre d'alignement des usages du système ERP, les DM et les DSI sont invités à prendre conscience du rôle que peut jouer le style cognitif du DG indirectement sur cette manœuvre d'alignement des usages et ce à travers son impact direct sur le profil culturel de l'entreprise. De la sorte, ils ont intérêt à pouvoir décrypter le style cognitif du DG qui apparaît comme l'un des ingrédients basiques de la culture organisationnelle.

Généralement, d'un point de vue professionnel, nous pouvons avancer que les trois parties prenantes managériales ciblées par notre recherche disposent alors de ces différentes innovations et propositions théoriques que nous venons d'exposer. C'est sans doute ce cumul de connaissance qui est susceptible d'améliorer leur action autour de l'alignement stratégique des usages de leur système ERP lors de la phase du post-basculement.

---

<sup>174</sup> Expression empruntée à Schneider et Barsoux (1997).

Aussi et sur le plan méthodologique, il importe de préciser que le choix d'une méthodologie combinée « qualitative/quantitative », cohérent avec une assise constructiviste aménagée, a contribué à satisfaire la démarche exploratoire de la thèse, l'ambition compréhensive de la problématique et les différents objectifs scientifiques et managériaux prédéfinis. Un tel choix, qui nous a conduit à suivre une investigation empirique en deux phases, manipule l'entretien semi-directif comme dispositif qualitatif et le questionnaire d'enquête comme dispositif quantitatif. C'est dans ce sens que les contributions méthodologiques de notre thèse concernent les deux niveaux d'analyse empirique suivants:

- Celui des instruments d'enquête utilisés : construction de l'instrument de mesure (guide d'entretien et questionnaire d'enquête) ; procédure de pré-test et de validation de l'instrument ; et plan d'échantillonnage (qualitatif et quantitatif).
- Celui des méthodes d'analyses des données justifiées et mobilisées: l'analyse de contenu pour l'approche qualitative (pré-analyse, codification, analyse de sens et procédure de validité et de fiabilité de la recherche qualitative) et l'analyse statistique des données pour l'approche quantitative (préparation des données, analyse descriptive de l'échantillon obtenu, analyse descriptive des résultats, analyse factorielle des échelles de mesures et analyse canonique de la corrélation des variables).

Au-delà de toutes ces contributions, il convient de souligner que, comme pour tout travail de réflexion à vocation exploratoire, son élaboration n'est pas exempte de critiques.

## 5. Limites et prolongements possibles

Nous présentons les limites de cette thèse aussi bien au plan théorique qu'au plan méthodologique. Elles concernent, du point de vue théorique, la modélisation proposée pour l'analyse du phénomène en question, et, de point de vue méthodologique, la taille de l'échantillon et les méthodes d'analyses utilisées. Toutefois, il importe de préciser que ces limites constituent autant de voies de recherche futures. C'est pourquoi nous nous proposons de les tirer directement des limites évoquées.

### ➤ *Sur le plan théorique*

Bien que la modélisation de la recherche proposée par la thèse soit novatrice et intégratrice de plusieurs dimensions d'ordre culturel, interactionnel ainsi que cognitif, elle reste encore

largement à affiner et à exploiter. Elle constitue une conception rudimentaire, mais aussi, du moins nous l'estimons, une avancée pour la compréhension du phénomène d'alignement stratégique des usages du système ERP sous une hypothèse culturaliste.

En effet, nous sommes convaincus que même un modèle de recherche soit suffisamment articulé et fondé, ne peut représenter entièrement la réalité des relations causales envisagées surtout lorsqu'il s'inscrit dans une démarche exploratoire. Tel est bien le cas de notre proposition conceptuelle. En fait, le caractère original de notre problématique de recherche a soulevé des limites relatives à l'opérationnalisation des variables repérées essentiellement au niveau des variables traitant respectivement des « priorités stratégiques », des « priorités Métiers » et des « usages du système ERP ».

En fait, par souci d'opérationnalité et de rapprochement de la réalité professionnelle, nous avons choisi d'appréhender les deux concepts de stratégie d'affaires et stratégies Métiers, respectivement, à partir des « priorités stratégiques » et « priorités Métiers » telles que tirées des travaux de Cigref et McKinsey (2004, 2008) traitant de la dynamique des relations autour des usages du SI. Plutôt que de faire une revue, sans doute fastidieuse, du domaine du Management Stratégique, il nous a semblé que les attributs utilisés par Cigref et McKinsey (2004, 2008) seraient peut-être les plus appropriés pour cerner la réalité de l'alignement stratégique des usages du système ERP. Notons, que ces priorités rejoignent, en grande partie, celles qui ont été soulignées par les professionnels interviewés lors de la phase qualitative de la thèse. Cependant, au niveau des tests psychométriques des échelles de mesure rattachés à ces deux types de priorités, et afin d'avoir une meilleure unidimensionnalité et un degré de fiabilité satisfaisant, nous avons dû exclure trois items parmi les cinq mesurant les priorités stratégiques (Développer l'entreprise par croissance externe ; Atteindre les objectifs de résultats communiqués ; Accroître les compétences et développer les talents) et trois items parmi ceux relevant des priorités Métiers (Transformation ; Innovation ; Politique de moyens) (voir Annexe. 25).

A propos du concept d'usage du système ERP, il nous a semblé aussi plus approprié de l'opérationnaliser à partir du niveau d'usage réel du système ERP au sein des processus Métiers. Ce qui nous a amené à retenir les trois attributs suivants : pourcentage d'exploitation des modules du système ERP au sein des Directions Métiers, existence des traitements parallèles sur Excel et évaluation du niveau d'usage du système ERP au sein des processus Métiers. Néanmoins, les résultats de l'analyse factorielle nous a conduit également à exclure

le deuxième attribut et ce dans le but d'améliorer l'unidimensionnalité de l'échelle et garantir un taux de fiabilité acceptable. En vérité, ce que suggèrent les résultats de l'analyse factorielle nous semble surprenant du fait que les chercheurs s'intéressant à la phase du post-basculement du système ERP, et notamment Tomas (2002), Kouki, Pellerin et Poulin (2007) et Saint-Léger (2004) admettent le maintien de l'utilisation du tableur « *Excel* » en parallèle avec la plateforme informatique du système ERP pendant ladite phase.

Une telle exclusion est difficile à expliquer : est-ce que les attributs retenus pour ces trois variables ne reflètent pas suffisamment la réalité ou est-elle plutôt due à un biais lié à la taille d'échantillon ? Bien que le deuxième motif soit le plus probable, il nous semble évident qu'il faudra approfondir et pousser davantage la recherche de façon à mieux appréhender ces trois variables et ce qu'elles peuvent vouloir dire pour les DG, DM et DSI. D'autres catégories de variables, voire d'autres combinaisons d'items peuvent constituer en ce sens une meilleure représentation de la réalité de l'alignement stratégique des usages du système ERP avec toutes ses subtilités.

Dans un autre registre, et bien qu'il s'agisse d'un choix de focalisation et non de fragilisation, le fait d'écarter les deux hypothèses spécifiques à l'aspect cognitif [H4 et H5] des tests de la validation constitue-t-elle la principale limite théorique de notre modélisation de recherche ? Au regard de notre analyse de contenu des discours d'entretiens qualitatifs effectués auprès de 16 professionnels (DG, DSI et DM), nos interprétations des divers témoignages nous ont permis de révéler que ces deux hypothèses fussent suffisamment faisables et attrayantes à scruter. Toutefois, il nous a semblé plus précautionneux, si ce n'est souhaitable, de reporter leur validation empirique pour y consacrer un surplus d'investigation dans le cadre d'une recherche indépendante à venir. Ceci pour deux raisons, qu'il nous paraît important de rappeler.

La première tient à l'apparente vulnérabilité de notre assise théorique relative au domaine de la cognition. En fait, notre brève incursion dans les sciences cognitives, et notamment en « style cognitif », au sens de Schneider et Angelmar (1993), nous a offert l'opportunité de découvrir tout un axe de recherche à part entière dotée d'une profondeur certaine. Donc, si notre succincte exploration du domaine cognitif nous a permis, dans le cadre d'une approche qualitative, un premier dialogue fructueux entre théorie et vision professionnelle garantissant la faisabilité d'un tel aspect cognitif, elle s'avère néanmoins insuffisante en tant que référence théorique solide pour en tester la validation empirique. La seconde raison se rapporte à

l'instrument de mesure du style cognitif. En effet, si nous adoptons l'instrument « *Big Five* », composé de 165 items, et l'insérer dans un questionnaire composé déjà de six pages va certainement sursaturer le formulaire du questionnaire dont aucun professionnel n'ose remplir eu égard à leurs multiples engagements.

Même si l'ambition de notre modélisation était de scruter le phénomène de l'alignement stratégique des usages du système ERP sous une lecture culturaliste et de comprendre toutes ses subtilités y compris celle d'ordre cognitif, elle n'en reste pas moins largement exploratoire. Une interrogation de gros calibre est apparue et qui demeure en suspens au sujet du poids de la dimension cognitive dans la manœuvre d'alignement stratégique des usages du système ERP. Bien que nous ayons des convictions quant à l'impact positif des styles cognitifs des parties prenantes managériales sur la qualité de leur interaction autour de ladite manœuvre- d'autant que les résultats de l'analyse qualitative ont prouvé la faisabilité de ce lien de causalité- nous n'avons aucune certitude que cet impact pourra réellement se confirmer et par conséquent être généralisé. Notre intérêt serait donc focalisé sur le test de la validation d'un tel impact, subtilité à notre connaissance insuffisamment analysée dans des travaux antérieurs. C'est pourquoi il serait utile d'approfondir nos connaissances dans le domaine de la cognition et ce afin d'affiner l'échelle de mesure relative au style cognitif. Ce qui va nous amener à poursuivre notre investigation empirique soit dans le cadre d'une étude longitudinale permettant d'appréhender en profondeur la réalité de l'impact cognitif, soit à travers un questionnaire quantitatif ciblant un échantillon certes plus étalé. Ce dernier point nous renvoie directement aux limites méthodologiques de la recherche.

### ➤ *Sur le plan méthodologique*

Plus généralement, il nous paraît que la critique la plus sérieuse qui peut être formulée sur le plan méthodologique concerne la modeste taille de l'échantillon quantitatif. L'échantillon est constitué de 55 DM associés à 22 entreprises. Bien que l'échantillon de 22 entreprises ait été constitué avec un souci de représentativité (dont le taux de sondage  $15/43 > 1/10$  au sens de Evrard, Pras et Roux (2003)) et d'homogénéité de la population de référence concernée par l'enquête, il n'est pas sans influence sur les résultats des tests de la validation de notre premier jeu d'hypothèses notamment les deux hypothèses secondaires. Ce nombre certes modeste d'entreprises enquêtées trouvent en fait une justification dans trois motifs. Le premier est lié à la population concernée par la phase quantitative. En fait, nous avons ciblé les DM attachés à des entreprises opérant en Tunisie, appartenant à plusieurs secteurs d'activités et manifestant

deux critères en commun : elles sont dotées d'un système ERP et elles se trouvent dans la phase du post-basculement correspondant à la phase des usages réels du système depuis plus de 18 mois à partir de la mise en œuvre opérationnelle. Le deuxième motif réside dans le fait que nous ne sommes parvenus qu'à seulement deux bases d'échantillonnage servant de référence pour repérer les entreprises opérant en Tunisie et utilisatrices des systèmes ERP. Hormis deux intégrateurs des systèmes ERP qui ont accepté de nous fournir les BD de leur clientèle, les autres se sont montrés plus au moins récalcitrants. Enfin, le principal motif de la petite taille de notre échantillon réside dans la nouvelle conjoncture grevant l'économie du pays et le contexte instable et peu propice à la relance des entreprises tunisiennes dans la phase post-révolution. D'ailleurs les économistes avertis ne considèrent plus l'économie tunisienne comme émergente mais au contraire comme une économie en période de gestation. Ce qui n'a pas manqué de déstabiliser les entreprises en question. De ce fait et comparativement à la phase qualitative –bien que ciblant entre autres des DG- les DM ne sont plus enclins à recevoir des postulants d'enquêtes impliquant forcément une certaine indiscretion. Ce qui a compliqué notre tâche d'investigation quantitative.

En définitive, nous traitons des limites relevant des méthodes d'analyse des données utilisées aussi bien au niveau de l'approche qualitative que quantitative.

Bien que l'analyse qualitative de contenu des textes des seize entretiens semi-directifs nous ait assuré à la fois la qualité et la richesse des informations eu égard aux tests des intensions vis-à-vis de notre hypothèse culturaliste, elle nous vaudra les mêmes critiques en termes de la subjectivité du chercheur et de la difficulté de pouvoir vérifier et tester scientifiquement le jugement de l'analyste (Allix-Desfautaux, 1995). Etant donné que les précautions ont été prises pour s'assurer des critères de validité et de fiabilité de la recherche qualitative, les divers témoignages étaient suffisamment clairs et expressifs, et que la référence permanente à l'assise théorique soit de nature à relativiser la subjectivité de nos interprétations, nous étions conscients que notre analyse des verbatims s'est basée principalement sur des inférences où notre propre intuition est souveraine. Il aurait été souhaitable de pouvoir effectuer un codage par codeurs multiples, et ce afin de neutraliser au maximum notre subjectivité.

Outre cela, il importe de souligner que cette analyse de contenu s'est basée en tout premier lieu sur tout un travail de transcription et de traduction. Sachant que les interviewés s'exprimaient en dialecte mitigé franco-arabe le plus employé chez les entreprises tunisiennes. Mais ceci n'a pas empêché que la traduction fût guidée par un souci de conserver le fond des

idées tout en déployant des efforts notables pour présenter une forme acceptable et intelligible malgré ce que suppose une traduction précise et objective.

Ainsi, en considération de notre analyse de contenu, et malgré la subjectivité certaine de nos interprétations, elle était quand même assez instructive et riche d'enseignements, ce qui nous a permis de découvrir plusieurs pistes de recherche comme celle relative à l'impact potentiel d'une autre strate de la culture à savoir : la culture professionnelle « *the occupational culture* » au sens de Hofstede et al. (1990), Trice (1993), Schein (1996) et de Walsh et Kefi (2008). Même si nous n'avons pas pris en compte ce niveau d'analyse dans notre travail de réflexion et nous avons choisi de cantonner l'hypothèse culturaliste à son niveau organisationnel, ce qui ne nous empêche pas de booster une recherche future rigoureuse et approfondie pour scruter la place de la culture professionnelle dans la problématique d'alignement stratégique des usages du système ERP.

Enfin, nous ne pouvons passer sous silence une limite extrême relative à la méthode de l'analyse canonique de la corrélation des variables. Malgré la qualité des résultats substantiels au profit de la validation des liens de causalités sous-tendant notre premier jeu d'hypothèses, une lacune importante a été décelée, relative à l'évaluation statistique de l'impact indirect de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des usages du système ERP à travers l'interaction entre les trois parties prenantes managériales. Ce qui traduit la variante indirecte de l'hypothèse générale [HG] (schématisée par une flèche pointillée au niveau de notre modèle de recherche) dont la faisabilité a été déjà prouvée au niveau de l'approche qualitative et ce à partir de la déduction des tests de faisabilité des deux hypothèses secondaires [H2] et [H3].

Rappelons que l'objectif premier de l'analyse canonique, dénotant sa particularité par rapport aux autres méthodes d'analyses multivariées de première génération (les modèles de régressions multiples, l'analyse en composantes principales, les analyses de correspondances simples et multiples, les analyses multidimensionnelles, les modèles Log-linéaires) (Croutsche, 1997), est d'étudier la corrélation entre des ensembles de variables indépendantes et de variables dépendantes en développant une fonction canonique maximisant le coefficient de corrélation canonique entre ces deux ensembles. Etant donné que notre modélisation analyse l'impact culturel sur deux variables dépendantes : « alignement usages ERP avec priorités stratégiques » et « alignement usages ERP avec priorités Métiers », il nous a paru plus approprié de mobiliser l'analyse de la corrélation canonique. Et ce malgré notre

conscience a priori qu'elle va nous empêcher de tester l'effet médiateur de l'interaction. Le choix que nous avons fait soulève de ce fait un questionnement légitime auquel nous espérons avoir une réponse satisfaisante : pourquoi n'avons-nous pas mobilisé d'autres méthodes d'analyses multivariées de seconde génération (comme par exemple l'approche PLS, l'analyse des structures de covariance, l'analyse multidimensionnelle confirmatoire, l'analyse des structures latentes) (Croutsche, 1997)? Il nous semble que cette question trouve une réponse convaincante dans la taille réduite de notre échantillon. En fait, pour parvenir à l'utilisation de la méthode d'équations structurelles, une condition indispensable doit être respectée consistant à avoir autant d'observations dans la base de données que de paramètres à estimer : plus le nombre de variables latentes et d'indicateurs est grand, plus la taille de l'échantillon doit être conséquente ; le choix d'une procédure d'estimation détermine la taille d'un échantillon ; des tailles minimales de 100 à 150, idéalement entre 200 et 300 et jusqu'à 400 à 500 individus peuvent être traitées par la méthode d'estimation la plus courante du Maximum Likelihood (ML) (Roussel et al. 2002 ; Hair, Anderson et Tatham, 2010).

Au terme de l'exposé des principales contributions et limites de notre thèse, reflétant une curiosité scientifique certaine, il nous paraît tout à fait plausible de considérer l'ensemble de notre travail de réflexion comme un cadre d'analyse original générateur d'autres problématiques de recherches plus rigoureuses. En d'autres termes, il devrait contribuer à la conception de nouveaux projets de recherche tenant mieux compte de la diversité potentielle du phénomène d'alignement stratégique des usages du système ERP dans la phase du post-basculement- résidant essentiellement dans ses aspects triptyques culturel, interactionnel et cognitif- de manière à assurer une plus grande validité des résultats obtenus spécifiquement à des contextes particuliers ou à un SI/TI bien déterminé.



# Bibliographie

- ADIRA.** *Réussir la mise en place d'un progiciel intégré dans l'entreprise.* Guide de recommandation du groupe d'étude ADIRA, Janvier 2000, p.46
- AKROUT, F.** *Analyse macro-marketing de la dynamique des construits de distribution : construction et test d'un modèle intégré.* Thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, 1996
- ALLARD-POESI, F. et MARECHAL, C.** Construction de l'objet de la recherche. In THIETART, R. A., *Méthodes de Recherche en Management.* Paris, Ed. DUNOD, 1999, p. 531
- ALLARD-POESI, F., DRUCKER-GODARD, C. et EHLINGER, S.** Analyses de présentations et de discours. In THIETART, R. A., *Méthodes de Recherche en Management.* Paris, Ed. DUNOD, 1999, p. 531
- ALLINSON, C. W. et HAYES, J.** The Cognitive Style Index: a measure of intuition-analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*, Jan 1996, Vol°33, N°1, p.119-135
- ALLINSON, C. W., ARMSTRONG, S. J. et HAYES, J.** The effects of cognitive style on leader-member exchange: a study of manger-subordinate dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Jun 2001, Vol°74, p.201
- ALLIX-DESFAUTAUX, C.** *Triangulation : Vers un dépassement de la querelle Qualitative/Quantitative.* Cahier de recherche N°55, Doc N°3906, Centre de recherche en gestion de Basse-Normandie, 1995
- ALTER, N.** La trajectoire des innovations. In ALTER, N. *L'innovation ordinaire.* Presse Universitaire de France, Ed. Quadrige-PUF, 2ème édition, 2005, p.1-39
- ALTER, N.** L'innovation: un processus collectif ambigu. In ALTER, N. et al. *Les logiques de l'innovation: Approche pluridisciplinaire.* Paris, Ed. La Découverte, 2002, p.15-40
- ANIR, W.** *Les effets du processus organisationnel sur la réalité de l'appropriation individuelle des utilisateurs finaux d'un Système d'Information.* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, 2009 p.333
- ARMAGNAC, S.** *Organisations éphémères et appropriation des connaissances : la mémoire exercée dans les activités-projet.* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des Sciences Sociales de Toulouse 1, 2004
- ARMSTRONG, S. J. et PRIOLA, V.** Individual Differences in Cognitive Style and their Effects on Task and Social Orientations of Self-Managed Work Teams. *Small Group Research Sage Publications*, June 2001, Vol°32, N°3, p.283-312

- AVISON, D. E. et MYERS, M. D.** La recherche qualitative en Systèmes d'Information. In ROWE, F. *Faire de la recherche en Systèmes d'Information*. Paris, Ed. Vuibert, FNEGE, Septembre 2002, p.355
- AYADI, F.** *L'adoption des Systèmes d'Information inter-organisationnels : le cas de l'EDI dans les PME Tunisiennes*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences sociales de Toulouse 1, Université de Sfax, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, 23 Février 2001, p.470
- BACHELET, C.** Usages des TIC dans les organisations, une notion à revisiter? In 9<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, Evry (INT), Mai 2004
- BAKER, E. H.** Leading Alignment. *CIO Insight*, 2004, Vol°1, N°45, p.19-20
- BARKER, T. et FROLICK, M. N.** ERP Implementation Failure: A Case Study. *Information Systems Management*, 2003, p. 43-49
- BARKHI, R.** Cognitive style may mitigate the impact of communication mode. *Information and Management*, 2002, Vol°39, N°8, p.677–688.
- BARLEY, S. R.** Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments. *Administrative Science Quarterly*, 1986, Vol°31, p.78-108
- BAUMARD, P. et al.** La collecte des données et la gestion de leurs sources. In THIETART, R. A., *Méthodes de Recherche en Management*. Paris, Ed. DUNOD, 1999, p. 531
- BAUMARD, P. et IBERT, J.** Quelles approches avec quelles données. In THIETART, R. A., *Méthodes de Recherche en Management*. Paris, Ed. DUNOD, 1999, p. 531
- BEAUD, M.** *L'art de la thèse*. Paris, Ed. La Découverte, 2006, p.202
- BELDI, A.** La gouvernance des projets en SI: rôle du management de projet. Proposition d'un modèle conceptuel. In 10<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, Toulouse, les 22 et 23 Septembre 2005
- BENDOLY, E.** *ERP systems and Supply Chain Technologies: A caveat for B2B E-procurement*. FedEx White-paper: Ecommerce and Supply Chain Strategies, 2001, p. 23-31.
- BENNANI, A.** La réalité de l'alignement stratégique et la formulation stratégique dans l'entreprise pharmaceutique française, allemande, anglaise et espagnole. In 9<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, Evry (INT), Mai 2004.
- BENNANI, A., BELDI, A. et BAILE, S.** Dix ans de recherche en alignement : 1993-2003. In 9<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, Evry (INT), Mai 2004.
- BERGERON, F. et al.** Impact de la congruence des TI sur la performance des PME : une étude empirique. In 6<sup>ème</sup> Conférence européenne sur les SI, 1998

- BERGERON, F., RAYMOND, L. et RIVARD, S.** L'Alignement Stratégique des TI et la Performance des PME. In *13ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Normandie, Vallée de la Seine, les 2, 3 et 4 Juin 2004*
- BERLIE, L.** *Les alliances asymétriques ONG-entreprises : la gestion d'asymétries complémentaires.* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, Mars 2008, p.391
- BERNIER, G., BAREIL, C. et RONDEAU, A.** Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux. *Gestion*, 2003, Vol°27, N°4, p.24-33
- BERTRAND, T. et GEFFROY-MARONNAT, B.** ERP et visions métiers conflictuelles: cas d'une entreprise en mutation. *Systèmes d'Information et Management*, 2005, Vol°10, N°4, p.61-85
- BESSIRE, D.** Sortir du face-à-face entreprise et parties prenantes. In BONNAFOUS-BOUCHER, M. et PESQUEUX, Y., *Décider avec les parties prenantes: Approches d'une nouvelle théorie de la société civile.* Paris, Ed. La Découverte, 2006, p. 269
- BESSON, P.** Autopsie de l'échec. *Les Echos Web de l'économie*, 2003
- BESSON, P. et ROWE, F.** ERP Project Dynamics and Enacted Dialogue: Perceived Understanding, Perceived Leeway, and the Nature of Task-Related Conflicts. *Database for Advances in Information Systems*, Fall 2001, Vol° 32, N°4, p.47-66
- BESSON, P.** Les ERP à l'épreuve de l'organisation. *Systèmes d'Information et Management*, 2005, Vol°4, N°4
- BHARADWAJ, A. S.** A Resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, Mar 2000, Vol°24, N°1, p.169
- BIDAN, M. et al.** *PGI, flexibilités, organisation du travail et représentations dans les moyennes et grandes entreprises.* Rapport de recherche DARES, Université de Nantes (LAGON) et Ecole des Mines de Nantes, 2006, p.87
- BIRONNEAU, L. et MARTIN, D.F.** Modélisation d'entreprise et pratiques de management implicitement liées aux ERP: enjeux conceptuels et études de cas. *Finance Contrôle Stratégie*, Déc 2002, Vol°5, N°4, p. 29-50
- BLAU, G. et al.** On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 1993, Vol°42, N°3, p.298-314
- BLUEDORN, A. C. et al.** The Interface and Convergence of the Strategic Management and Organizational Environment Domains. *Journal of Management*, 1994, Vol°20, N°2, p.201-262

- BOERSMA, K et KINGMA, S.** Developing a Cultural Perspective on ERP. *Business Process Management Journal*, 2005, Vol°11, N°2, p. 123-136
- BOTTA-GENOULAZ, V., MILLET, P. A. et GRABOT, B.** A survey on the recent research literature on ERP systems. *Computers in Industry*, 2005, N°56, p.510-522
- BOUNFOUR, A. et EPINETTE, G.** *Valeur et Performance des SI : une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise*. Paris, Ed. DUNOD, collection Management des Systèmes d'Information, 2006
- BRETON, P. et PROULX, S.** *L'explosion de la communication à l'aube de XXIème siècle*. Paris, Ed. La Découverte, 2002
- BROADBENT, M. et WEILL, P.** Improving Business and Information Strategy Alignment: Learning from the Banking Industry. *IBM Systems Journal*, 1993, Vol°32, N°1, p.162
- BROWN, C. V. et MAGILL, S. L.** Alignment of the IS Functions with the Enterprise: Toward a Model of Antecedents. *MIS Quarterly*, Dec 1994, Vol°18, N°4, p.371-403
- BRUYAT, C.** *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, 1993, p.435
- BURN, J. M.** Information Systems Strategies and the Management of Organizational Change- A Strategic Alignment Model. *Journal of Information Technology*, 1993, Vol°8, N°4, p.205-216
- BURNS, O. M.** Effective Use of External Expertise in Enterprise Systems: A New Zealand Case Experience. In HOSSAIN, L., PATRICK, J. D. et RASHID, M. A., *Enterprise Resources Planning: Global Opportunities and Challenges*. London, Idea Group Publishing, 2002, p.293
- CALDWELL, B.** Beyond ERP: New IT Agenda. *Information Weeks*, Nov 1998, Vol°30, N°711, p.30
- CAMERON, K. S. et QUINN, R. E.** *Diagnosing And Changing Organizational Culture: based on The Competing Values Framework*. Ed. Prentice Hall Series in Organizational Development, 1999
- CAMPBELL, D. T. et FISKE, D. W.** Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix. *Psychological Bulletin*, 1959, Vol°41, N°2, p.81-105
- CAUMOT, D.** *Les Etudes de Marché*. Paris, Ed. DUNOD, 1998
- CHAMBAT, P.** Usages des TIC: évolution des problématiques. *Technologies de l'Information et Société*, 1994a, Vol°6, n° 3, p.249-269

**CHAN, E. Y. et al.** Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment. *Information Systems Researchs*, Juin 1997, Vol°8, N°2, p.125-150

**CHAN, E. Y. et REICH, H. B.** IT alignment: what have we learned? (State of the Art). *Journal of Information Technology*, 2007, N°22, p.297-315

**CHAN, E. Y.** Why haven't we mastered Alignment? The importance of the Informal Organization Structure. *MIS Quarterly Executive*, Juin 2002, Vol°1, N°2, p.97-112

**CHAN, Y. E., HUFF, S. L. et COPELAND, D. G.** Assessing realized information systems strategy. *Journal of Strategic Information Systems*, 1998, Vol°6, p.273-298

**CHARREIRE, S. et DURIEUX, F.** Explorer et tester. In THIETART, R. A., *Méthodes de Recherche en Management*. Paris, Ed. DUNOD, 1999, p. 531

**CHARREIRE, S. et HUAULT, I.** Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie*, Sep 2001, Vol°4, N°3, p31-55

**CHTOUROU, N.** *Acceptation des TIC par les Entrepreneurs Tunisiens : effets des traits de personnalité sur l'usage des TIC*. Mémoire de Mastère en Stratégie et Systèmes d'Informations, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, 2006, p.129

**CHTOUROU, N.** Culture organisationnelle et Alignement Stratégique des systèmes ERP : quelle relation ? In 13<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM (pré-ICIS Workshop), Paris Dauphine, les 13 et 14 Décembre 2008

**CHURCHILL, G. A.** A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, Feb 1979, Vol°16, N°1, p.64

**CIBORRA, C. U.** De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 1997, Vol°9, N°1, p.67-82

**CIGREF et MCKINSEY.** *Dynamique de création de valeur par les SI: Une responsabilité partagée au sein des Directions des grandes entreprises*. Septembre 2008, [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)

**CIGREF et MCKINSEY.** *Dynamique des relations autour des systèmes d'information dans les équipes de direction des grandes entreprises françaises*. Septembre 2004, [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)

**CIGREF.** *Alignement stratégique du Système d'information*. Septembre 2002, [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)

**CIGREF.** *Analyser les usages des Systèmes d'Information et des TIC : quelles démarches, quelles méthodes ?* ANACT, Septembre 2008, [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)

**CIGREF.** *L'intelligence Economique appliquée à la Direction des Systèmes d'Information*. Mars 2005, [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)

- CIGREF.** *Les Parties Prenantes du Système d'Information : un nouveau regard sur la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage.* Octobre 2003, [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)
- CIGREF.** MUSTIC - Métiers et usages des TIC. Cahier N°1, Septembre 2004, p.17-35, [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)
- COMPEAU, D. R. et al.** Social Cognitive Theory and Individual Reactions To Computing Technology: A Longitudinal Study. *MIS Quarterly*, Jun 1999, Vol°23, N°2, p.145
- COSSETTE, P.** *Usages de la notion de cognition dans les travaux de recherche sur l'entrepreneuriat.* Publications HEC Montréal, 2008, p.1-15
- CROUTSCHE, J. J.** *Statistiques et Analyse des Données en Marketing et Gestion.* Paris, Ed. ESKA, 1997, p.360
- CROUX, C. et DEHON, C.** Analyse canonique basée sur des estimateurs robustes de la matrice de covariance. *Revue de Statistique Appliquée*, 2000, Vol°50, N°2, p.5-26
- DAMAK-AYADI, S. et PESQUEUX, Y.** La Théorie des Parties Prenantes en perspective. In *Atelier de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Angers, le 15 Mai 2003*
- DAUXOIS, J. et POUSSE, A.** Une extension de l'analyse Canonique. Quelques applications. *Annales de l'Institut Henri Poincaré*, 1975, Vol°11, N°4, p.355-379
- DAVENPORT, T.** Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*, Jul-August 1998, p.121-131
- DAVIS, F. D.** Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, Sep 1989, Vol°13, n°3, p. 319-340
- DE KETELE, J. M. et ROEGIERS, X.** *Méthodologie du Recueil d'Informations : Fondements des méthodes d'observation, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents.* Bruxelles, Ed. De Boek & Larcier, 3<sup>ème</sup> édition, 1996, p.219
- DE SANCTIS, G. et POOLE, M. S.** Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science*, May 1994, Vol°5, N°2, p.121-147
- DE VAUJANY, F. X.** *Du Management stratégique des NTIC au Management stratégique de l'appropriation des NTIC.* Bibliothèque, Université Lille1, 2002
- DE VAUJANY, F. X.** Évaluer la « valeur à l'usage » de l'informatique: Une architecture de tableau de bord. *Revue Française de Gestion*, Apr 2007, Vol°33, N°173, p.31-46
- DE VAUJANY, F. X.** Les méthodes d'évaluation stratégique. In *Investissement informatique et évaluation des performances.* Paris, Ed. Harmattan, 2005, p.61-101
- DE VAUJANY, F. X.** Strategic Alignment: What Else? A Practice-Based View of IS Value.

**DECHAMP, G. et al.** Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture. *Management et Avenir*, 2006, N°9, p.181-200

**DEIXONNE, J. L.** *Piloter un projet ERP : transformer et dynamiser l'entreprise par un système d'information intégré et orienté métier*. Paris, Ed. DUNOD, 2001, p.259

**DELONE, W. H. et MCLEAN, E. R.** Information Systems Success: the quest for the Dependent Variable. *International Systems Research*, 1992, Vol°3, N°1, p.60-95

**DENISON, D. R.** What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, Jul 1996, Vol°21, N°3, p.619

**DETERT, J. R., SCHROEDER, R. J. et MAURIEL, J. J.** A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations, *Academy of Management Review*, 2000, Vol°25, N°4, p. 850-863

**DONALDSON, T. et PRESTON, L. E.** The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, Jan 1995, Vol°20, N°1, p.65

**DONALDSON, T.** Making stakeholder Theory Whole. *Academy of Management Review*, Apr 1999, Vol°24, N°2, p.237

**DRUCKER-GODARD, C., EHLINGER, S. et GRENIER, C.** Validité et fiabilité de la recherche. In THIETART, R. A., *Méthodes de Recherche en Management*. Paris, Ed. DUNOD, 1999, p. 531

**D'SOUZA, D. et MUKHERJEE, D.** Overcoming the Challenges of Aligning IT with Business. *Information Strategy: The Executive's Journal*, 2004, p.23-31

**DYER, J. H. et SINGH, H.** The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 1998, Vol°23, p.660-697

**EL FIDHA, C. et MALLEK TARIFA, A.** TIC et culture : cas du secteur bancaire en Tunisie (application des 6 dimensions de Hofstede). *Revue Management & Avenir*, 2005, Vol°21, p.9-25

**EVRARD, Y., PRAS, B. et ROUX, E.** *MARKET Etudes et recherches en Marketing : Fondements, Méthodes*. Paris, Ed. DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, 2000 ET 4<sup>ème</sup> édition, 2003

**FEENY, F. D., EDWARDS, R. B. et SIMPSON, M. K.** Understanding the CEO/CIO Relationship. *MIS Quarterly*, Dec 1992, Vol°16, N°4, p.435-448

**FENNETEAU, H. et BIALES, C.** *Analyse statistique des données : applications et cas pour le Marketing*. Paris, Ed. MARKETING, 1993



- FERNANDES, L.** *Évaluation multicritère des performances et des usages des systèmes d'information : vers un cadre équilibré d'indicateurs de mesures.* Publication IREGÉ groupe Système d'Information, Université de Savoie, 2005
- FIMBEL, E.** *Alignement Stratégique : synchroniser les SI avec les trajectoires et manœuvres des entreprises.* Paris, Ed. Pearson, collection Village Mondial, Aout 2007, p.360
- FIMBEL, E.** DyGAM (Dynamic Global Alignment Model): a new alignment model in response to the limits of the SAM model and the shifting expectations and processes of practitioners (ITIL, SOA etc.)". In *11<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, Luxembourg, les 8 et 9 Juin 2006*
- FIMBEL, E. et GOMEZ, M. L.** Il n'y a pas de stratégie sans stratège. *L'Expansion Management Review*, Sept 2003, N°110, p.87-94
- FOLTZE, K.** *Spécificités et facteurs de succès humain de l'externalisation des forces commerciales.* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, Février 2009, p.431
- FOURATI, F.** *Veille stratégique : l'évaluation de l'utilisation des agents intelligents.* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris Dauphine, Novembre, 2006
- FREEMAN, R. E.** Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 1999, Vol°24, N°2, p.233-236
- FRERY, F.** Propositions pour une axiomatique de la stratégie. In *13<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Normandie, Vallée de la Seine, les 2, 3 et 4 Juin 2004*
- FROOMAN, J.** Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 1999, Vol°24, N°2, p.191-205
- GARDNER, W. L.** Attraction to organizational culture profiles. Effects of realistic recruitment and vertical and horizontal individualism-collectivism. *Management Communication Quarterly*, Feb 2009, Vol°22, N°3, p.437-472
- GARDNER, W.L. et MARTINKO, M. J.** Using the Myers-Briggs Type Indicator to Study Managers : A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 1996, Vol°22, N°1, p.45-83
- GIROD-SEVILLE, M. et PERRER, V.** Fondements Epistémologiques de la recherche. In THIETART, R. A., *Méthodes de Recherche en Management.* Paris, Ed. DUNOD, 1999, p. 531
- GOND, J. P. et MERCIER, S.** *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature.* Note N°411 du LIRHE (unité mixte de recherche CNRS/UTI), Université des Sciences Sociales, 2005, p.22

- GUZMAN, I. R. et al.** Occupational Culture and Commitment in the IT Profession: A Multi-Country Perspective. In *Proceedings of the Twelfth Americas Conference on Information Systems, Acapulco, Mexico, August 04<sup>th</sup> -06<sup>th</sup> 2006*
- GUZMAN, I. R. et STANTON, J. M.** Culture Clash! The Adverse Effects of IT Occupational Subculture on Formative Work Experiences of IT Students. In *Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems, New York, August 2004*
- HAIR, ANDERSON et TATHAM.** Canonical Correlation. In HAIR, ANDERSON ET TATHAM, *Multivariate Data Analysis: global perspective*. Paris, Ed. Pearson, 2010, p. 235-258.
- HARVEY, R. J, MURRY, W.D. et MARKHAM, S. E.** A “Big Five” Scoring System for the Myers-Briggs Type Indicator. In *Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, May 1995*
- HASSAIRI, A.F.** *Evaluation des investissements en Systèmes et Technologies de l'Information : Cas des EDI chez les équipementiers automobiles*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences sociales de Toulouse 1, 23 Février 2001, p.470
- HAYES, et al.** Market reaction to ERP implementation announcements. *Journal of Information System*, 2001, p.3-18
- HEDMAN, J. et BORELL, A.** The Impact of Enterprise Resource Planning Systems on Organizational Effectiveness: An Artifact Evaluation. In HOSSAIN, L., PATRICK, J. D. et RASHID, M. A., *Enterprise Resources Planning: Global Opportunities and Challenges*. London, Idea Group Publishing, 2002, p.293
- HENDERSON, J. C. et VENKATRAMAN, N.** Strategic Alignment: Leveraging Information Technology For Transforming Organizations. *IBM Systems Journal*, 1993, Vol°32, N°1, p.4-16
- HENDERSON, J. C. et VENKATRAMAN, N.** Understanding Strategic Alignment. *Business Quarterly*, 1991, Vol°55, N°3, p.72-79
- HLADY RISPAL, M.** *La Méthode des Cas: Application à la recherche en gestion*. Bruxelles, Ed. De Boek & Larcier, 1<sup>ème</sup> édition, 2002, p.247
- HOFSTEDE, G. et al.** Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, Jun 1990, Vol°35, N°2, p.286
- HOUSE, R. et al.** Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 2002, Vol°37, p.3-10

- HOUZE, E., MEISSONIER, R. et PERTIN, P.** Influence de la culture métier dans le non adoption d'un PGI: cas d'une PME High Tech. In *10<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, Toulouse, les 22 et 23 Septembre 2005*.
- HUAULT, I.** Peut-on tester des hypothèses à partir d'études de cas ? In EVRARD, Y., PRAS, B. et ROUX, E. *MARKET Etudes et recherches en Marketing : Fondements, Méthodes*. Paris, Ed. DUNOD, 4<sup>ème</sup> édition, 2003
- HUBER, G. P.** Cognitive Style As a Basis for MIS and DSS Designs: Much Ado About Nothing?. *Management Science*, May 1983, Vol°29, N°5, p. 567-579
- HUNT, G. E.** Management Challenges for Survival in the 1990s. *Journal of Information Technology*, 1993, Vol°8, N°1, p.43-49
- HUSSENOT, A.** Dynamiques d'appropriation organisationnelle des solutions TIC: une approche en termes de "démarches itératives d'appropriation". *Systèmes d'Information et Management*, 2007, Vol° 12, N°1
- HUSSENOT, A.** *Trajectoires d'usage d'une solution TIC : traduction, "enaction" et appropriation*. Publication GDR, Université de Nice Sophia-Antipolis, Juin 2005, p.26  
In *Twenty Ninth International Conference on Information Systems (ICIS), Proceedings Association for Information Systems, Paris, 2008*
- JACOBS, F. R. et BENDOLY, E.** Enterprise Resource Planning: developments and directions for operations management research. *European Journal of Operational Research*, 2003, Vol°146, p.233-240
- JARVENPAA, S. L. et IVES, B.** Organizing for global competition: the fit of information technology. *Decision Science*, 1993, Vol°24, N°3, p.547-580
- JOHNSON, G. et al.** *Stratégique*. Paris, Ed. Pearson Education, 2005, p.729
- JOLIBERT, A. et JOURDAN, P.** *Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en Marketing*. Paris, Ed. DUNOD, 2006
- JOMAA, H. et FERNANDEZ, V.** ERP et performance des grandes entreprises: repositionnement de la relation à la lumière du paradigme de Giddens. In *11<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, Luxembourg, les 8 et 9 Juin 2006*
- JONES, T. M. et WICKS, A. C.** Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 1999, Vol°24, N°206-221
- JOUËT, J.** Retour critique sur la sociologie des usages. *Réseaux*, 2000, N°100
- JOUIROU, N. et KALIKA. M.** Les dynamiques de l'alignement : Analyse et Evaluation (cas de l'ERP). In *12<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, Lausanne, les 18 et 19 Juin 2007*.

- KAARST-BROWN, M. L. et ROBEY, D.** More on myth, magic and metaphor Cultural insights into the management of information technology in organizations. *Information Technology & People*, 1999, Vol°12, N° 2, p.192
- KAISER, H. F.** The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 1958, Vol°23, p.187-200
- KAISER, K. M. et BOSTROM, R. P.** Personality Characteristics of MIS Project Teams: An empirical study and Action-Research Design. *MIS Quarterly*, Dec 1982, p.43-60
- KALLING, T.** ERP Systems and the Strategic Management Processes that lead to Competitive Advantage. *Information Resources Management Journal*, Dec 2003, Vol°4, N°16, p.46
- KANUNGO, S., SADAVARTI, S. et SRINIVAS, Y.** Relating IT strategy and organizational culture: an empirical study of public sector units in India. *Journal of Strategic Information Systems*, March 2001, Vol°10, N°1, p. 29-57
- KAPPOS, A.** *Organizational Culture and the Achievement of ERP Strategic Advantages and BPR Performance Improvements*. Mémoire de Mastère en Sciences, The Faculty of Commerce and Administration, Concordia University Montreal, Quebec, Canada, September 2000, p.75
- KEFI, H., SHWRZ, A. et KALIKA, M.** Modèle basé sur les processus versus Alignement stratégique : Quels facteurs explicatifs de la performance. In *11<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, Luxembourg, les 8 et 9 Juin 2006*
- KOUKI, R., PELLERIN, R. et POULIN, D.** Post-implantation ERP Assimilation: Lessons From A Medium-Sized And A Large Manufacturing Company. In *Conférence Internationale ECIG, Sousse, les 19 et 20 Octobre 2007*
- LASSAGNE, M.** *Management des risques, stratégies d'entreprise et réglementation : le cas de l'industrie maritime*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers centre de Paris, Décembre, 2004.
- LAUDON, K. et LAUDON, J.** *Management des Systèmes d'Information (adaptation de l'ouvrage « Managing the Digital Firm »)*. Traduit en français par FIMBEL, E. Paris, Ed. Pearson Education, 9ème Edition, Juillet 2006, p.621
- LAWRENCE, P. R. et LORSCH, J. W.** Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly (Graduate School of Business Administration, Harvard University)*, 1967, p.1-47
- LE DANTEC, C.** *Psychologie différentielle-Interaction cognition/conation*. Publication Université de Rouen, Univ. Utils, 2007, p. 1-24.

- LE MOIGNE, J. L.** Epistémologies constructivistes et Sciences de l'Organisation. In MARTINET, A. C. *Epistémologie et Sciences de Gestion*. Ed. Economica, Paris, 1990
- LE MOIGNE, J. L.** Sur "l'incongruité épistémologique" des Sciences de Gestion. *Revue Française de Gestion*, 1993, Vol°11, N°12, p.123-135
- LEBRATY, J. F. et LANCINI. A.** Le cas de l'implantation d'un système de commandement et de contrôle : vers une relecture du modèle d'alignement stratégique. In *12<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, Lausanne, les 18 et 19 Juin 2007*.
- LEIDNER, E. D et KAYWORTH, T.** A Review of Culture in Information Systems Research: Toward A Theory of Information Technology Culture Conflict. *MIS Quarterly*, June 2006, Vol° 30, N° 2, p. 357-399
- LEQUEUX, J. L.** *Manager avec les ERP: Progiciels de gestion intégrés et Internet*. Paris, Ed. d'Organisation, 3<sup>ème</sup> tirage, 2001, p.326
- LEWIS, G.** Strategic Alignment: A Purposeful Perspective, allemande, anglaise et espagnole. In *9<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, Evry (INT), Mai 2004*.
- LORRAIN, L.** Bénéficiaire des avantages des systèmes de gestion intégrés. *Direction Informatique Express*, Novembre 2003, N°6
- LUFTMAN, J.** Assessing IT/Business Alignment. *Information Systems Management*, 2003, p.9-15
- LUFTMAN, J. N., PAPP, R. et BRIER, T.** Enablers and Inhibitors of Business -IT Alignment. *Communications of AIS*, March 1999, Vol°1, N°11, p.2-33
- MACHATY, C.** L'application de la théorie de la structuration aux liens technologie / organisation. In *11<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Paris, ESCP-EAP, les 5, 6 et 7 Juin 2002*
- MADAPUSI, A. et D'SOUZA, D.** Aligning ERP Systems with International Strategies. *Information Systems Management*, 2005, Vol°22, N°1, p.7-17
- MARKUS, M. L. et al.** Learning from adopters' experiences with ERP: problems encountered and success achieved. *Journal of Information Technology*, 2000, Vol°15, p.245-265
- MARTINET, A. C.** Grandes questions épistémologiques et Sciences de Gestion. In MARTINET, A. C. *Epistémologie et Sciences de Gestion*. Ed. Economica, Paris, 1990
- MARTINET, A. C.** Parties Prenantes, Management Stratégique et Politique. In BONNAFOUS-BOUCHER, M. et PESQUEUX, Y., *Décider avec les parties prenantes: Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*. Paris, Ed. La Découverte, 2006, p. 269

- MASSURY, B.** Helping Leaders Achieve Strategic Alignment. *SCM, Leadership Communication*, 2009, Vol°13, Issue°3
- MBENGUE, A. et VANDANGEON-DERUMEZ, I.** Analyse causale et modélisation. In THIETART, R. A., *Méthodes de Recherche en Management*. Paris, Ed. DUNOD, 1999, p. 531
- MCELROY, C. J. et al.** Dispositional Factors In Internet Use: Personality Versus Cognitive Style. *MIS Quarterly*, Dec 2007, Vol°31, N° 4, p. 809-820
- MEINDL, J. R., STUBBART, C. et PORAC, J. F.** Cognition within and between organizations: five key questions. *Organization Science*, 1994, Vol°5, N°3, p.289-293
- MEKADMI, S. et BAILE, S.** Impact de la culture organisationnelle dans un projet d'implantation d'ERP. In *10<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, Toulouse, les 22 et 23 Septembre 2005*.
- MERCIER, S.** La théorie des parties prenantes: une synthèse de la littérature. In BONNAFOUS-BOUCHER, M. et PESQUEUX, Y., *Décider avec les parties prenantes: Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*. Paris, Ed. La Découverte, 2006, p. 269
- MERCIER, S.** L'apport de la théorie des Parties Prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature. In *10<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Québec, les 13,14 et 15 Juin 2001*
- MERCIER, S.** Théorie des Parties Prenantes et Management stratégique : revue, synthèse et perspectives de la littérature en gestion. In *14<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Angers, les 6, 7, 8 et 9 Juin 2005*
- MILES, M. B. et HUBERMAN, A. M.** *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles, Ed. De Boek & Larcier, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, p.626
- MILLER, D. et DROGE, C.** Psychological and Traditional Determinants of Structure. *Administrative Science Quarterly*, Dec 1986, Vol°31, p.539-560
- MILLERAND, F.** *Usages des NTIC: les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation*. Publication Composite UQAM, Université de Montréal, 1999, p.33
- MINTZBERG, H.** An emerging strategy of direct research. *Administrative Science Quarterly*, Dec 1979, Vol°24, p.582-589
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. et LAMPEL, J.** *Safari en pays stratégie: L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris, Ed. Village Mondial, 1999 p.413
- MONNOYER, M. C et QUACH, T. K.** Une perspective de recherche sur l'Alignement Stratégique. In *12<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, Lausanne, les 18 et 19 Juin 2007*.

- MONNOYER-LONGE, M. C.** PME et Technologies de l'Information: de la prise de décision à la mise en œuvre. *Revue Internationale PME*, 2002, Vol°15, n°3-4
- MONOD, E.** Epistémologie de la recherche en Systèmes d'Information. In ROWE, F. *Faire de la recherche en Systèmes d'Information*. Paris, Ed. Vuibert, FNEGE, Septembre 2002, p.355
- MOODY, K. W.** New Meaning to IT Alignment. *Information Systems Management*, 2003, p.30-35
- MULLER, S. D., KRAEMMERGAARD, P et MATHIASSEN, L.** *Managing Cultural Variation in Software Process Improvement: A comparison of Methods for Subculture Assessment (The Competing Values Framework ET Clinical Inquiry Analysis)*. Working Paper N°1-2008-01, Informatics Research Group, Department of Business Studies Aarhus School of Business, 2008, p.23
- MUSCATELLO, R. J. et PARENTE, D. H.** Enterprise Resources Planning (ERP): A Post-implementation Cross-Case Analysis. *Information Resources Management Journal*, Sep 2006, Vol°19, N°3, p.61-80
- NICOLAOU, A. I. et BHATTACHARYA, S.** Organizational performance effects of ERP systems usage: The impact of post-implementation changes. *International Journal of Accounting Information Systems*, Dec 2006, N°7, p.18-35
- O'REILLY, C. H., CHATMAN, J. et CALDWELL, D. F.** People and Organizational Culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 1991, Vol°34, N°3, p.487-516
- OLIVER, R. W.** ERP is Dead! Long Live ERP! *Management Review*, 1990, Vol°88, N°10, p.12-13
- O'REILLY, C.** Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, Summer 1989, p.9-25
- ORLIKOWSKI, W. J. et BAROUDI, J. J.** Studying information technology in organisations: research approaches and assumptions. *Information Systems Research*, 1991, Vol°2, p.1-28
- ORLIKOWSKI, W. J.** L'utilisation donne sa valeur à la technologie. *L'Art du management de l'information : le facteur humain*, Cahier spécial des Echos, 2003
- ORLIKOWSKI, W. J.** The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, August 1992, Vol°3, N°3, p.398-427
- ORLIKOWSKI, W. J.** Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 2000, Vol°11, N°4, p.404

- OUCHI, W. G.** MARKETS, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, March 1980, Vol°25, p.129-141
- OUNI, A.** Une synthèse bibliographique de "l'analyse des usages". In *10<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, Toulouse, les 22 et 23 Septembre 2005*.
- PALANISAMY, R.** Organizational Culture and Knowledge Management in ERP Implementation: An Empirical Study. *The Journal of Computer Information Systems*, 2007/2008, Vol°48, N°2, p.100
- PERROTTON, P.** *Safari en pays stratégie: L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Fiche de lecture de l'ouvrage de MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. et LAMPEL, Université de Paris Dauphine, DEA 128 E-Management
- PESQUEUX, Y.** *L'Entreprise Multiculturelle*. Paris, Ed. Harmattan, Série économie et innovation, 2004
- PESQUEUX, Y.** Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. In BONNAFOUS-BOUCHER, M. et PESQUEUX, Y., *Décider avec les parties prenantes: Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*. Paris, Ed. La Découverte, 2006, p. 269
- PESQUEUX, Y.** Un modèle organisationnel en « confiance- coopération ». *Management et Avenir*, 2009, N°21, p.261-272
- PORTER, M. et MILLAR, E. V.** How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 1985, Vol°63, N°4, p. 149-160
- POWELL, T. C. et DENT-MICALLEF, A.** Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, May 1997, Vol°18, N°5, p.375-405
- PRESLEY, A.** ERP Investment Analysis Using the Strategic Alignment Model. *Management Research News*, 2006, Vol° 29, N°5, p.273-284
- PRESTON, L. E et DONALDSON, T.** Stakeholder management and organizational wealth. *Academy of Management Review*, Oct 1999, Vol°24, N°4, p.619
- PRIOLA, V., SMITH, J. L. et ARMSTRONG, S. J.** Group Work and Cognitive Style: A discursive investigation. *Small Group Research Sage Publications*, Oct 2004, Vol°35, N°5, p.565-595
- PROULX, S.** Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'étude ? In *Congrès Infocom, SFSIC Paris, 2001*
- PRUNUS, G. et LEFEBVRE, J.** L'analyse Canonique appliquée à l'étude de la systématique évolutive chez L' ISOPODE. *Arch. Zool. Exp. Gén.*, 1971, Vol°112, p.793-804



- PYBURN, P. J.** Linking the MIS Plan with Corporate Strategy: An exploratory study. *MIS Quarterly*, 1983, Vol°7, N°2, p.1-14
- QUINN, R. E. et ROHRBAUGH, J.** A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, Mar 1983, Vol°29, N°3, p. 363-377
- QUINN, R. E. et SPREITZE, G. M.** The psychometrics of the Competing Values Instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 1991, Vol°5, p.115-142
- RADDING, A.** ERP: More Than An Application. *Information Week*, 1999, N°728, p.1-10
- RAGOWSKY, A. et GEFEN, D.** What Makes the Competitive Contribution of ERP Strategic. *Database for Advances in Information Systems*, May 2008, Vol°39, N°2, p.33-49
- RAMANGALAHY, C. F.** *Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices : une étude empirique.* Thèse de doctorat en Administration, Université de Montréal, Janvier 2001
- RASHID, M. A., HOSSAIN, L. et PATRICK, J. D.** The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective. In HOSSAIN, L., PATRICK, J. D. et RASHID, M. A., *Enterprise Resources Planning: Global Opportunities and Challenges*. London, Idea Group Publishing, 2002, p.293
- RAYMOND, L.** L'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise. In ROWE, F. *Faire de la recherche en Systèmes d'Information*. Paris, Ed. Vuibert, FNEGE, Septembre 2002, p.355
- REICH, B. H. et BENBASAT, I.** Factors that influence the Social Dimension of Alignment between Business and Information Technology Objectives. *MIS Quarterly*, 2000, Vol°24, N°1, p.81
- REICH, B. H. et BENBASAT, I.** Measuring the linkage between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, Mar 1996, Vol°20, N°1, p.55
- REIX, R. et ROWE, F.** La recherche en Systèmes d'Information: de l'histoire au concept. In ROWE, F. *Faire de la recherche en Systèmes d'Information*. Paris, Ed. Vuibert, FNEGE, Septembre 2002, p.355
- REIX, R.** Le Système d'Information, arme stratégique ? Les réalités d'un discours. In *10<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, Toulouse, les 22 et 23 Septembre 2005.*
- REIX, R.** *Systèmes d'Information et Management des Organisations*. Paris, Ed. Vuibert, 2004

- RIDING, R. et RAYNER, S.** *Cognitive Styles and Learning Strategies: Understanding style differences in learning and behaviour*. London, David Fulton Publishers, 1998, p.217 [consulté le 09 Octobre 2009 sur le site de TESL-EJ ISSN : 1072-4303]
- ROBEY, D.** Cognitive Style and DSS Design: A comment on Huber's Paper. *Management Science*, May 1983, Vol°29, N°5, p. 580-582
- ROULEAU, L., ALLARD-POESI, F. et WARNIER, V.** Le management stratégique en pratiques. *Revue Française de Gestion*, 2007, Vol°5, N°174, p.15-24
- ROYER, I. et ZARLOWSKI, P.** Echantillon(s). In THIETART, R. A., *Méthodes de Recherche en Management*. Paris, Ed. DUNOD, 1999, p. 531
- SABHERWAL, R, HIRSCHHEIM, R et GOLES. T.** The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model. *Organization Science*, Mar/Apr 2001, Vol°12, N°2, p.179
- SABHERWAL, R. et CHAN, E. Y.** Alignment Between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders. *Information Systems Researchs*, 2001 Vol°12, N°1, p.11-33
- SAINT-LEGER, G.** L'après projet ERP: Retour d'expérience sur un changement qui n'a pas eu lieu. *Systèmes d'Information et Management*, 2004, Vol°9, N°2, p.77
- SAINT-LEGER, G., NEUBERT, G. et PICHOT, L.** Projets ERP: Incidences des spécificités des entreprises sur les FCS. In 7<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, Hammamet, le 30 Mai et le 1<sup>er</sup> Juin 2002
- SCHEIN, E. H.** On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *REFLECTIONS*, Vol°4, N°4, reprinted from *Organizational Dynamics*, Vol. 22, Summer 1993, p.27-38
- SCHEIN, E. H.** *Organizational Culture*. Working Paper N°2088-88, Sloan School of Management, MIT, December 1988, p.1-50
- SCHEIN, E. H.** The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Periodicals Division, American Management Associations*, Summer 1983, p.13-28
- SCHEIN, E. H.** Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 1996, Vol°38, N°1, p.9
- SCHNEIDER, B.** Organizational Climates: An essay. *Personnel Psychology*, 1975, Vol°28, p.447-479
- SCHNEIDER, B.** The People Make The Place. *Personnel Psychology*, 1987, Vol°40, p.437-454
- SCHNEIDER, B., GOLDSTEIN, H. W. et SMITH, D. B.** The ASA Framework: An Update. *Personnel Psychology*, 1995, Vol°48, p.747-773

- SEGRESTIN, D.** La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production. *Revue d'Economie Industrielle*, 1996, N°75, p.291-307
- SMACZNY, T.** Is an alignment between business and information technology the appropriate paradigm to manage IT in today's organisations? *Management Decision*, 2001, Vol°39, N°10, p.797
- SMIRCICH, L.** Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, September 1983, Vol°28, p.339-358
- SMITH, H. J. et al.** Information Privacy: Measuring Individuals' Concerns about organizational practices. *MIS Quarterly*, 1996, Vol°20, N°2, p.167-196
- STRAUB, D. et al.** Measuring system usage : implications for IS theory testing. *Management Science*, Aug 1995, Vol°41, N°8, p.138
- STRAUB, D. et al.** Toward a Theory-Based Measurement of Culture. *Journal of Global Information Management*, March 2002, Vol°10, N°1, p. 13-23
- STRAUB, D. W.** Validating Instruments in MIS Research. *MIS Quarterly*, 1989, Vol°13, N°2, p.147-169
- SWIDLER, A.** Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, 1986, Vol°51, Issue 2, p. 273-286
- TALLON, P. P et KRAEMER, K. L. A.** Process-oriented Assessment of the Alignment of Information Systems and Business Strategy: Implications for IT Business Value. In *Proceedings of the Fourth Americas Conference on Information Systems (AIS), Baltimore, Maryland, August 14-16 1998*
- TALLON, P. P. et KRAEMER, K. L.** Investigating the Relationship between Strategic Alignment and IT Business Value: The Discovery of a Paradox. In *Relationship between Strategic Alignment and IT Business Value*. Idea Group Publishing, 2003, p.1-22
- TALLON, P.P, KRAEMER, K.L et GURBAXANI, V.** Executives' Perceptions of the Business Value of Information Technology: A Process-Oriented Approach. *Journal of Management Information Systems*, 2000, Vol°16, N°4, p.145-173
- TAN, F.B. et GALLUPE, B.** Aligning Business and Information Systems Thinking: A Cognitive Approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, May 2006, Vol°53, N°2, p.223
- TARDIF, J.** Les influences de la psychologie cognitive sur les pratiques d'enseignements et d'évaluation. *Revue Québécoise de psychologie*, 1995, Vol°16, N°2, p.175-207
- TAYLOR, S. et TODD, P.** Assessing IT usage: the role of prior experience. *MIS Quarterly*, Dec 1995, Vol°19, N°4, p561-570

- TAYLOR, W. A.** Computer-mediated knowledge sharing and individual user differences: an exploratory study. *European Journal of Information Systems*, 2004, Vol°13, p.52-64
- TEO, T. S. H. et ANG, J. S. K.** Critical Success Factors in the Alignment of IS Plans with Business Plans. *International Journal of Information Management*, 1999, Vol°19, N°1, p.173-185
- THIETART, R. A.** Introduction des Méthodes de recherche en Management. In THIETART, R. A., *Méthodes de Recherche en Management*. Paris, Ed. DUNOD, 1999, p. 531
- TOMAS, J. L.** *ERP et Progiciels de Gestion Intégrés: Sélection, déploiement et utilisation opérationnelle*. Paris, Ed. DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, 2002, p.307
- TULLETT, A. D.** The adaptive-innovative (A-I) cognitive styles of male and female project managers: some implications for the management of change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1995, Vol°69, p.359-365
- VAN DER ZEE, J. T. M. et DE JONG, B.** Alignment is not Enough: integrating business and information technology management with the balanced business scoreboard. *Journal of Management Information Systems*, 1999, Vol°16, N°2, p.137-156
- VENKATESH, V. et al.** User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, Sep 2003, Vol°27, n°3, p. 425
- VENKATRAMAN, N. et CAMILLUS, J. C.** Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management. *Academy of Management Review*, 1984, Vol°9, N°3, p.513-525
- VENKATRAMAN, N.** The concept of Fit in Strategy Research : Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*, 1989, Vol°14, N°3, p.423-444
- VERSTRAETE, T.** La Cartographie Cognitive: outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des FCS. In *5ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS*, 1996
- WACHEUX, F.** *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Paris, Ed. Economica, 1996, p.290
- WALSH, I. et KEFI, H.** The Spinning Top Model, a New Path to Conceptualize Culture and Values: Applications to IS Research. In *Twenty Ninth International Conference on Information Systems (ICIS), Proceedings Association for Information Systems, Paris, 2008*
- WATTS, N.D.** *The relationship between IT-Business alignment and organizational Culture: An exploratory study*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Memphis, 2005
- WEILL, P et OLSON, M. H.** An Assessment of the Contingency Theory of Management Information Systems. *Journal of Management Information Systems*, 1989, Vol°6, N°1, p.59-85

- WESTON, F. C.** ERP implementation and project management. *Production and Inventory Management Journal*, 2001, Vol°42, N°3, p.75-80
- WHEELER, P. R., HUNTON, J. E. et BRYANT, S. M.** Accounting Information Systems Research Opportunities Using Personality Type Theory and the Myers-Briggs Type Indicator. *Journal of Information Systems*, 2004, Vol°18, N°1, p. 1-19
- WILKINS, A. L. et OUCHI, W. G.** Efficient Cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 1983, Vol°28, p.468-481
- YEN, H. R. et SHEU, C.** Aligning ERP Implementation with Competitive Priorities of manufacturing firms: An exploratory study. *International Journal Production Economics*, 2004, Vol°92, p.207-220
- YU, C. S.** Causes influencing the effectiveness of the post-implementation ERP system. *Industrial Management & Data Systems*, 2005, Vol°105, N°1/2, p.115
- ZGHAL, R.** *Méthodologie de recherche en Sciences Sociales*. Tunis, Ed. Contributions à la Littérature d'Entreprise, 1992, p.121
- ZMUD, R. W.** Individual Differences and MIS Success: A Review of the Empirical Literature. *Management Science*, Oct 1979, Vol°25, N°10, p. 966-979

## Références secondaires

- ALLPORT (1961)**, Cité par **LE DANTEC, C. (2007)**
- ASTLEY et ZAMMUTO (1992)**, Cité par **COSSETTE, P. (2008)**
- AVISON et al. (2004)**, Cité par **CHAN, E. Y. et REICH, H. B. (2007)**
- BACHER (1982)**, Cité par **DE KETELE, J. M. et ROEGIERS, X. (1996)**
- BARNARD (1938)**, Cité par **MERCIER, S. (2006)**
- BEARD et SUMNER (2004)**, Cité par **BOTTA-GENOULAZ, V., MILLET, P. A. et GRABOT, (2005)**
- BECKER (2002)**, Cité par **LASSAGNE, M. (2004)**
- BELISLE et al. (2002)**, Cité par **OUNI, A. (2005)**
- BENBASAT, GOLDSTEIN et MEAD (1987)**, Cité par **AVISON, D. E. et MYERS, M. D. (2002)**
- BERGER et LUCKMANN (1986)**, Cité par **PESQUEUX, Y. (2004)**
- BLANCHET ET GOTMAN (2001)**, Cité par **LASSAGNE, M. (2004)**
- BLAUG (1982)**, Cité par **GIROD-SEVILLE, M. et PERRER, V. (1999)**

**BOSCHE (1984)**, *Cité par PESQUEUX, Y. (2004)*

**BOUCHIKHI (1990)**, *Cité par ANIR, W. (2009)*

**BOUNFOUR et EPINETTE (2006)**, *Cité par FIMBEL, E. (2007)*

**BOURDIEU (1977)**, *Cité par SWIDLER, A. (1986)*

**BRABET (1988)**, *Cité par ALLIX-DESFAUTAUX, C. (1995)*

**BREWER et HUNTER (1989)**, *Cité par MILES, M. B. et HUBERMAN, A. M. (2003)*

**BRYNJOLFSSON (2003)**, *Cité par LAUDON, K. et LAUDON, J. (2006)*

**BYRNE (1971)**, *Cité par ALLINSON, C. W., ARMSTRONG, S. J. et HAYES, J. (2001)*

**CAMERON (2004)**, *Cité par WATTS, N.D. (2005)*

**CAMPBELL (2005)**, *Cité par CHAN, E. Y. et REICH, H. B. (2007)*

**CARMINES et Zeller (1990)**, *Cité par DRUCKER-GODARD, C., EHLINGER, S. et GRENIER, C. (1999)*

**CAROLL (1989)**, *Cité par PESQUEUX, Y. (2004)*

**CARR (2003)**, *Cité par LAUDON, K. et LAUDON, J. (2006)*

**CHAMBAT (1994b)**, *Cité par OUNI, A. (2005)*

**CHAN et HUFF (1993)**, *Cité par CHAN, E. Y. et al. (1997)*

**CHANDLER (1962)**, *Cité par BENNANI, A. (2004)*

**CHILD (1997)**, *Cité par FERNANDES, L. (2005)*

**CIBORRA (1991)**, *Cité par CHAN, E. Y. (2002)*

**CIBORRA (1994)**, *Cité par KALLING, T. (2003)*

**CRONBACH (1951)**, *Cité par DRUCKER-GODARD, C., EHLINGER, S. et GRENIER, C. (1999)*

**CROTEAU et al. (2001)**, *Cité par RAYMOND, L. (2002)*

**CROZIER et FRIEDBERG (1977)**, *Cité par HOUZE, E., MEISSONIER, R. et PERTIN, P. (2005)*

**CULPIN (1998)**, *Cité par PESQUEUX, Y. (2004)*

**DAVIS et OLSON (1985)**, *Cité par BIRONNEAU, L. et MARTIN, D.F. (2002)*

**DE RAAD (2000)**, *Cité par MCELROY, C. J. et al. (2007)*

**DE SINGLY (2006)**, *Cité par ANIR, W. (2009)*

**DENZIN (1978)**, *Cité par ALLIX-DESFAUTAUX, C. (1995)*

**DOCQ et DAELE (2001)**, *Cité par BACHELET, C. (2004)*

**DODD (1932)**, *Cité par MERCIER, S. (2006)*

**DOLL et TORKZADEH (1991)**, *Cité par YU, C. S. (2005)*

**EISENHARDT (1991)**, *Cité par HLADY RISPAL, M. (2002)*

**EVAN et FREEMAN (1988)**, *Cité par MERCIER, S. (2006)*

**FARRELL (2003)**, *Cité par CHAN, E. Y. et REICH, H. B. (2007)*

**FLEURY. (2006)**, *Cité par WALSH, I. et KEFI, H. (2008)*

**FREEMAN (1984)**, *Cité par FIMBEL, E. (2007)*

**GEERTZ (1973)**, *Cité par PESQUEUX, Y. (2004)*

**GIDDENS (1979, 1984, 1993)**, *Cité par ORLIKOWSKI, W. J. (2000)*

**GOODPASTER (1991)**, *Cité par FROOMAN, J. (1999)*

**GRAWITZ (1996)**, *Cité par DRUCKER-GODARD, C., EHLINGER, S. et GRENIER, C. (1999)*

**GROLEAU (1999, 2000)**, *Cité par MACHAT, C. (2002)*

**GROVER et al. (1998)**, *Cité par LEIDNER, E. D et KAYWORTH, T. (2006)*

**GUBA et LINCOLN (1994)**, *Cité par LASSAGNE, M. (2004)*

**GUILFORD (1956)**, *Cité par ARMSTRONG, S. J. et PRIOLA, V. (2001)*

**HAMBRICK et MASON (1984)**, *Cité par BLUEDORN, A. C. et al. (1994)*

**HIRSCHHEIM (1992)**, *Cité par AVISON, D. E. et MYERS, M. D. (2002)*

**HOFER (1975)**, *Cité par VENKATRAMAN, N. et CAMILLUS, J. C. (1984)*

**HOFSTEDE (1980)**, *Cité par HOFSTEDE, G. (1990)*

**HOTELLING (1936)**, *Cité par DAUXOIS, J. et POUSSE, A. (1975)*

**JARVENPAA et IVES (1994)**, *Cité par TALLON, P. P. et KRAEMER, K. L. (2003)*

**JEHN (1995)**, *Cité par BESSON, P. et ROWE, F. (2001)*

**JICK (1979)**, *Cité par ALLIX-DESFAUTAUX, C. (1995)*

**JOHNSON (1992)**, *Cité par MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. et LAMPEL, J. (1999)*

**JOHNSTON et CARRICO (1988)**, *Cité par BROADBENT, M. et WEILL, P. (1993)*

**JONES (1995)**, *Cité par MERCIER, S. (2006)*

**KELLY (1970)**, *Cité par TAN, F.B. et GALLUPE, B. (2006)*

**KETS DE VRIES et MILLER (1985)**, *Cité par DECHAMP, G. et al. (2006)*

**KIRTON (1976)**, *Cité par ARMSTRONG, S. J. et PRIOLA, V. (2001)*

**KNOLL et JARVENPAA (1993)**, *Cité par LEWIS, G. (2004)*

**LATOUR (1989)**, *Cité par HUSSENOT, A. (2007)*

**LATOUR (1992)**, *Cité par PROULX, S. (2001)*

**LAWRENCE (1993)**, *Cité par ALLINSON, C. W., ARMSTRONG, S. J. et HAYES, J. (2001)*

**LEANA et ROUSSEAU (1996)**, *Cité par PRESTON, L. E et DONALDSON, T. (1999)*

**LEVI-STRAUSS (1953, 1973)**, *Cité par PESQUEUX, Y. (2004)*

**LONG (1992)**, *Cité par WALSH, I. et KEFI, H. (2008)*

**LU et al. (2001)**, *Cité par TAYLOR, W. A. (2004)*

**LUCAS (1973)**, *Cité par MCELROY, C. J. et al. (2007)*

**MAES (1999)**, *Cité par CHAN, E. Y. et REICH, H. B. (2007)*

**MARCINIAK (2001)**, *Cité par HOUZE, E., MEISSONIER, R. et PERTIN, P. (2005)*

**MESSIK (1976)**, *Cité par ARMSTRONG, S. J. et PRIOLA, V. (2001)*

**MORIN (1984)**, *Cité par PESQUEUX, Y. (2004)*

**MORIN (1991)**, *Cité par BRUYAT, C. (1993)*

**MORTON (1991)**, *Cité par CHAN, E. Y. et REICH, H. B. (2007)*

**MUCCHIELLI (1991)**, *Cité par WACHEUX, F. (1996)*

**MYERS (1962)**, *Cité par ARMSTRONG, S. J. et PRIOLA, V. (2001)*

**NIE et al. (1975)**, *Cité par HASSAIRI, A.F. (2001)*

**NUNNALLY (1978)**, *Cité par HASSAIRI, A.F. (2001)*

**OUCHI (1981)**, *Cité par SMIRCICH, L. (1983)*

**PARR et SHANKS (2000)**, *Cité par SAINT-LEGER, G., NEUBERT, G. et PICHOT, L. (2002)*

**PASSERON (1991)**, *Cité par DRUCKER-GODARD, C., EHLINGER, S. et GRENIER, C. (1999)*

**PAVE (1989)**, *Cité par BESSON, P. et ROWE, F. (2001)*

**PERRIAULT (1989)**, *Cité par ANIR, W. (2009)*

**PETERS et WATERMAN (1982)**, *Cité par HOFSTEDDE, G. et al. (1990)*

**PETTIGREW (1985)**, *Cité par MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. et LAMPEL, J. (1999)*

**PETTIGREW (1990)**, *Cité par LEIDNER, E. D et KAYWORTH, T. (2006)*

**PINSONNEAULT et KRAEMER (1993)**, *Cité par ANIR, W. (2009)*

**POLONSKY (2001)**, *Cité par BERLIE, L. (2008)*

**PROULX (1994)**, *Cité par BACHELET, C. (2004)*

**REICHERS et SCHNEIDER (1990)**, *Cité par LEIDNER, E. D et KAYWORTH, T. A (2006)*

**ROSS (1998)**, *Cité par SAINT-LEGER, G., NEUBERT, G. et PICHOT, L. (2002)*

**ROSSI et O’HIGGINS (1980)**, *Cité par SMIRCICH, L. (1983)*

**ROUSSEL et al. (2002)**, *Cité par FOURATI, F. (2006)*

**SCHEIN (1992)**, *Cité par HOUSE, R. et al. (2002)*

**SCHEIN (2004)**, *Cité par MULLER, S. D., KRAEMMERGAARD, P et MATHIASSEN, L. (2008)*

**SCHNEIDER et ANGELMAR (1993)**, *Cité par COSSETTE, P. (2008)*

**SCHNEIDER et BARSOUX (1997)**, *Cité par PESQUEUX, Y. (2004)*



**SCHOLZ (1990)**, *Cité par LEIDNER, E. D et KAYWORTH, T. (2006)*

**SKATE (1994)**, *Cité par EVRARD, Y., PRAS, B. et ROUX, E. (2000)*

**STAKE (1994)**, *Cité par ARMAGNAC, S. (2004)*

**TAGIURI (1968)**, *Cité par WATTS, N.D. ( 2005)*

**TEECE (1988)**, *Cité par LAUDON, K. et LAUDON, J. (2006)*

**TEO et KING (1996)**, *Cité par RAYMOND, L. (2002)*

**TERSSAC et CHABAUD (1990)**, *Cité par PESQUEUX, Y. (2004)*

**THEVENET (1984)**, *Cité par EL FIDHA, C. et MALLEK TARIFA, A. (2005)*

**THOMPSON et LUTHANS (1990)**, *Cité par HOUSE, R. et al. (2002)*

**TOMLIN (1991)**, *Cité par LEIDNER, E. D et KAYWORTH, T. (2006)*

**TRICE (1993)**, *Cité par GUZMAN, I. R. et STANTON, J. M. (2004)*

**TURNER (1983)**, *Cité par SMIRCICH, L. (1983)*

**TUSHMAN et O'REILLY (1996)**, *Cité par SABHERWAL, R, HIRSCHHEIM, R et GOLES. T. (2001)*

**ULRICH (1983)**, *Cité par LEWIS, G. (2004)*

**VAN DE VEN (1979)**, *Cité par VENKATRAMAN, N. et CAMILLUS, J. C. (1984)*

**VEDEL (1994)**, *Cité par ANIR, W. (2009)*

**VENKATRAMAN (1989)**, *Cité par CHAN, E. Y. et al. (1997)*

**VENKATRAMAN (1995)**, *Cité par DE VAUJANY, F. X. (2005)*

**VITALIS (1994)**, *Cité par ANIR, W. (2009)*

**VON GLASERFELD (1988)**, *Cité par CHARREIRE, S. et HUAULT, I. (2001)*

**WALLACH (1983)**, *Cité par KANUNGO, S., SADAVARTI, S. et SRINIVAS, Y. (2001)*

**WALTER (1982)**, *Cité par SMIRCICH, L. (1983)*

**WEBER (1990)**, *Cité par ALLARD-POESI, F., DRUCKER-GODARD, C. et EHLINGER, S. (1999)*

**WEICK (1990)**, *Cité par LEIDNER, E. D et KAYWORTH, T. (2006)*

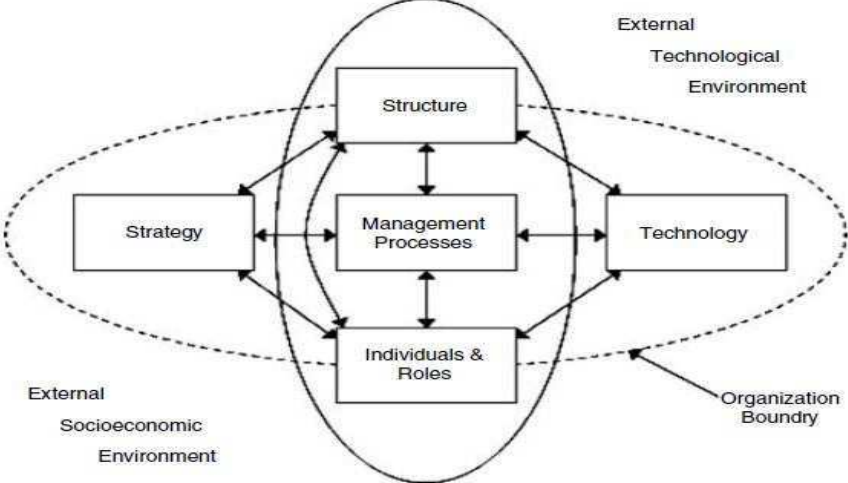
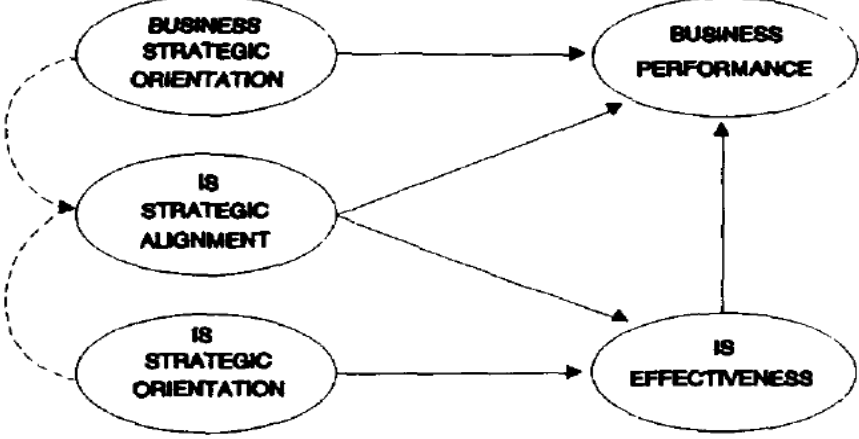
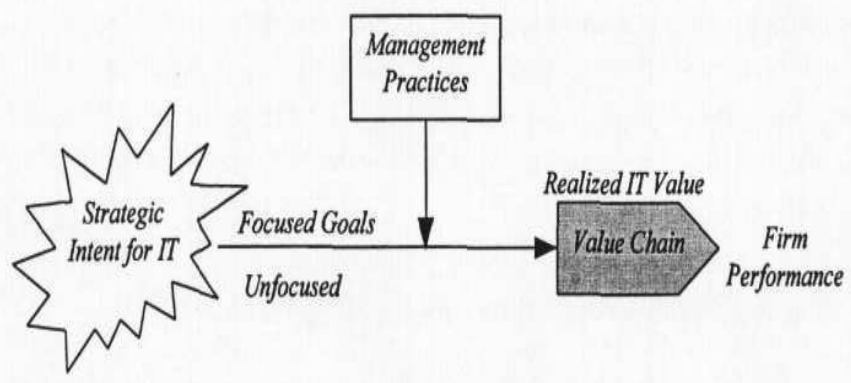
**WILKINS (1984)**, *Cité par HOFSTEDE, G. et al. (1990)*

**YIN (1994)**, *Cité par EVRARD, Y., PRAS, B. et ROUX, E. MARKET (2000)*

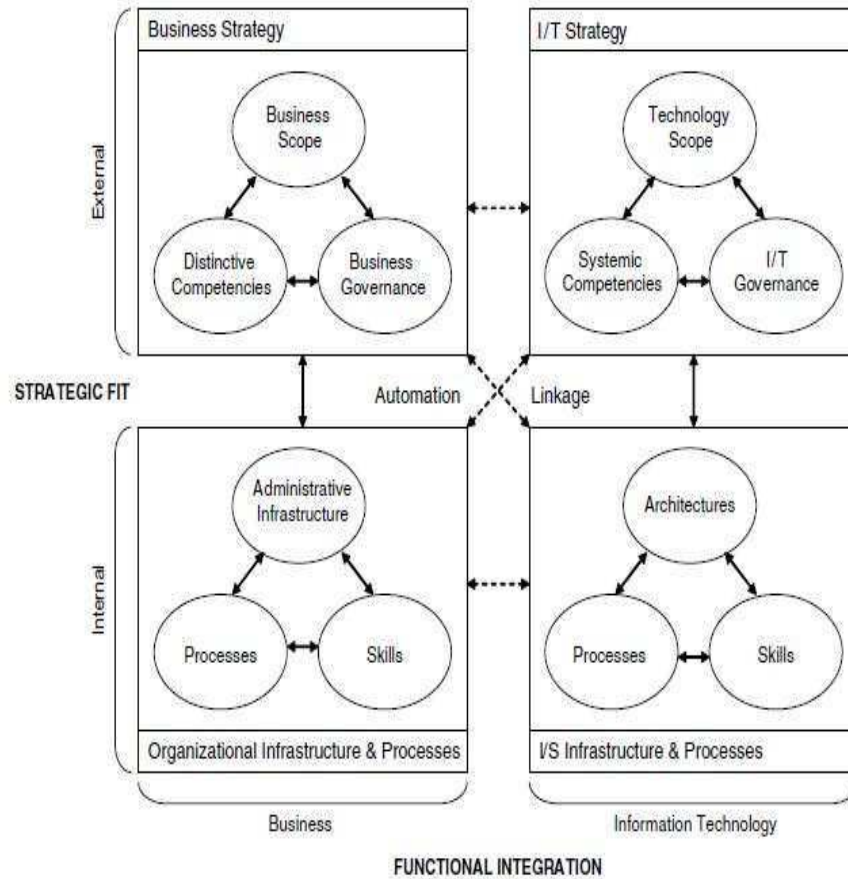
**YIN (2003)**, *Cité par LASSAGNE, M. (2004)*

# Annexes

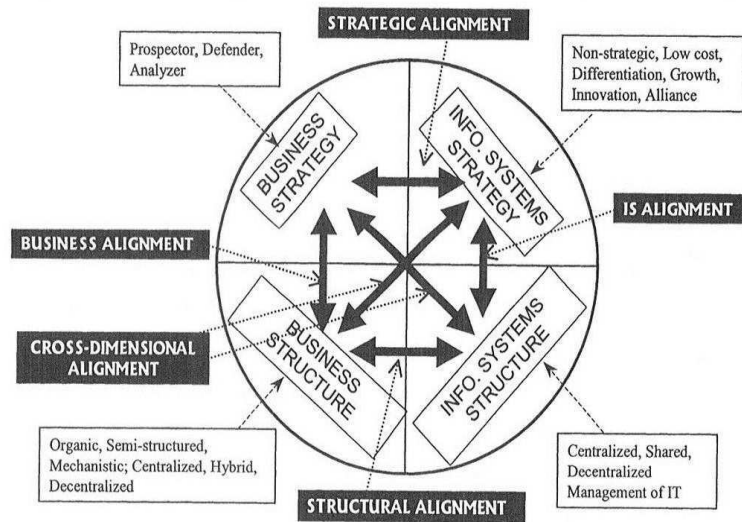
# Annexe 1 : Modèles d'alignement stratégique du SI

Auteur	Chercheur
<p><b>Le modèle MIT (Morton, 1991)</b></p>	 <p>The diagram illustrates the MIT model of strategic alignment. It features a central 'Organization Boundary' containing three interconnected boxes: 'Structure', 'Management Processes', and 'Individuals &amp; Roles'. 'Structure' is at the top, 'Management Processes' in the middle, and 'Individuals &amp; Roles' at the bottom, with bidirectional arrows between them. To the left is a 'Strategy' box and to the right is a 'Technology' box, both with bidirectional arrows to 'Management Processes'. The entire internal structure is enclosed in a dashed oval representing the 'Organization Boundary'. This boundary is situated between an 'External Socioeconomic Environment' (bottom left) and an 'External Technological Environment' (top right).</p>
<p><b>Le modèle conceptuel d'alignement stratégique (Chan et al., 1997)</b></p>	 <p>The conceptual model shows five ovals. On the left, three ovals are arranged vertically: 'BUSINESS STRATEGIC ORIENTATION' at the top, 'IS STRATEGIC ALIGNMENT' in the middle, and 'IS STRATEGIC ORIENTATION' at the bottom. On the right, two ovals are arranged vertically: 'IS EFFECTIVENESS' at the bottom and 'BUSINESS PERFORMANCE' at the top. Arrows indicate the following relationships: 'BUSINESS STRATEGIC ORIENTATION' points to 'BUSINESS PERFORMANCE'; 'IS STRATEGIC ALIGNMENT' points to both 'IS EFFECTIVENESS' and 'BUSINESS PERFORMANCE'; 'IS STRATEGIC ORIENTATION' points to 'IS EFFECTIVENESS'. Dashed feedback arrows point from 'BUSINESS PERFORMANCE' back to 'BUSINESS STRATEGIC ORIENTATION' and from 'IS EFFECTIVENESS' back to 'IS STRATEGIC ALIGNMENT'.</p>
<p><b>Le modèle processuel de la valeur des TI (Tallon, Kreamer et Gurbaxani, 2000)</b></p>	 <p>The process model diagram shows a flow from left to right. It starts with a starburst shape labeled 'Strategic Intent for IT'. An arrow points from this starburst to a box labeled 'Value Chain', which is labeled 'Realized IT Value'. Above this arrow, the text 'Focused Goals' is written, and below it, 'Unfocused'. A box labeled 'Management Practices' has a downward arrow pointing to the main arrow between 'Strategic Intent for IT' and 'Value Chain'. To the right of the 'Value Chain' box is the text 'Firm Performance'.</p>

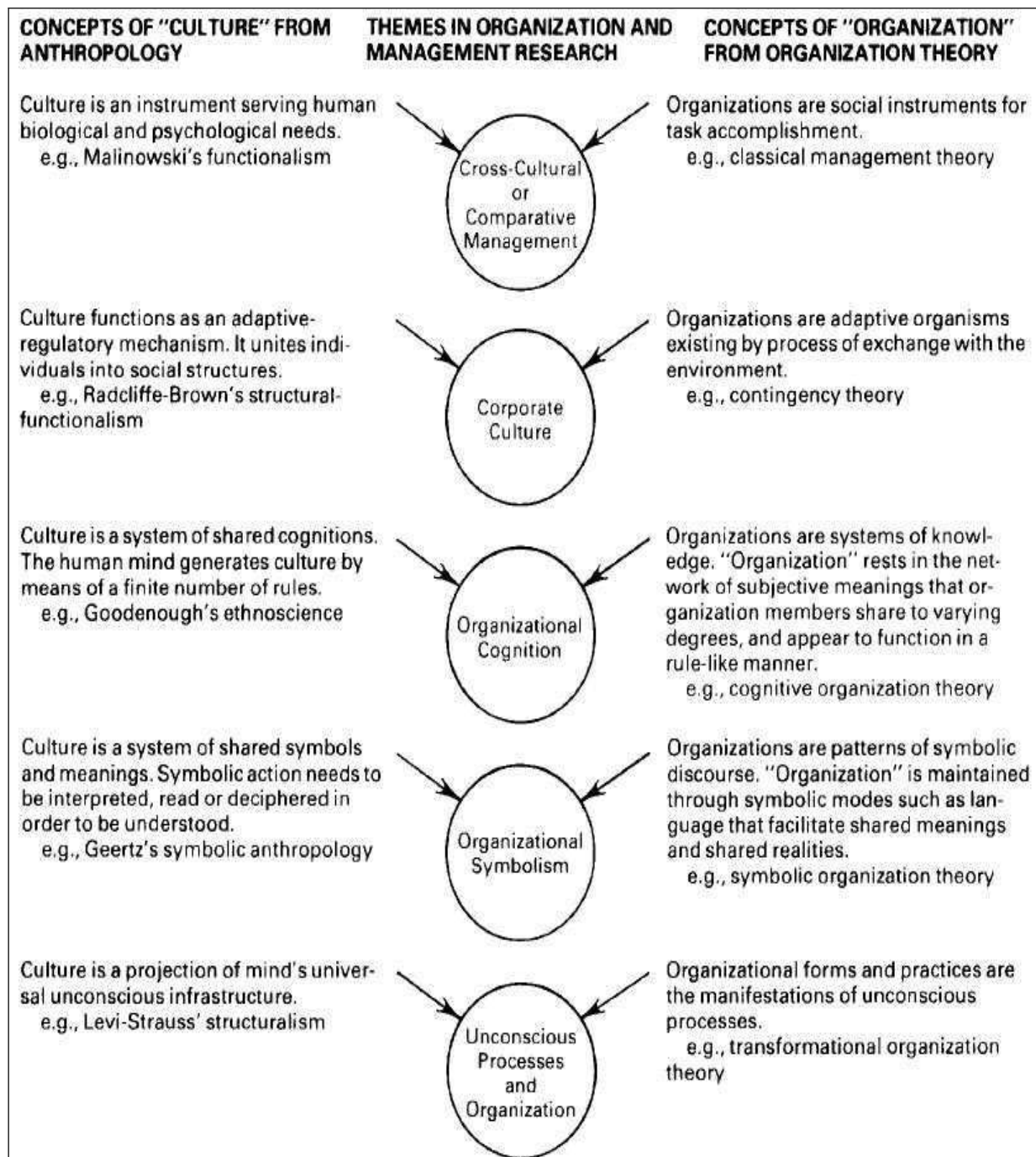
**Le modèle SAM (Henderson et Venkatraman, 1993)**



**Le Profil de la gestion stratégique des SI idéal (Sabherwal, Hirschheim et Goles, 2001)**



## Annexe 2 : Intersection de la théorie de la culture avec la théorie d'organisation (Smircich, 1983)

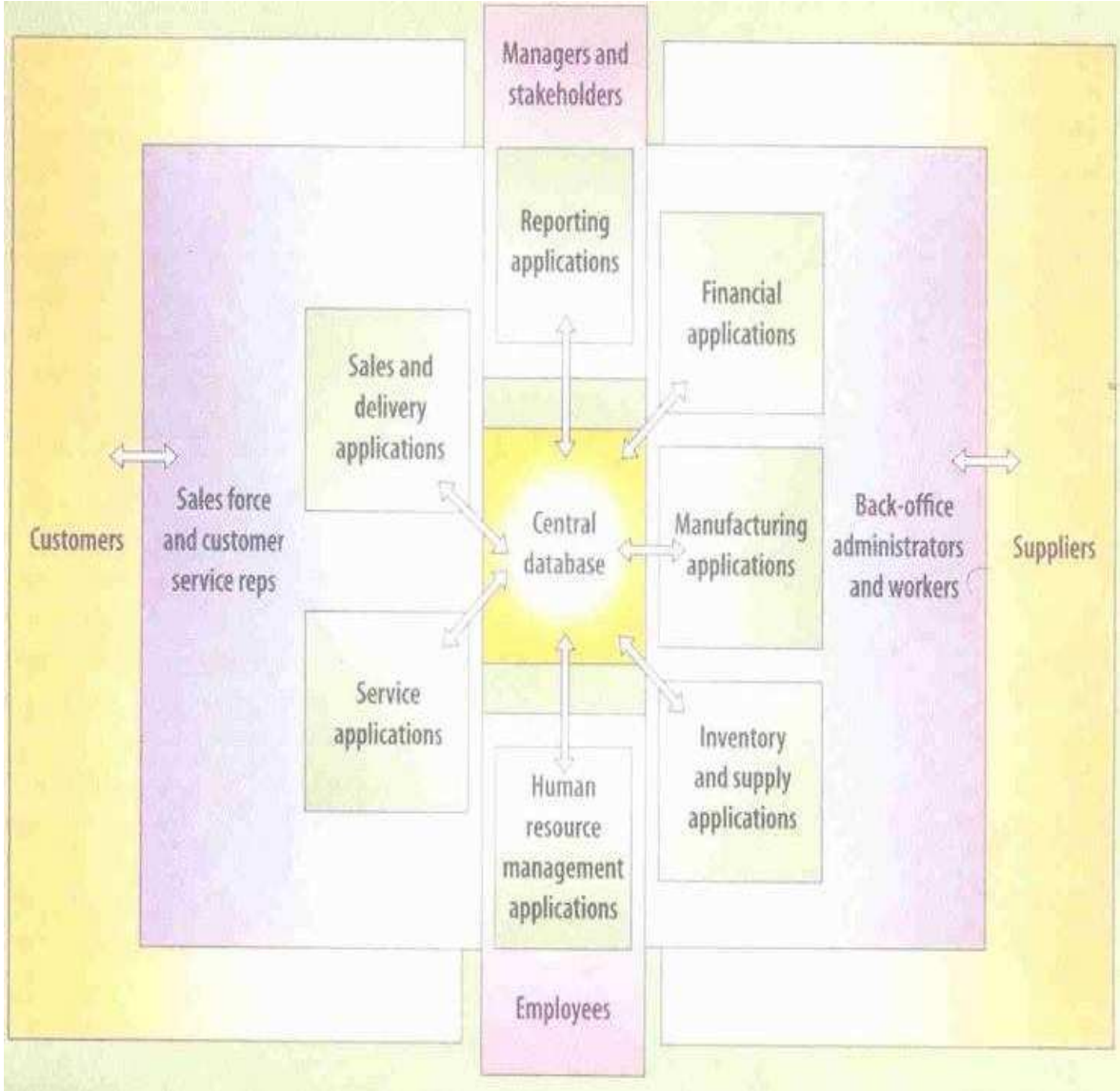


## Annexe 3 : Les évolutions technologiques majeures supportant le SI<sup>175</sup>

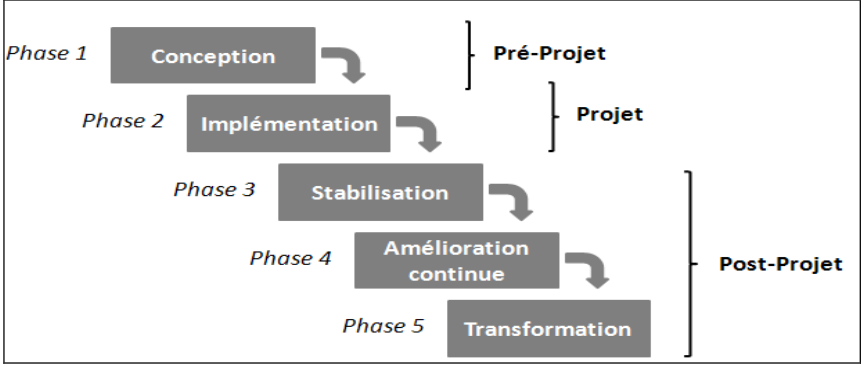
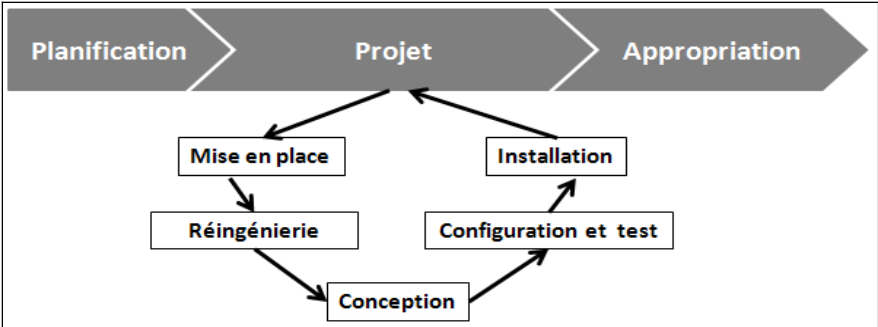
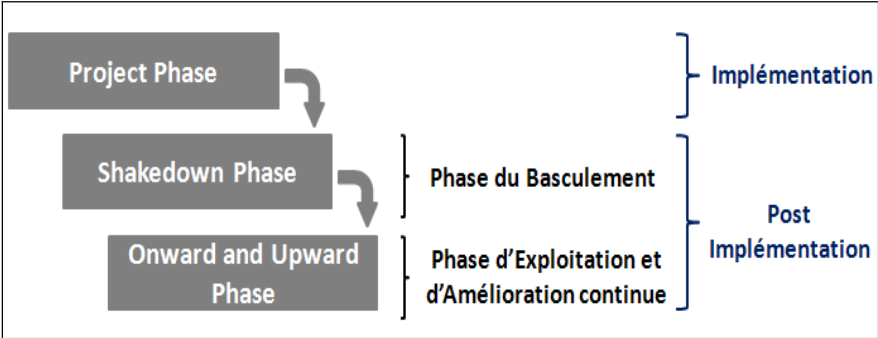
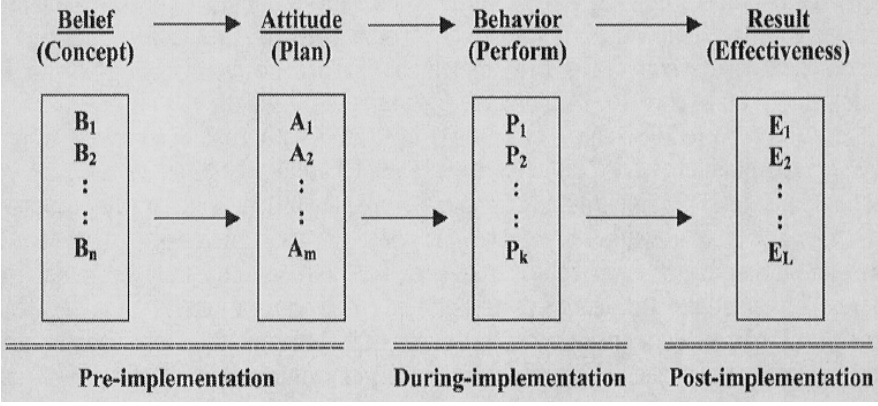
Période	Spécificités	Description
<b>Années 2000</b>	Intégrer les composants	La rapidité de ces changements a conduit les entreprises vers des impasses quant à l'évolution de leurs applications de base (Mkg, ventes, personnel, etc.) qui ne permettent pas de partager un langage commun. Le besoin d'une informatique globale, intégrant tous les composants (logiciels, systèmes d'exploitation, BD, serveur, machines clients, etc.) est un passage obligé pour construire l'entreprise du 21 <sup>ème</sup> siècle. Le défis est double: disponibilité des ressources (logicielles et humaines) et intégration de solutions.
<b>Années 90</b>	Le client-serveur: partager l'information	Ces années consacraient Unix comme le système de gestion universel : c'est l'architecture client-serveur qui apporte l'indépendance entre matériel et système d'exploitation. Le client-serveur, à travers le groupware et les réseaux offre une architecture horizontale qui permet d'intégrer l'ensemble des composants en présence et qui fédère les trois niveaux existants: entreprise, département et individu. La nécessité de partager l'information devient progressivement prépondérante.
<b>Années 80</b>	Les Minis: accéder aux données	Les mini-ordinateurs donnent une dimension départementale à l'outil informatique en s'intéressant aux besoins opérationnels des départements ou des divisions. Leurs deux plus grands apports sont de permettre à un très grand nombre d'utilisateurs d'accéder aux données et de disposer d'applications qui couvrent leurs besoins de façon plus spécifique.
<b>Années 60-70</b>	Le Mainframe: traiter les données	Les premières applications s'appuyaient sur la technique du traitement par lot. C'est le rôle de super calculateur: emmagasiner des volumes gigantesques de données, les trier, les traiter, puis les restituer sous une forme plus condensée et intelligible. C'est l'époque des mainframes et de l'informatique lourde ou encore « corporate ».

<sup>175</sup> Le contenu de ce tableau est largement inspiré des travaux de Deixonne (2001) et Tomas (2002).

Annexe 4 : Architecture applicative du système ERP (Davenport, 1998)



## Annexe 5 : Modèles d'implémentation des systèmes ERP

Auteur	Chercheur
<p><b>Modèle de Ross (1998)</b> (adapté de Saint-Léger, Neubert et Pichot, 2002)</p>	 <p>The diagram illustrates the Ross model with five sequential phases: Phase 1 (Conception), Phase 2 (Implémentation), Phase 3 (Stabilisation), Phase 4 (Amélioration continue), and Phase 5 (Transformation). Brackets on the right categorize these phases into three stages: 'Pré-Projet' (Phases 1-2), 'Projet' (Phases 3-4), and 'Post-Projet' (Phase 5).</p>
<p><b>Modèle de Parr et Shanks (2000)</b> (adapté de Saint-Léger, Neubert et Pichot, 2002)</p>	 <p>The diagram shows a process flow starting with 'Planification' leading to 'Projet', which then leads to 'Appropriation'. Below 'Projet', there are two parallel paths: one involving 'Mise en place' and 'Réingénierie', and another involving 'Installation' and 'Configuration et test'. A 'Conception' box is positioned at the bottom, with arrows pointing to both 'Mise en place' and 'Configuration et test'.</p>
<p><b>Cycle d'expérience des systèmes ERP</b> (adapté de Markus et al., 2000)</p>	 <p>The diagram depicts the ERP experience cycle with three main phases: 'Project Phase', 'Shakedown Phase', and 'Onward and Upward Phase'. Brackets on the right categorize these into three stages: 'Implémentation' (Project Phase), 'Phase du Basculement' (Shakedown Phase), and 'Post Implémentation' (Onward and Upward Phase).</p>
<p><b>Les Quatre étapes d'implémentation du système ERP</b> (Yu, 2005)</p>	 <p>The diagram shows four sequential stages: 'Belief (Concept)', 'Attitude (Plan)', 'Behavior (Perform)', and 'Result (Effectiveness)'. Below each stage is a list of sub-steps: B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>, ..., B<sub>n</sub> for Belief; A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>, ..., A<sub>m</sub> for Attitude; P<sub>1</sub>, P<sub>2</sub>, ..., P<sub>k</sub> for Behavior; and E<sub>1</sub>, E<sub>2</sub>, ..., E<sub>L</sub> for Result. Brackets at the bottom group these into 'Pre-implementation' (Belief), 'During-implementation' (Attitude and Behavior), and 'Post-implementation' (Result).</p>



## Annexe 6 : Spécificités de la phase du post-basculement du système ERP

Réf.	Intitulé de la phase	Principales pratiques spécifiant le post-basculement
<b>Lequeux (1999)</b>	Utilisation opérationnelle (pérennité et évolution)	Stabilisation du système vers un fonctionnement sans anomalies
		La maîtrise croissante du système par les équipes internes à l'entreprise
		La veille technologique qui consiste à l'enrichissement au fur et à mesure de l'évolution du système
<b>Markus et al. (2000)</b>	Onward and upward phase	Ongoing operation and use of system and business process after the shakedown phase
		Planning for upgrades and migration to later releases/versions of hardware and ERP software
		Adoption of additional modules/packages and integration with ERP
		Business decision making based on data provided by the ERP system
		Continuous improvement of users' IT skills
		Continuous business process improvement in order to achieve better business results
		Reconfiguration of current release/version
<b>Deixonne (2001)</b>	Après-projet ERP	<p><u>Stabiliser le passage en production</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Surmonter les difficultés passagères</i> (des perturbations opérationnelles entraînant un niveau de service inférieur à celui connu avec l'ancien système)</li> <li>▪ <i>Retrouver le niveau de productivité initial</i> (le but de s'assurer que le niveau de stabilisation atteint après la bascule opérationnelle permet aux responsables opérationnels du site ou de la fonction de redevenir autonomes)</li> <li>▪ <i>Mettre en place les indicateurs</i> financiers ou de qualité (sont issus du business case), les indicateurs de niveaux de service (sont relatifs à la prestation technique) et les indicateurs de volume (permettent de s'assurer que l'ERP est utilisé dès le démarrage mais également ultérieurement)</li> </ul>
		<p><u>Le fonctionnement opérationnel</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Assurer le retour sur investissement</i> (mettre en place une structure de management des évolutions et du fonctionnement de l'ERP, la revue et l'enrichissement du business case initial, etc.)</li> <li>▪ <i>Garder le contrôle de l'ERP</i> (garder la continuité des actions qui visent à : définir les responsabilités qui incombent</li> </ul>

		<p>aux opérationnels vis-à-vis de l'ERP ; assurer des audits autour de l'intégration financière ; et s'assurer de l'efficacité du support des utilisateurs et du suivi des niveaux de service)</p> <p><u>Les évolutions et les développements :</u></p> <p>Ces évolutions seront de nouveaux modules hors du périmètre initial ou ceux relatifs à la SCM, CRM ou à l'ouverture sur le web. Ces évolutions vont permettre d'accéder à un SI qui maximise l'avantage concurrentiel de l'entreprise.</p>
<b>Burns (2002)</b>	Post-Enterprise System	The need for ongoing change management
		Enterprise System (ES) implementation review
		Business values/benefits determination (return on investment)
		The ongoing support for and upgrades to the initial ES solution
<b>Tomas (2002)</b>	Post-ERP ou la pleine utilisation de l'ERP	<p><u>L'utilisation opérationnelle de l'ERP :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>La recherche des meilleures pratiques opérationnelles</i> (Exp : se concentrer sur les possibilités de l'ERP, réaligner les organisations vers les vrais objectifs, apprendre aux organisations à utiliser l'ensemble des nouvelles possibilités, utiliser les business cases comme outil de gestion du projet, définir des métriques et les mesurer, etc.)</li> <li>▪ <i>Se concentrer sur les bénéfices tangibles et intangibles</i></li> <li>▪ <i>Centres de compétences</i> (pour assurer la maintenance, le support et l'évolution du système ERP)</li> <li>▪ <i>Dysfonctionnement des processus opérationnels : de la discipline</i> (des solutions ponctuelles basées sur les outils bureautiques, tels que tableurs ou BD personnelles, vont progressivement voir le jour pour constituer l'« entreprise Excel ».</li> </ul> <p>Vers la mise en place des équipes transfonctionnelles)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Le transfert de connaissances et des compétences : la pleine utilisation</i> (l'entreprise doit mettre en place un programme de formation permanente autour des dysfonctionnements constatés et des améliorations à apporter)</li> </ul>
		<p><u>L'évolution de l'ERP :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>L'élimination des applications devenues inutiles</i> (car leurs fonctionnalités sont pleinement couvertes par l'ERP, de même que les processus associés ont été modifiés pour être intégrés par l'ERP, quand une extension future de l'ERP couvrira les processus correspondants. Les systèmes à conserver si aucune solution de substitution satisfaisante n'existera dans un futur proche)</li> <li>▪ <i>Les modifications de l'ERP</i> (les patches, les modifications spécifiques)</li> <li>▪ <i>Les mises à jour de l'ERP</i> (les nouveaux modules, les nouvelles versions de l'ERP)</li> <li>▪ <i>La dépersonnalisation de l'ERP</i> (c.à.d l'utilisation standard de l'ERP passe par une remise en question périodique des modifications spécifiques générées durant le déploiement initial)</li> </ul>

## Annexe 7 : Synthèse des résultats de l'analyse thématique des données collectées à partir de 16 entretiens semi-directifs au sujet des priorités stratégiques et Métiers

Site	Priorités Stratégiques	Priorités Métiers
« A »	« Actuellement, nos priorités stratégiques sont l'amélioration de la rentabilité financière à travers une stratégie combinée : développement des nouveaux produits/marchés (à travers l'innovation et le développement de nouvelles applications technologiques et de gaz industriel) et Réduction de coût en permanence » (Entretien N°1.DG.4)	
« C »	<p>« (Silence 7s) Actuellement les priorités stratégiques consistent à améliorer la rentabilité économique, augmenter le CA, amplifier davantage le portefeuille d'activités, développer de nouveaux produits/marchés, accroître les compétences, croissance externe... Tout ça via une "Information de Qualité" » (Entretien N°2.DSI.2)</p> <p>« Nos priorités stratégiques : Le développement horizontal (amplifier davantage le portefeuille d'activités) et le développement vertical (Extension des entreprises existantes) ; augmentation du CA ; développer de nouveaux produits/marchés ; accroître les compétences » (Entretien N°2.DM.3)</p> <p>« (Silence 5s) (eee...) La priorité N°1 est la "sécurité" [...] et ce par le développement du marché à l'étranger » (Entretien N°2.DG.4)</p>	<p>« (Silence 10s) Concernant les priorités métiers de Direction Financière : le repérage des chemins et des moyens de financement les plus adéquats avec la trésorerie de l'entreprise et les plus pertinents en termes du délai de remboursement, du taux d'intérêt... » (Entretien N°2.DSI.2)</p> <p>« Pour mes priorités métiers, c'est essentiellement la maîtrise de tous les postes de Charges (quantité et qualité des achats, les charges de RH...) et les postes de Produits (statistiques des ventes, analyses des ventes par zone, par région, par pays...), et bien sûr tout ça à l'aide des Tableaux de Bord informatisés. La deuxième priorité de la Direction Financière consiste à détecter des niches d'économies pour favoriser les Economies d'échelles » (Entretien N°2.DM.3)</p>
« U »	<p>« (silence 4s) En premier lieu, on a des orientations stratégiques "Marché et Développement" (il insiste 2 fois) et la deuxième orientation "le Développement des méthodes de gestion et d'optimisation" (il insiste 2 fois) » (Entretien N°3.DG.1)</p> <p>« Les priorités stratégiques : (silence 4 s) C'est surtout le développement du marché, (eee...) et l'accroissement des compétences » (Entretien N°3.DM.2)</p>	<p>« Les priorités métiers de la Direction Contrôle de Gestion : Réduire essentiellement les charges, et atteindre des objectifs. (silence 7s) La première chose est de fixer un taux de CA pour l'atteindre. Et surtout (elle insiste 2 fois) minimiser les charges, atteindre la marge sur les matières premières. Donc, fixer des ratios bien déterminés pour les atteindre » (Entretien N°3.DM.2)</p> <p>« Concernant les priorités métiers de la fonction de production, on fait surtout les réalisations par rapport aux prévisions en termes de temps et de quantité. Si on lance un ordre de fabrication "OF", on doit savoir si la quantité demandée par le client est atteinte et dans le délai. Et puis, si on a fait des dépassements des frais de productions, ou encore mesurer combien de déchet on a généré c.à.d le degré et la quantité, etc. Donc,</p>

<p>« T » « (Silence 4s) Notre premier axe stratégique est le "Développement". Quand on parle du développement c.à.d la recherche de nouvelles destinations, de nouveaux marchés et nouveaux clients et en parallèle, avoir une équipe d'innovation. "L'Innovation" est notre deuxième axe stratégique. Une entreprise qui n'innove pas ne peut pas évoluer. Et puis, j'insiste sur le développement à travers "l'Exportation" (il insiste 2 fois). L'exportation doit être outillée en termes de certificats et de normes de sécurité et d'hygiène. Quand on parle d'innovation, il faut avancer ses nombreuses facettes : innovation Marketing, innovation organisationnelle, innovation des procédures du travail etc. L'innovation touche plusieurs choses à la fois. Donc, on a tout un programme, une stratégie, une équipe : on se voit régulièrement (il insiste 2 fois) pour discuter les nouveaux projets et rechercher des idées nouvelles. Donc, je peux souligner que la locomotive de notre groupe se résume dans l'Innovation et le Développement. Pour ce faire, il faut l'organisation, l'encadrement, les outils de production et bien sûr les compétences » (Entretien N°4.DG.1)</p>	<p>tout cela présente nos priorités métiers » (Entretien N°3.DM.4)</p> <p>« Priorités métiers de la Direction Commerciale : (Silence 7s) Disons, il s'agit de développer et élargir la part de marché et le volume de notre CA » (Entretien N°4.DM.4)</p>
<p>« I » « Les priorités stratégiques ! (Silence 9s) Bon, la diversification des réseaux de distribution. A un certain moment, l'entreprise arrive à un niveau où elle a besoin de sécurité et de pérennité. Donc, diversifier les canaux de distribution ; diversifier les marchés cibles et les pays comme l'Algérie, la Libye ; et diversifier les lignes de produits. Donc, ce sont à peu près les axes de sécurité du groupe » (Entretien N°5.DG.1)</p>	<p>« (Silence 4s) Bon, on a essentiellement les produits financiers, (silence 3s) et les ressources financières en termes de besoin de financement pour l'activité et on a surtout les marchés d'appels d'offres et tout ce qui est développement du personnel » (Entretien N°5.DM.3)</p>

Annexe 8 : Les éléments structurants des deux paradigmes positiviste et constructiviste (adapté de Girod-Séville et Perret, 1999 et Allard-Poesi et Maréchal, 1999)

	<b>Positivisme</b>	<b>Constructivisme</b>
<b>Statut de la connaissance</b>	<b>Hypothèse ontologique</b> (il existe une essence propre à l'objet de connaissance)	<b>Hypothèse phénoménologique</b> (l'essence de l'objet ne peut être atteinte)
<b>Nature de la réalité</b>	<b>Hypothèse déterministe</b> Vision du monde social déterminée Indépendance sujet/objet Connaissance produite : objective et contextuelle	<b>Hypothèse intentionnaliste</b> Vision du monde social intentionnelle Interdépendance sujet/objet Connaissance produite : subjective et contextuelle
<b>Origine de la connaissance</b>	<b>La découverte</b> (Observation de la réalité) Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... »	<b>La construction</b> Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... »
<b>Le chemin de la connaissance</b>	<b>Statut privilégié de l'explication</b>	<b>Statut privilégié de la construction</b> Principe de l'univers construit (partage avec l'interprétativisme le statut de compréhension mais s'en distingue par l'hypothèse téléologique <sup>176</sup> ...)
<b>Critères de validité</b>	<b>Vérifiabilité</b> <b>Confirmabilité</b> <b>Réfutabilité</b>	<b>Adéquation</b> (principe d'action intelligente) <b>Enseignabilité</b> (principe de l'argumentation générale)
<b>Nature de l'objet de recherche</b>	<b>Interrogation des faits</b>	<b>Développement d'un projet<sup>177</sup> de connaissances</b>
<b>Origine de l'objet de recherche</b>	<b>Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité</b>	<b>Besoin de transformer la connaissance proposée</b>
<b>Position de l'objet dans le processus de recherche</b>	<b>Extérieure au processus de recherche, guide le processus de recherche</b>	<b>Intérieure au processus de recherche, guide et se construit dans le processus de recherche</b>

<sup>176</sup> Chez les constructivistes, la démarche de compréhension est liée à la finalité du projet de connaissance que le chercheur s'est donné. Ainsi, cette hypothèse met en avant les notions de projet, de but et de finalité de toute activité humaine (Girod-Séville et Perret, 1999).

<sup>177</sup> « Mais aussi, au sein des nombreuses disciplines avec lesquelles les sciences de gestion doivent cohabiter : la plupart des sciences de l'homme et de la société, les sciences de l'ingénierie et les sciences de la vie... de "nouvelles sciences" ont émergé depuis un demi-siècle au sein de ces disciplines qui, à l'instar des sciences de gestion, se définissent par leur projet de connaissance et non plus par un objet de connaissance » (Le Moigne, 1993, pp.133). Selon Charreire et Huault (2001), les recherches constructivistes devraient se qualifier, en principe, par leurs projets davantage que par leurs objets.

## Annexe 9 : Caractéristiques distinctives des deux approches qualitative et quantitative (adapté de Baumard et Ibert, 1999 et Allix-Desfautaux, 1995)<sup>178</sup>

		Approche Quantitative	Approche Qualitative
<b>Distinction selon</b>	<b>Nature des données</b>	Sous forme de chiffres (Miles et Huberman, 2003) Données numériques (Yin, 1989) Variables mesurées par des échelles d'intervalles et de proportion (métriques) (Evrard, Pras et Roux, 2000)	Sous forme de mots Données non numériques Variables mesurées sur des échelles nominales et ordinales (non métriques)
	<b>Orientation de la recherche</b>	Test d'un objet théorique	Construction d'un objet théorique
	<b>Objectivisme/subjectivisme</b>	L'objectivisme Perçoit l'individu comme quelqu'un de logique, de rationnel. Isole l'objet de la recherche Séparation entre observateur et observé...	Le subjectivisme Perçoit l'individu comme une entité complexe, difficilement quantifiable L'objet n'est plus une entité isolée Interrelation entre observateur et observé...
	<b>Flexibilité de la recherche</b>	N'offre pas une flexibilité dans le recueil de données (elle implique un calendrier plus rigide)	Offre une plus grande souplesse dans le recueil de données
<b>Bilan</b>	<b>Portées</b>	Offre des garanties sur le plan de l'exactitude des résultats en répondant aux critères généraux de scientificité. Elle est conforme aux exigences d'objectivité, de précision, de rigueur, de reproductibilité, de génération et de processus cumulatif de la recherche	La complétude, le niveau de profondeur, la qualité et la richesse des informations qu'elle permet d'obtenir. Les méthodologies simples ou directes conduisent à des résultats plus utiles (Mintzberg, 1979). Ne pas enfermer les personnes interrogées dans le cadre restreint des réponses préétablies (Bon et Grégory, 1986). Permet la découverte de ce qui est important et significatif ; la richesse de l'information l'emporte sur la précision de la mesure.
	<b>Limites</b>	La remise en cause de la pertinence des analyses statistiques face au domaine du comportement. Inaptitude des outils statistiques à rendre compte des configurations globales des réponses, des structures, des interactions (Brabet, 1988). La quantification réduit la complexité des phénomènes humains en ne retenant d'eux que les données objectivables, directement observables et quantifiables (Marc, 1994). Une quantification prématurée (représentation élaborée à l'avance) pourrait constituer un obstacle à la compréhension (Brabet, 1988).	La difficulté de reproductibilité (Pras, 1982): puisqu'elle est liée à l'expertise du chercheur, il est difficile de pouvoir vérifier et tester scientifiquement le jugement de l'analyste, des biais dus à l'insertion du chercheur dans l'organisation et à la subjectivité de son interprétation. La difficulté de généralisation (Pras, 1982) due à : la faible taille des échantillons, la difficulté d'utilisation des résultats (établir une hiérarchie dans les informations obtenues et leur importance relative). Ces recherches sont le plus souvent coûteuses.

<sup>178</sup> Les références citées ne sont pas toutes reprises en bibliographie. Pour une consultation exhaustive, le lecteur pourra se reporter aux travaux de Allix-Desfautaux (1995) et Baumard et Ibert (1999).

Annexe 10 : Fiche de synthèse d'entretien non-directif  
(Exemple Entretien N°2.DG.1)

FICHE DE SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN		N°: 2.DG.1		
Type de l'Entretien:	Non Directif			
Importance de l'Entretien	1	2	3	4
Site:	C			
Interviewé:	A.M			
Statut:	DG			
Contact N°:	1			
Date de l'Entretien:	08/05/2008			
Durée de l'Entretien:	45 Minutes			
Lieu de l'Entretien:	Bureau			
<b>Thèmes abordés:</b>				
Présentation générale de "C" (Activités et Métiers)				
Présentation générale de l'ERP Navision				
<b>Points frappants et révélateurs dans ce contact:</b>				
Importance des conflits positifs entre les PP				
Importance de la dimension culturelle pour l'étude des ERP				
<b>Remarques concernant l'Interviewé:</b>				
Diplôme: Ingénieur en Génie Electrique et Instrumentation				
Un accueil très chaleureux malgré ses engagements antérieurs				
Une excellente compréhension et maîtrise du sujet et des termes employés				
Appréciation de la lecture culturelle et une forte croyance au sujet de la thèse				
Entretien très bénéfique				

## Annexe 11 : Guide d'entretien

### Axe.1 : Alignement Stratégique du système ERP

- 1/ Quelles sont actuellement vos priorités Métiers (*Stratégiques pour DG*) dans votre entreprise?
- 2/ Dans votre entreprise, est-ce que le thème de l'alignement stratégique est prioritaire en matière du système ERP?
- 3/ Pensez-vous que l'alignement stratégique du système ERP nécessite forcément l'existence et la formulation des priorités Métiers (*stratégiques pour DG*) claires ?  
(*Pour les DSI, les questions 1 et 3 sont remplacées par la question suivante : « Est-ce que vous participez à la définition de la Stratégie d'Affaires ? Si oui, de quelle manière êtes-vous impliqué dans l'élaboration de la dite stratégie ? »*)

### Axe.2 : Alignement des Usages du système ERP

- 4/ Pensez-vous que la réussite de l'alignement stratégique du système ERP nécessite d'accorder autant d'attention à la pertinence des usages qu'à la pertinence des investissements ?
- 5/ Pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste l'alignement des usages du système ERP sur vos priorités Métiers (*Stratégiques pour DG*) ?
- 6/ Selon votre expérience, quelles sont les principales sources de difficultés pour l'alignement des usages d'un système ERP ? (*Cette question n'est pas adressée au DG*)

### Axe.3 : Aspect Culturel et Relationnel de l'Alignement

- 7/ Pouvez-vous nous parler de « la culture de votre entreprise »
- 8/ Selon vous, est-ce que la culture de l'entreprise peut jouer en faveur de l'alignement des usages d'un système ERP? Si oui, comment ?
- 9/ Selon vous, quel est le défi majeur pour un DM (*un DG, un DSI*) en terme d'alignement des usages du système ERP?
- 10/ Si vous ne prenez pas en charge la responsabilité de la Maîtrise de l'alignement des usages, le DG ou le DSI peuvent-ils s'y substituer ? (*Cette question est adressée uniquement aux DM*)
- 11/ Quelle implication attendez-vous du DG en matière d'alignement des usages du système ERP ?
- 12/ Quelle implication attendez-vous du DSI en matière d'alignement des usages du système ERP ?
- 13/ Est-ce que vous discutez avec le DG et le DSI des problèmes d'alignement des usages du système ERP ? Si oui, quel type de problèmes discutez-vous ?
- 14/ Dans quel cadre et avec quelle fréquence vous discutez ces problèmes?
- 15/ Comment évaluez-vous la qualité de l'interaction entre vous, le DG, le DSI et les autres DM ?
- 16/ Pensez-vous que l'intensité et la qualité de cette interaction peuvent impacter l'alignement des usages du système ERP ? Si oui, comment ?
- 17/ Pensez vous que la culture de l'entreprise peut jouer un rôle constitutif et consolidant de l'interaction entre les 3 PP impliquées dans l'alignement des Usages ? Si oui, comment ?
- 18/ Selon votre expérience, est-ce que l'intensité et la qualité de cette interaction dépendent essentiellement des styles cognitifs (personnalité) de chacune des 3 PP impliquées? Si oui, comment ?
- 19/ Vous semble-t-il que la culture organisationnelle est profondément influencée par le style cognitif du DG ? Si oui, comment ?



Annexe 12 : Détail de 16 entretiens semi-directifs effectués dans le cadre du test de faisabilité des hypothèses de recherche

Site	Origine	Activité	CA (en Million de dinar)	Nbr. employés	N° entretien	Poste Interviewé	Sexe	Age	Date entretien	Durée entretien (en minutes)
A	Française	Production du Gaz Industriel et Médical	43 MD	194	1. DM.3	Directeur Métiers « Santé »	M	42	5/6/2009	45
					1. DG.4	Directeur Général	M	55	5/6/2009	60
C	Tunisienne	Production, commerce et conditionnement d'huiles d'olives et dérivés.	130 MD	300	2. DSI.2	Directeur Systèmes d'Informations	M	39	14/5/2009	70
					2. DM.3	Directeur Financier	M	49	16/5/2009	60
					2. DG.4	Directeur Général	M	48	01/6/2009	75
U	Tunisienne	Production d'emballage en carton et impression en tout genre	550 MD	400	3. DG.1	Directeur Général	M	47	30/5/2009	90
					3. DM.2	Directeur Contrôle de Gestion	F	26	16/6/2009	80
					3. DSI.3	Directeur Systèmes d'Informations	M	26	16/6/2009	70
					3. DM.4	Directeur Usine	M	37	09/7/2009	40
T	Tunisienne	Confiserie, élevage de volaille et vente de matériels d'électricité	42 MD	140	4. DG.1	Directeur Général	M	46	24/7/2009	40
					4. DSI.2	Directeur Systèmes d'Informations	M	31	10/8/2009	70
					4. DM.3	Directeur Financier	M	37	04/11/2009	55
					4. DM.4	Directeur Commercial	M	39	05/11/2009	50
I	Tunisienne	Ingénierie de génie logiciel et montage de micro-ordinateurs	42 MD	145	5. DG.1	Directeur Général	M	45	09/10/2009	60
					5. DSI.2	Directeur Systèmes d'Informations	M	39	10/12/2009	60
					5. DM.3	Directeur Ressources (RH, Finance, Logistique)	F	37	17/12/2009	50

Annexe 13 : Fiche de synthèse d'entretien semi-directif  
(Exemple Entretien N°4.DM.3)

FICHE DE SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN		N°: 4.DM.3			
Type de l'Entretien:	Semi Directif				
Importance de l'entretien	1	2	3	4	
Site:	T				
Interviewé:	N.B				
Statut:	Directeur Financier				
Contact N°:	1				
Date de l'Entretien:	04/11/2009				
Durée de l'Entretien:	55 Minutes				
Lieu de l'Entretien:	Bureau				
<b>Interprétations préliminaires sur la faisabilité des Hypothèses</b>					
HG	Il insiste sur l'effet des dimensions culturelles de communication et de transparence en argumentant par des exemples concrets				
H2	Il confirme l'impact de l'entente sur la performance de l'action				
H3	Il cite des exemples qui montrent l'effet de la culture sur l'harmonisation des actions ainsi que l'interaction				
H4	Il explique sa confirmation par l'impact de son propre style cognitif sur la qualité de son interaction avec les autres				
H5	Il insiste deux fois en disant « <i>oui, il doit influencer</i> la culture organisationnelle ». Il souligne la notion du Leader				
<b>Points frappants et révélateurs dans ce contact:</b>					
Il n'a pas voulu répondre directement à la question qui concerne la culture de l'entreprise "T" (il n'est pas satisfait de ladite culture) Il insiste sur l'importance de la lecture culturaliste que ce soit pour l'interaction entre les parties prenantes que pour l'alignement des usages d'Adonix Appréciation de la notion de l "Alignement"					
<b>Remarques concernant l'Interviewé:</b>					
Diplôme: Maîtrise en Sciences Comptable Une compréhension excellente du sujet et des concepts mobilisés Entretien très enrichissant avec des réponses bien précises					

## Annexe 14 : Dictionnaire des thèmes

Catégorie et thèmes associés	Code	Sous-codes	Description
<b>Alignement Stratégique</b>	<b>AS</b>		<b>Ce code fait référence au thème général d'alignement stratégique du système ERP : « le rôle du système ERP comme dispositif contributeur à la trajectoire stratégique de l'entreprise ».</b>
AS : Priorités Stratégique		AS>PS	Le répondant mentionne les priorités stratégiques de son entreprise comme par exemple : croissance externe, amélioration de la rentabilité économique, développement des nouveaux produits/marchés, accroissement des compétences, etc.
AS : Priorités Métiers		AS>PM	Le répondant mentionne les priorités Métiers de sa direction comme par exemple : excellence opérationnelle, transformation du modèle économique ou de la chaîne logistique, innovation, politique de moyens, optimisation des investissements, etc.
AS : Alignement ERP		AS>ERP	Le répondant émet un jugement sur la priorité du thème de l'alignement stratégique en matière du système ERP dans son entreprise. Il peut évoquer aussi si la DSI participe ou non à la définition de la stratégie Corporate et Métier.
AS : Existence et formulation priorités stratégiques		AS>EFPS	Le répondant émet un jugement sur la nécessité de l'existence et de la formulation des priorités stratégiques claires pour l'alignement stratégique du système ERP.
AS : Existence et formulation priorités Métiers		AS>EFPM	Le répondant émet un jugement sur la nécessité de l'existence et de la formulation des priorités Métiers claires pour l'alignement stratégique du système ERP.
<b>Alignement Usages</b>	<b>AU</b>		<b>Ce code renvoie à la nouvelle perspective d'alignement stratégique axée sur les usages plutôt que sur les investissements</b>
AU : Place de l'usage vis-à-vis de l'alignement stratégique		AU>USAGE	Le répondant défend ou relativise l'importance des usages du système ERP pour l'alignement stratégique par rapport à l'importance des investissements. A cet égard, le répondant peut décrire qu'est ce qu'une bonne utilisation du système ERP.
AU : Alignement usages ERP sur les priorités stratégiques		AU>PS	Le répondant explique l'alignement des usages du système ERP sur les priorités stratégiques de l'entreprise, déjà mentionnées ci-dessus.
AU : Alignement usages ERP sur les priorités métiers		AU>PM	Le répondant explique l'alignement des usages du système ERP sur les priorités Métiers de sa direction, déjà mentionnées ci-dessus.
AU : Facteurs clés de succès ou principales difficultés de l'alignement des usages		AU>FCS	Le répondant mentionne soit des FCS, soit des causes de difficultés de l'alignement stratégique des usages du système ERP.
AU : Rôle DG		AU>ROL/DG	Le répondant évoque l'implication attendue et le défi majeur du DG en matière d'alignement des usages du système ERP.
AU : Rôle DSI		AU>ROL/DSI	Le répondant évoque l'implication attendue et le défi majeur du DSI en matière d'alignement des usages du système ERP.
AU : Rôle DM		AU>ROL/DM	Le répondant évoque l'implication attendue le défi majeur du DM en matière d'alignement des usages du système ERP.

<b>Profil Culturel</b>	<b>PC</b>	<b>Ce code renvoie à la culture organisationnelle</b>
PC : Culture de Groupe	PC>GROU	Le répondant mentionne si la culture de son entreprise reflète des dimensions comme : développement individuel, confiance, participation, solidarité, cohésion, environnement de travail amical et assez encourageant, travail de groupe.
PC : Culture de Développement	PC>DEVP	Le répondant mentionne si la culture de son entreprise reflète des dimensions comme : dynamisme, créativité, entrepreneuriat, anticipation, adaptation, initiative individuelle, prise de risque, innovation, expérimentation, flexibilité.
PC : Culture Hiérarchique	PC>HIER	Le répondant mentionne si la culture de son entreprise reflète des dimensions comme : structure, environnement de travail formalisé, renforcement des Rôles, coordination des efforts pour l'achèvement de l'objectif commun, standardisation, efficacité, uniformité, prévision, sécurité, ordre, contrôle, réglementation.
PC : Culture Rationnelle (de marché)	PC>RATI	Le répondant mentionne si la culture de son entreprise reflète des dimensions comme : Compétitivité, importance de l'environnement, part de marché, objectifs d'affaires, profit, performance, productivité, dirigeants sont exigeants.
<b>Interaction</b>	<b>IN</b>	<b>Ce code fait référence au dynamisme relationnel entre les trois parties prenantes impliquées dans l'alignement des usages du système ERP</b>
IN : Discussion des problèmes d'alignement des usages	IN>DISCU	Le répondant indique s'il ya des discussions entre les parties prenantes à propos des problèmes d'alignement des usages du système ERP. Si la réponse est positive, il cite des exemples de problèmes.
IN : Cadre des discussions	IN>CADR	Le répondant mentionne le cadre dans lequel se déroulent ces discussion comme par exemple : en réunion, tête-à-tête, e-mail, etc.
IN : Intensité des discussions	IN>INTE	Le répondant mentionne la fréquence de ces discussions en termes de nombre de fois par jour, semaine, mois et nombre d'heures.
IN : Qualité d'interaction	IN>QUAL	Le répondant émet un jugement sur la qualité de l'interaction avec les autres parties prenantes impliquées dans l'alignement des usages du système ERP.
<b>Style Cognitif*)</b>	<b>SC</b>	<b>Ce code renvoie aux dimensions de personnalité</b>
SC : Style Cognitif DG	SC>DG	Le répondant, que ce soit le DG lui-même ou le DSI ou encore le DM, décrit le style cognitif du DG.
SC : Style Cognitif Conscientieux	SC>DG/CO	Le répondant mentionne si le DG est : organisé, efficace, méthodique, responsable, persévérant, ordonné, digne de confiance, a le besoin d'achèvement, scrupuleux et méticuleux.
SC : Style Cognitif Extraversion	SC>DG/EX	Le répondant mentionne si le DG est : ambitieux, actif, sociable, aime discuter, impulsif, expansif, avoir des émotions positives (réservé, timide, renfermé).
SC : Style Cognitif Amabilité	SC>DG/AM	Le répondant mentionne si le DG est : chaleureux, gentil, compatissant, altruiste, confident, modeste, doux.
SC : Style Cognitif Ouverture aux expériences	SC>DG/OU	Le répondant mentionne si le DG est : imaginatif, créatif, malin, il manifeste une curiosité intellectuelle, il a un sens artistique.
SC : Style Cognitif Stabilité émotionnelle	SC>DG/SE	Le répondant mentionne si le DG est : calme, a le sens de sécurité, stable, pas nerveux (envieux, jaloux, il a un comportement anxieux, instable, mélancolique, nerveux)
SC : Style Cognitif DSI ou DM	SC>DSI-DM	Le répondant, que ce soit le DSI ou le DM, décrit son propre style cognitif.

SC : Style Cognitif Conscientieux	SC>DSI-DM/CO	Le répondant mentionne s'il est : organisé, efficace, méthodique, responsable, persévérant, ordonné, digne de confiance, a le besoin d'achèvement, scrupuleux et méticuleux.
SC : Style Cognitif Extraversion	SC>DSI-DM/EX	Le répondant mentionne s'il est : ambitieux, actif, sociable, aime discuter, impulsif, expansif, avoir des émotions positives (réservé, timide, renfermé).
SC : Style Cognitif Amabilité	SC>DSI-DM/AM	Le répondant mentionne s'il est : chaleureux, gentil, compatissant, altruiste, confident, modeste, doux.
SC : Style Cognitif Ouverture aux expériences	SC>DSI-DM/OU	Le répondant mentionne s'il est : imaginatif, créatif, malin, il manifeste une curiosité intellectuelle, il a un sens artistique.
SC : Style Cognitif Stabilité émotionnelle	SC>DSI-DM/SE	Le répondant mentionne s'il est : calme, a le sens de sécurité, stable, pas nerveux (envieux, jaloux, il a un comportement anxieux, instable, mélancolique, nerveux)

**(\*) Les particularités individuelles entre parenthèses sont antinomiques à celles précitées.**

## Annexe 15 : Questionnaire d'enquête

# LES DIRECTIONS METIERS FACE A L'ALIGNEMENT STRATEGIQUE DES USAGES DU SYSTEME ERP

Questionnaire destiné aux

**"Directeurs Métiers"** : Directeurs d'entités opérationnelles ou  
fonctionnelles

**Etude réalisée par**

**Mme Nesrine CHTOUROU Ep. BEN AMAR**

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA)

Conservatoire National des Arts et Métiers -PARIS- (CNAM)

Unité de recherche GOUVERNANCE

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion - SFAX- (FSEG)

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en Sciences de Gestion sur le thème de « **l'Alignement stratégique des usages du Système d'Information (SI) : cas des systèmes ERP dans la phase du post-basculement** », nous souhaitons procéder à une enquête auprès des *"Directeurs Métiers"* afin de scruter les aspects culturels et interactionnels autour de la manœuvre d'alignement stratégique des usages du système ERP.

Dans ce qui suit, nous désignons par « Alignement stratégique » le fait de mettre en cohérence les usages du système ERP avec les priorités stratégiques et Métiers de l'entreprise.

Sachant que l'objectif de notre étude est purement académique, puis-je compter sur votre collaboration, notre principal moyen pour effectuer ce travail. Et seule la sincérité de vos réponses garantira la qualité de nos résultats.

Aussi, nous vous serions reconnaissants de vouloir bien donner suite au questionnaire qui suit. Pour ce faire, il suffit de cocher la case parmi un choix de réponses déjà identifiées correspondant à celle qui vous convient le mieux. Vous voudrez bien répondre en toute confiance en vous assurant que vos réponses seront traitées dans la stricte confidentialité. Il importe donc que vous répondiez à toutes les questions de sorte que nous puissions par conséquent en tenir compte aux fins de l'analyse.

*Nesrine CHTOUROU BEN AMAR*

## SECTION. A : Priorités stratégiques et Métiers

1. Dans votre entreprise, quelles sont actuellement les priorités stratégiques ?

	Pas important du tout 1	Peu important 2	Assez important 3	Important 4	Très important 5
Développer l'entreprise par croissance externe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer la rentabilité économique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atteindre des objectifs de résultats communiqués	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accroître les compétences et développer les talents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Dans votre Direction, quelles sont actuellement les priorités Métiers ?

	Pas important du tout 1	Peu important 2	Assez important 3	Important 4	Très important 5
Excellence opérationnelle ( <i>optimisation et réingénierie des processus, planification opérationnelle...</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transformation ( <i>du modèle économique, de la chaîne logistique...</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovation ( <i>veille technologique, recherche et développement de nouveaux produits, d'outils spécialisés...</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politique de moyens ( <i>économies d'échelles, allocation optimale de ressources...</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Optimisation des investissements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## SECTION. B : Usages réels du système ERP

3. Dans votre Direction, vos collaborateurs exploitent les modules du système ERP à :

20 % 1	40 % 2	60 % 3	80 % 4	100 % 5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Parallèlement au système ERP, est ce que vos collaborateurs reviennent fréquemment à des traitements sur d'autres systèmes notamment l'Excel ?

Presque jamais 1	Rarement 2	Occasionnellement 3	Fréquemment 4	Très fréquemment 5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Comment évaluez-vous le niveau d'usage du système ERP dans vos processus Métiers ?

Minimal 1	Passable 2	Moyen 3	Avancé 4	Très avancé 5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### SECTION. C : Alignement des usages du système ERP

6. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les deux affirmations suivantes :

	Pas du tout d'accord 1	Pas d'accord 2	Indifférent 3	D'accord 4	Tout à fait d'accord 5
Dans votre entreprise, les usages du système ERP sont cohérents avec les priorités stratégiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dans votre entreprise, les usages du système ERP sont cohérents avec les priorités Métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### SECTION. D : Interaction avec la DG (Direction générale), la DSI (Direction Système d'Information) et les autres DM (Directions Métiers)

7. Est-ce que vous discutez fréquemment :

	Presque jamais 1	Rarement 2	Occasionnellement 3	Fréquemment 4	Très fréquemment 5
<b>A/ Avec le Directeur Général</b>					
Des priorités stratégiques et Métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des arbitrages entre ces diverses priorités en rapport avec l'usage du système ERP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des points qui prêtent à confusion concernant l'usage du système ERP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des arbitrages en cas de divergence de visions et même des conflits (positifs) concernant l'usage du système ERP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B/ Avec le Directeur Système d'Information</b>					
Des priorités stratégiques et Métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des arbitrages entre ces diverses priorités en rapport avec l'usage du système ERP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des points qui prêtent à confusion concernant l'usage du système ERP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des arbitrages en cas de divergence de visions et même des conflits (positifs) concernant l'usage du système ERP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



<b>C/ Avec les autres Directeurs Métiers</b>	Presque jamais	Rarement	Occasionnellement	Fréquemment	Très fréquemment
	1	2	3	4	5
Des priorités stratégiques et Métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des arbitrages entre ces diverses priorités en rapport avec l'usage du système ERP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des points qui prêtent à confusion concernant l'usage du système ERP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des arbitrages en cas de divergence de visions et même des conflits (positifs) concernant l'usage du système ERP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Dans quel cadre vous discutez ces aspects (mentionnés dans le tableau ci-dessus) et avec quelle fréquence interagissez-vous ?

<b>A/ Avec le Directeur Général</b>	1 à 2 fois par semestre	1 à 2 fois par trimestre	1 à 2 fois par mois	1 à 2 fois par semaine	1 à 2 fois par jour
	1	2	3	4	5
En comité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En réunion tête-à-tête	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Par e-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B/ Avec le Directeur Système d'Information</b>	1	2	3	4	5
En comité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En réunion tête-à-tête	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Par e-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>C/ Avec les autres Directeurs Métiers</b>	1	2	3	4	5
En comité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En réunion tête-à-tête	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Par e-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Comment évaluez-vous la qualité de l'interaction avec :

<b>A/ Le Directeur Général</b>	Mauvaise	Faible	Moyenne	Bonne	Excellente
	1	2	3	4	5
En terme de communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En terme de compréhension	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En terme de confiance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B/ Le Directeur Système d'Information</b>	1	2	3	4	5
En terme de communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En terme de compréhension	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En terme de confiance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>C/ Les autres Directeurs Métiers</b>	Mauvaise <b>1</b>	Faible <b>2</b>	Moyenne <b>3</b>	Bonne <b>4</b>	Excellente <b>5</b>
En terme de communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En terme de compréhension	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En terme de confiance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **SECTION. E : Profil culturel de l'entreprise**

**10.** Veuillez indiquer l'importance que votre entreprise accorde aux dimensions suivantes?

	Pas important du tout <b>1</b>	Peu important <b>2</b>	Assez important <b>3</b>	Important <b>4</b>	Très important <b>5</b>
a. Participation et discussion libre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Liberté d'action du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Considération des inquiétudes et des idées du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Relations humaines, travail d'équipe et cohésion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Flexibilité et décentralisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Expansion, croissance et développement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Innovation et changement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Méthode créative de résolution de problèmes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Contrôle et centralisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Uniformisation, élaboration et structure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Stabilité, continuité et commande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Performances anticipées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Souci de la tâche, accomplissement et atteinte des objectifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. Direction, établissement des objectifs et clarté des buts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o. Efficacité, productivité et rentabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p. Excellence des résultats et qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **SECTION. F : Renseignements généraux sur votre entreprise**

11. Raison sociale : -----
12. Secteur d'activité de l'Entreprise : -----
13. En quelle année l'entreprise a-t-elle été fondée ? -----
14. Origine de l'Entreprise (Nationalité): -----
15. Nombre d'employés :  Moins de 100     100 à 300     300 à 500     Plus de 500
16. CA (en Milliers de Dinars):  Moins de 1 000 MD                       1 000 à 5 000 MD  
 5 000 à 10 000 MD                       Plus de 10 000 MD
17. Marque de votre système ERP : -----    18. Version : -----
19. Date d'implémentation : -----
20. Date du basculement opérationnel du système ERP (mise en exploitation) : -----

## **SECTION. G : Identification du Directeur Métier**

21. Sexe :     M                       F
22. Age :     <30 ans                       30 à 40 ans                       40 à 50 ans                       >50 ans
23. Vous occupez le poste de Directeur : -----
24. Quel est le type de votre Direction Métier ? :  Fonctionnelle                       Opérationnelle
25. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?-----

**Nous vous remercions pour votre précieuse main étendue**

Pour toute information, n'hésitez pas à me contacter au 25 35 82 24  
ou par e-mail : nesrine\_chtourou@yahoo.fr

## Annexe 16 : Lettre électronique de relance

**Objet :** Relance d'activation du questionnaire.

**Nous nous permettons de vous rappeler le questionnaire transmis le 24/10/2011 s'inscrivant dans le cadre de la préparation de la mienne thèse portant sur « l'alignement stratégique des usages du système ERP », et vous prions de vouloir bien y donner suite. Et ce en nous notifiant votre intention sur ce que vous envisagez faire à propos de la réponse à notre enquête : si oui ou non y aura une suite positive.**

**Considérant la contrainte temporelle, vous êtes priés d'imprimer votre réponse avec la célérité requise.**

**Très cordialement,**

**Nesrine CHTOUROU Ep. BEN AMAR**

**B :** Inutile de rappeler que nous nous engageons à traiter vos réponses dans la stricte confidentialité

## Annexe 17 : Tableau de codage condensé de format SPSS.18

BD Thèse.sav [Ensemble\_de\_données1] - PASW Statistics Éditeur de données

Fichier Edition Affichage Données Transformer Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide

1: PS1 2 Visible: 75 variables sur 75

	PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PM1	PM2	PM3	PM4	PM5	UR1
1	2	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3
2	2	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4
3	1	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3
4	2	5	5	4	4	4	2	4	5	5	3
5	2	5	5	4	5	4	5	5	3	3	4
6	2	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5
7	3	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4
8	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3
9	4	5	3	5	4	3	1	3	5	4	5
10	3	5	4	5	5	3	2	5	3	5	1
11	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3
12	5	5	3	5	3	4	2	1	3	4	5
13	3	5	3	4	4	5	4	4	4	5	3
14	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4
15	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3
16	5	4	3	5	4	3	3	4	5	2	4
17	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	3
18	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
19	2	3	4	5	5	2	3	3	5	4	4
20	2	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5
21	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
22	3	4	5	5	5	3	3	4	4	5	5
23	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4
24	4	5	5	5	5	4	3	3	2	5	4

Affichage des données Affichage des variables

Le processeur PASW Statistics est prêt

démarrer \*Résultats1 [Docume... BD Thèse.sav [Ensem... FR 12:33

## Annexe 18 : Répartition de l'échantillon obtenu à partir du questionnaire d'enquête

Critères de répartition de l'échantillon de 55 DM		Fréquence	Pourcentage
Sexe	Féminin	7	12.7
	Masculin	48	87.3
Age	< 30 ans	1	1.8
	30-40 ans	31	56.4
	40-50 ans	18	32.7
	>50 ans	5	9.1
Poste occupé	Directeur Finance	9	16,3
	Directeur Approvisionnement	4	7,3
	Directeur Commercial	4	7,3
	Directeur Comptabilité	2	3,6
	Directeur Contrôle de gestion	5	9,1
	Directeur Développement	2	3,6
	Directeur Exploitation	1	1,8
	Directeur Export	1	1,8
	Directeur Fiscalité	1	1,8
	Directeur Logistique	5	9,1
	Directeur Marketing	2	3,6
	Directeur Production	4	7,3
	Directeur Qualité	2	3,6
	Directeur RH	8	14,5
	Directeur Technique	4	7,3
Directeur Trésorerie	1	1,8	
Type de Direction Métier	Fonctionnelle	38	69.1
	Opérationnelle	17	30.9
Ancienneté dans ce poste de DM	1-5 ans	33	60.0
	5-10 ans	10	18.2
Critères de répartition de l'échantillon de 22 sites enquêtés		Fréquence	Pourcentage
Activité	Agroalimentaire	5	22,7
	Commercialisation des produits pour l'industrie	1	4,5
	Composants automobiles	2	9,1
	Détergents et cosmétiques	1	4,5
	Distribution des produits pétroliers	1	4,5
	Editeurs de solutions informatiques	3	13,6
	Emballage	3	13,6
	Fabrication de structures d'Aéronefs	1	4,5
	Matériaux de construction	2	9,1

	Pétrole et Gaz	1	4,5
	Production du Gaz industriel et médical	1	4,5
	Télécommunications	1	4,5
<b>Nationalité</b>	ALLM	2	9,1
	ENG	1	4,5
	FRA	4	18,2
	LIBY	1	4,5
	TUN	12	54,5
	USA	2	9,1
<b>Nombre d'employés</b>	<100	5	22,7
	100-300	5	22,7
	300-500	5	22,7
	>500	7	31,8
<b>CA</b>	1000-5000 MD (Mille Dinars)	1	4,5
	5000-10000 MD	1	4,5
	>10000 MD	20	90,9
<b>Marque ERP</b>	ADONIX	3	13,6
	CEGID	1	4,5
	DIVALTO	1	4,5
	MFGPro	4	18,2
	NAVISION	2	9,1
	ORACLE	4	18,2
	SAGE	2	9,1
	SAP	5	22,7
<b>Date de basculement</b>	2001	2	9,1
	2002	1	4,5
	2004	1	4,5
	2005	3	13,6
	2006	2	9,1
	2007	2	9,1
	2008	6	27,3
	2009	5	22,7

## Annexe 19 : Synthèse des tests psychométriques de l'instrument de mesure<sup>179</sup>

Type de test	Validité de contenu	Validité du construit			Fiabilité
		Validité convergente		Validité discriminante	
Objectif	Vérifier la représentativité du contenu sémantique des dimensions pour chaque échelle de mesure	Vérifier l'unidimensionnalité de l'échelle de mesure		Vérifier la multidimensionnalité de l'échelle de mesure	Vérifier la consistance interne de l'échelle
		<p><i>Analyse factorielle confirmatoire de second ordre</i></p> <p>Pour tester la validité du construit générique  <b>AFCP avec rotation Varimax</b></p>			
Technique utilisée	Exploration théorique suivie d'une procédure de validation empirique via un pré-test	<b>Matrice des corrélations inter-items</b>	<b>AFCP avec rotation Varimax</b>	<b>AFCP avec rotation Varimax</b>	Alpha de Cronbach
Procédure		Elimination des items faiblement corrélés	Extraction d'un facteur unique	Restitution d'autant de facteurs que de variables supposées	$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$
Critères		Coefficients de corrélation inter-items significatifs à un seuil <b><math>\alpha &lt; 0.05</math></b>	Critère de la variance expliquée ( <b>&gt;50%</b> ) Critère de la valeur propre ( <b>&gt;1</b> ) Contributions factorielles « loading » ( <b>&gt;0,3</b> ) Communalité des items ( <b>&gt;0,4</b> )		<b><math>\alpha \geq 0.6</math></b> (étude exploratoire) <b><math>\alpha \geq 0.7</math></b> (étude confirmatoire)

<sup>179</sup> Cette synthèse est largement inspirée de celle proposée par Hassairi (2001).



## Annexe 20 : Matrice thématique ordonnée par vision<sup>180</sup> (Cas. A)

Vision	THEMES	Hypothèses
	Thème Alignement Stratégique (AS)	
<b>DG</b>	<p><b>[1.DG.4]</b> Oui, bien sûr (confirmation). La thématique d'AS est au cœur de nos préoccupations : suivre et continuer le développement du métier "Soin à domicile" tout en se structurant via la plateforme Navision. En fait, mettre en place un ERP au niveau de ce métier consiste à structurer trois types de processus clientèles : le patient, le docteur "Pneumologue" et la Caisse Nationale de Sécurité Sociale. C'est pour cela, j'insiste toujours sur le grand effort d'adaptation et de formation accompagnant la démarche ERP.</p> <p>Tout à fait d'accord (confirmation). L'ERP représente le socle et le support asservi aux différents "Business Cases" fixés de prime abord et ceci avant même l'implémentation du système. L'outil ERP est un dispositif indispensable.</p> <p>La réussite de l'AS nécessite un référentiel de gouvernance commun.</p> <p>Oui, la participation de la DSI au comité exécutif ou au comité de direction est importante pour la phase de démarrage et d'implémentation de la solution. Après le basculement, sa participation au comité exécutif n'est plus nécessaire.</p>	
<b>DM</b>	<p><b>[1.DM.3]</b> Oui, l'AS est une thématique capitale pour que l'ERP accomplisse les choix stratégiques de l'entreprise.</p> <p>(Silence 4s) Oui, on peut parler de DSI contributrice stratégique dans "A". La DSI est d'une importance stratégique. Oui, la DSI dans "A" est rattachée au Comité Exécutif.</p> <p>La stratégie Navision est définie après la stratégie Métier en fonction de celle-ci, mais parfois dans certains cas, les deux stratégies sont élaborées simultanément et sont entre mêlées. Comme je l'ai déjà mentionné, Navision est un support asservi aux choix métiers.</p> <p>Bien évidemment (confirmation), l'AS du système ERP nécessite forcément l'existence et la formulation des priorités Métiers claires et transparentes : Les Business Models (les choix stratégiques concernant par exemple l'emballage d'un produit, la pénétration dans un créneau de marché...), les Business Process et les procédures d'affaires doivent être bien définis, clarifiés et explicités depuis le début du projet. C'est une condition nécessaire pour la réussite de l'AS.</p> <p>(Silence 7s) Non, c'est difficile de réussir les manœuvres d'alignement dans le cas d'inexistence d'une trajectoire stratégique de référence.</p>	<b>HG</b>
	Thème Alignement Usages (AU)	
<b>DG</b>	<p><b>[1.DG.4]</b> La vigilance correspond bien à la phase de suivi, de contrôle et de mesure des performances (économiques et organisationnelles): on veille sur l'AU quotidien (la vie ordinaire) du système Navision avec les Business Cases et on décide les actions d'ajustement en cas de désalignement.</p> <p>Le partage d'une vision commune centrée sur l'usage est plus qu'évident depuis le début du projet. C'est pour cela qu'on fixe une cible "Business</p>	<b>HG</b>

<sup>180</sup> Il importe de noter que la plupart des textes des 16 discours ont été traduits en nous efforçant tant bien que mal de faire la traduction la plus fidèle possible sachant bien que les interviewés s'exprimaient en dialecte mitigé franco-arabe le plus employé chez nous. Inutile de rappeler que nous soucions de conserver le fond des idées et en déployant tous les efforts pour présenter une forme acceptable et intelligible malgré ce que suppose une traduction précise et objective.

	<p>Cases” et on mesure, en aval, selon deux indicateurs de performance l’alignement des usages sur cette Target.</p> <p>Le centrage de l’AS sur les usages instaure la phase d’exploitation opérationnelle au cœur des préoccupations managériales.</p> <p>Je ne crois pas qu’il paraisse essentiel d’ajouter aux deux rôles managériaux MOA et MOE un troisième pour la maîtrise de l’AU (MAU). “Ça devient très lourd”. Ce rôle est déjà inséré dans celui attribué à la Maîtrise d’Ouvrage accompli par nos DM : les “Business Honors”. Chaque DM (entité) doit honorer l’alignement avec ses Business Cases. En fait, s’assurer de l’AU de l’ERP avec la trajectoire stratégique est une fonction quotidienne parmi les autres tâches des DM. “Une telle fonction est génétiquement intégrée dans la démarche ERP”.</p> <p>L’intervention du DG est fondamentale. La trajectoire globale se manifeste à travers le « Target Model » composé de la somme des « Business Plans » traduits par les Business Honors (les Directions Métiers). Donc, dès l’entame du projet ERP, la nécessité de convergence des visions s’était faite sentir entre les Business Plans et le Target Model et s’est poursuivie jusqu’à la phase du post-basculement : l’usage et l’exploitation du système. Pour “A”, on n’a pas rencontré de divergence des visions ; mais dans le cas où des divergences surviendront, je crois que l’arbitrage de la DG est crucial.</p> <p>L’implication des DM est très forte sur tout le processus de l’alignement.</p> <p>Pour le DSI, c’est surtout la participation et la compréhension des Business Cases et des Business Models pour permettre la structuration la plus adéquate, autrement dit, la concrétisation technique des besoins d’affaires. La DSI est un élément clé : “le bras armé de la Direction de Projet”.</p> <p>Non (confirmation), la DSI ne peut pas prendre en charge la responsabilité de MAU. Comme déjà mentionné, cette tâche est accomplie par les DM.</p> <p>Il est incontestable que les dimensions culturelles (exemple : confiance, communication, partenariat ...) soient décisives pour la réussite de l’AU d’un système ERP (confirmation). Cependant, il y a lieu de noter que la culture organisationnelle est amplement influencée par la culture nationale. En fait, l’implémentation de la solution SAP dans les entités européennes diffère considérablement de celle de ladite solution dans les entités magrébines notamment au niveau de la culture de partenariat interne.</p>	<p>H2</p> <p>HG</p>
<p><b>DM</b></p>	<p><b>[1.DM.3]</b> Oui, bien sûr (confirmation) l’AS du système ERP nécessite d’accorder autant d’attention à la pertinence des Usages qu’à celle des Investissements.</p> <p>Je peux expliquer l’AU du système ERP sur les priorités métiers par le fait que Navision est conviviale, facile à utiliser, assez fluide et répond aux besoins métiers. C’est un véritable support qui facilite la visibilité des clients, l’estimation de l’importance des clients, permet de voir plus clair, offre des informations en temps réel, etc. Navision accompagne la réussite des choix stratégiques.</p> <p>(Silence 6s) les principales raisons de difficultés pour l’AU : des difficultés d’ordre humain (l’âge des utilisateurs occupant des postes clés est de nature à handicaper l’utilisation de l’ERP) et des difficultés rattachées à l’intégrateur (existence de problèmes de paramétrage, des blocages, des bugs). Incontestablement, le consensus du métier est l’un des FCS de l’AU (confirmation) : la cohérence entre les besoins métiers était à la hauteur de 60% au début du projet ERP. Pour les 40% restants, ils sont accomplis à travers le paramétrage du système Navision.</p> <p>Sans doute (confirmation), l’AU de Navision par mes collaborateurs relevait de ma responsabilité managériale directe.</p> <p>(Silence 5s) L’implication du DM est importante avec un double rôle de suivi et de contrôle. L’implication dès la phase de sélection jusqu’à l’utilisation finale de la plateforme.</p> <p>Bon, j’attends d’un DSI qu’il soit réactif aux problèmes d’ordres techniques. Les réseaux et l’infrastructure informatique doivent suivre le développement du système d’information.</p> <p>Non, le DSI ne peut pas s’y substituer. Le DSI peut seulement aider, mais c’est le DM qui maîtrise mieux les besoins métiers les plus subtils. Ce n’est</p>	<p>H2+HG</p>

	<p>pas du tout la tâche de la DSI !</p> <p>(Silence 7s) Selon mon expérience, l'alignement de la décision d'investir dans un ERP est plus complexe et plus délicate que l'AU. Pour la phase d'usage, il n'y a pas de problèmes puisque les utilisateurs sont suffisamment impliqués dans le projet d'implémentation et sont bien formés.</p> <p>C'est sûr (confirmation), la culture de l'entreprise est importante pour la réussite de l'AU d'un système ERP, puisque c'est un projet global "projet d'entreprise de portée stratégique".</p>	<b>HG</b>
<b>Thème Interaction (IN)</b>		
<b>DG</b>	<p><b>[1.DG.4]</b> Oui, mon niveau de connaissances de Navision est largement suffisant pour débattre avec les DM et la DSI la problématique d'AS. Je suis plus qu'impliqué dans ce thème : depuis le démarrage du projet (réunions régulières) jusqu'à la phase des usages (surveillance à travers des réunions fixées indirectement).</p> <p>Le Comité de Direction doit démontrer aux différents utilisateurs qu'il s'agit réellement d'un projet stratégique "projet d'entreprise", et donc l'implication de DG doit être visible surtout pour la phase du démarrage. Bon, pour la phase du post-basculement (en aval du projet), l'implication est toujours latente et invisible puisque le rôle de la DG se limite au suivi et à l'évaluation des indicateurs de performance.</p> <p>Oui, j'interagis avec mon DSI, en comité, 1 fois/mois.</p> <p>Oui, certainement (confirmation), les dimensions cognitives, psychologiques, voire même sociologiques sont constitutives du réseau de relations et d'interactions entre les PP impliquées dans l'AU.</p>	<b>H4</b>
<b>DM</b>	<p><b>[1.DM.3]</b> C'est en Comité de projet que j'interagis avec la DSI 1 fois/mois : présentation des états d'avancement, ajustement des budgets, etc.</p> <p>La capacité d'écoute et de dialogue est nécessaire pour l'AU d'un ERP. D'ailleurs, cette aptitude est une donnée immuable dans la culture de "A".</p> <p>Pour le cas du projet Navision, on a vécu une complémentarité de visions plutôt que de divergence. Dès le début du projet, tout paraissait clair et explicite : c'est une réelle atmosphère de confiance mutuelle.</p> <p>(eee...) Oui, les dimensions cognitives et psychologiques peuvent déterminer dans une large mesure la qualité de l'interaction entre les PP impliquées dans l'AU.</p>	<p><b>HG</b></p> <p><b>H3+H2</b></p> <p><b>H4</b></p>

## Annexe 21 : Matrice thématique ordonnée par vision (Cas. C)

Vision	THEMES	Hypothèses
	Thème Alignement Stratégique (AS)	
<b>DG</b>	<p><b>[2.DG.4]</b> Notre priorité stratégique N°1 est la sécurité. Voilà, je vais vous expliquer un petit peu. Dans le temps, le secteur d'huile d'olive était tout à fait nouveau par rapport au pays et par rapport à l'économie tunisienne en général. C'était le monopole de l'Etat jusqu'en 1994, et ce n'est que par la suite qu'il a été libéré. Et depuis, c'est le secteur privé qui a relayé l'Etat 2 ans après. Pour ce qui nous concerne, on a démarré notre activité dans ce secteur en 1996, et depuis je considère l'actuelle période comme étant totalement une phase d'apprentissage. Car s'agissant d'un créneau qu'on n'a pas étudié sur les bords des universités. Donc, le véritable apprentissage s'acquiert après 1994 et jusqu'à nos jours. Et ce n'est que maintenant que s'est créé le secteur pour les opérateurs privés dont on a compris la vulnérabilité. Donc, moi je dirais que c'est un apprentissage aussi bien pour les opérateurs privés que pour l'administration tunisienne. Puisque auparavant, cette dernière suivait d'autres politiques ; et puis, avec l'entrée des opérateurs privés, les choses ont bien changé. Donc elle même a appris beaucoup de choses durant ces années. La même chose pour le secteur financier. Les banques aussi, ne savaient pas encore la nature et les astuces du secteur... Donc, on a passé par toute cette période. Voyez-vous ? Nous, dans ce contexte là, on a compris les aspects de fragilité du secteur et on a tout fait pour combler ces lacunes. On s'est donc doté de moyens de gestion pour orienter nos investissements et assurer l'équilibre, c.à.d pour éviter "un retour de manivelle". Dans le temps, nos ancêtres nous ont enseigné qu'il y a là "une phase glissante telle une paroi huilée"<sup>181</sup>. C'est tout à fait vrai ! A un certain moment on n'a pas bien écouté leurs conseils, on n'a pas pris les choses au sérieux, on a suivi nos ambitions qui nous ont valu "des coups de barre" (en souriant). Bon je ne dis pas, aujourd'hui, qu'on a appris toutes les astuces du secteur. Mais, je dirais que nous avons une meilleure analyse des situations, ce n'est plus comme avant. Actuellement, on est plus rodé, on connaît un petit peu plus, on analyse mieux les situations de l'huile, vous comprenez ? Et c'est ça qui a orienté un petit peu nos choix, nos décisions, nos investissements et nos financements. Donc tout ceci explique notre priorité stratégique. A présent et dans l'état actuel des choses, nous nous trouvons dans une nouvelle période : on a renforcé nos investissements moyennant le commerce et puis on s'est introduit dans le secteur industriel et ultérieurement le créneau du conditionnement a suivi tout naturellement. On développe davantage le marché à l'étranger, car c'est là où on peut assurer la sécurité (surtout avec la valeur ajoutée de notre produit "la margine"<sup>182</sup> : en fait, après avoir extrait l'huile du granulé et le desséché, on l'exporte à l'étranger...)</p> <p>Bien évidemment (confirmation), on considère Navision comme un dispositif contributeur à notre orientation stratégique N°1 : la "sécurité" comme je viens de l'expliquer. Absolument (insiste 2 fois) (confirmation), c.à.d. si les choses ne sont pas claires... D'abord, il faut formuler une stratégie bien claire, et puis la transmettre avec tous ses détails de manière complète (insiste 2 fois). Sans quoi, il y aura des chances de subir des échecs patents. Ok ?</p>	<b>HG</b>
<b>DM</b>	<p><b>[2.DM.3]</b> Certainement, le thème de l'AS est prioritaire en matière de Navision (confirmation). Sa mise en place nous a permis de concevoir une BD unifiée et intégrée indispensable à l'exploitation et à l'utilisation ultérieure des données, pour la stratégie et le développement. C'est la base fondamentale du contrôle de gestion et de la prise de décision.</p>	

<sup>181</sup> Proverbe arabe difficile à traduire.

<sup>182</sup> Les granulés issus des dénoyautages des olives.

DSI	<p>[2.DSI.2] Bien évidemment (confirmation), le thème d'AS de Navision est une priorité pour "C". En fait, les objectifs stratégiques de l'entreprise sont les locomotives et c'est à l'ERP de s'y arrimer et d'y converger. La DG a besoin d'une information de qualité c.à.d une information exacte, fiable et pertinente (à temps) et donc, l'ERP doit satisfaire ces besoins. "C" considère Navision comme un moyen et comme vous dites c'est un véritable dispositif contributeur aux priorités stratégiques. D'ailleurs, la stratégie Navision, les stratégies Métiers et la stratégie Corporate sont élaborées simultanément et sont pleinement intégrées. C'est la meilleure voie pour une bonne harmonisation entre la gestion et ses outils : "Navision n'est elle pas un outil de gestion ?" Oui bien sûr (confirmation) je participe à la définition des stratégies Métiers et corporate. Mon implication se traduit par l'avis d'un informaticien : des propositions d'amélioration reposant sur Navision et des explications complémentaires de ses capacités techniques. Donc ma contribution est purement technique.</p>	
<b>Thème Alignement Usages (AU)</b>		
DG	<p>[2.DG.4] (silence 5s) C.à.d. vous voulez savoir comment le système Navision par rapport à notre politique (eee...), comment on va l'utiliser pour tout ça ? C'est normal (confirmation). Ecoutez ! En ce qui nous concerne, l'ERP ce n'est pas un choix, c'est un besoin. Pourquoi un besoin ? Parce que dans le temps, quand j'ai débuté ma boîte, je donnais au chauffeur 10 Dinars pour faire le plein de carburant, je sais très bien à quel moment il sera épuisé. C'est clair ? Je sais quand le fournisseur encaissera son chèque et je connais par millime le solde de mon compte ainsi que tous les mouvements bancaires. Aujourd'hui, les choses se sont tellement compliquées qu'il devient quasiment impossible d'en suivre les détails. Je ne sais plus le nombre et le mouvement des voitures, ni si elles sont assurées ou non, je ne connais plus le nombre des chauffeurs, etc. Même avec nos ressources humaines, si on n'a pas les moyens techniques appropriés, on n'arrivera jamais à atteindre les performances escomptées. (Interruption : pause café de 3 mn) Donc, aujourd'hui, c'est vrai qu'on s'est doté suffisamment des ressources humaines, qu'on a une cohésion entre les services, des responsabilités, des fiches de fonction, des procédures, des manuels de procédures, etc. Tout ça, on les a mis en place, néanmoins que toute l'équipe affiche une ambition notable et une motivation remarquable, il faut donc se donner des moyens. Et parmi les moyens, il y avait le système ERP (silence 4s). Car avec l'ERP on va optimiser beaucoup de choses, on sera plus efficace, les informations seront plus fiables et surtout on ne dérangera plus les autres. Je ne demande plus à notre Directeur Financier de me procurer tel état ou tel tableau. Moi-même je consulte directement ma BD Navision, j'analyse mes états et puis si je veux lui faire appel, c'est pour un point stratégique, pour développer ou pour comprendre l'opération : « <i>pourquoi elle est faite de telle manière ?</i> » Donc je ne dérange plus mes collaborateurs. Vous comprenez ? Et parmi les avantages de Navision, c'est qu'il assure l'homogénéité des données et surtout qu'il facilite le passage et la communication de l'information au sein des différents services de l'entreprise. Soulignons que pour les entreprises de chez nous, le vrai problème est celui de la communication (Interruption téléphonique).</p> <p>Le défi majeur pour un DG en terme d'AU : D'abord, il faut définir et mettre en place les procédures. Ensuite, ces procédures doivent être en cohérence avec les performances du système ERP et à partir de là on peut maximiser les efficacités. Absolument (confirmation). C'est ça, le défi majeur d'un DG consiste à définir et transmettre des priorités stratégiques bien claires.</p> <p>(silence 8s) Je trouve que le DSI est le premier responsable techniquement (il insiste 2 fois) sur le bon fonctionnement du système, et il doit faciliter et divulguer l'utilisation pour les différents opérateurs : leur faire comprendre, leur démontrer etc. Et puis, c'est lui qui fournit le soutien à l'audit Interne en faisant ressortir les points faibles, les anomalies, les blocages du système et donc c'est une implication technico-technique. Disons que les responsables Métiers interviennent plutôt sur le volet fonctionnel. Le côté technique c'est le fait d'exprimer les besoins, quelques paramètres et c'est tout. Mais comment tirer les conclusions du système ? Les données, les états, les points révisés journalièrement, etc. Donc c'est plutôt fonctionnel que technique.</p>	

<p><b>DM</b></p>	<p><b>[2.DM.3]</b> Oui, il est évident d'accorder une attention aux usages ! (confirmation). En fait, nous ambitionnons que tous les modules de Navision seront intégrés et pleinement exploités pour atteindre une parfaite adéquation avec les besoins de nos activités. Donc le défi est d'adapter Navision avec les besoins métiers, d'une part, et les priorités stratégiques d'autre part. L'AU ? (eee...) Selon ma vision, cela consiste à adapter l'usage de Navision avec les besoins de l'entreprise pour atteindre les objectifs stratégiques initialement assignés. Cela signifie que dès l'acquisition du progiciel, on effectue une étude de l'investissement à travers la fixation des indicateurs de performance économique, financière et organisationnelle. Et puis, durant l'implémentation et l'exploitation, on doit veiller sur la réalisation desdits indicateurs. (silence 5s) Selon mon expérience, l'AU de Navision sur les priorités métiers (plus particulièrement celles de la Direction Financière) consiste essentiellement à maîtriser l'information sur : la matière première, la consommation, les produits, les charges, les ventes, les achats, le stockage, les mouvements bancaires, etc. Réellement, ces paramètres de mesure sont la base même de la gestion et du contrôle.</p> <p>Le défi majeur pour un DM en terme d'AU (silence 7s) c'est d'atteindre les objectifs préalablement fixés par l'entreprise à partir de la mise en place de Navision. En fait, c'est le "Travail par Budget" (ou encore par objectif) : on a des pourcentages à atteindre. Par exemple pour l'activité d'extraction de l'huile de grignon, on fixe dès le début les hypothèses de travail : la capacité de production pour chaque unité, la capacité en RH, les objectifs de collecte de grignon (je dois faire la collecte de 100 tonnes de grignon pour produire « x » tonnes d'huile), etc. Donc, la réalisation des objectifs et des budgets nécessite une bonne maîtrise de l'information laquelle implique rigueur et efficacité dans le Métier. Cela illustre bien le défi de l'AU de Navision sur les objectifs et les priorités Métiers. Non (confirmation), le DG et le DSI ne peuvent pas s'y substituer, puisque le rôle de la MAU de Navision relevait de la responsabilité managériale directe de chaque Directeur Administratif/Fonctionnel. Chaque DM doit suivre et atteindre ses business Target. L'implication de la DSI en matière de l'AU se limite essentiellement au paramétrage technique de Navision. L'implication du DG consiste surtout à assurer le suivi de l'AU de Navision à travers les indicateurs de performance. Ces indicateurs se concrétisent par les TB Informatisés. D'autre part, son implication se traduit par l'arbitrage en cas de divergences de visions des DM et de la DSI ou encore des conflits mais plutôt positifs et j'insiste sur les qualificatifs " positif et constructif !".</p> <p>Je vais citer plutôt les FCS de l'AU par ordre de priorité : 1/Implication du DG ; 2/Formation du personnel pour une meilleure acceptation et adoption du progiciel ; 3/Paramétrage technique pour une meilleure adaptation avec les priorités Métiers et stratégiques.</p>	
<p><b>DSI</b></p>	<p><b>[2.DSI.2]</b> Oui certainement (confirmation), la réussite de l'AS nécessite d'accorder une attention particulière aux usages. C'est à travers seulement l'utilisation réelle de Navision au sein des processus métiers (fonctionnels) qu'on puisse juger son niveau d'exploitation. C'est là un défi de passer d'un choix d'investissement (de 120 Mille dinars) à des usages créateurs de valeur. L'évaluation du niveau de l'exploitation passe par la mise en place des indicateurs de mesures. L'AU du système Navision sur les priorités stratégiques se manifeste principalement par l'aide à la prise de décision : la satisfaction des besoins en informations exactes, fiables et surtout pertinentes. Ceci dit, il y a lieu de noter que les Tableaux de bords « TB » illustrent bien l'aide à la décision ainsi que l'AU de Navision sur les priorités stratégiques. A vrai dire, le « Module TB » existe dans la solution Navision (offert par la plateforme) mais pas encore exploité puisque la BD n'a pas encore atteint la pleine intégration (à 100%) des données. Ce module sera probablement exploité dans une année. L'AU du système Navision sur les priorités stratégiques se manifeste aussi par l'accomplissement de la cohérence entre les DM (Fonctionnelles) de "C". L'ERP facilite et soutient la cohésion organisationnelle</p> <p>(silence 8s) Les principales difficultés propres à l'AU du système ERP sont à la fois d'ordre technique, humain et organisationnel : tous ces facteurs se tiennent en parallèle. Je peux citer par exemple : la capacité d'adaptation du personnel avec la nouvelle plateforme est très lente ; l'effet de l'âge ; les problèmes organisationnels et de RH (personnel mal rattaché à un poste qui ne correspond pas à ses compétences) ; certains cadres (surtout les plus anciens) ont l'impression qu'ils accusent le poids de l'inertie, et du coup, ils manifestent une réticence certaine à l'égard de l'intégration et du partage de l'information ; la difficulté d'assimilation de l'information (il y a des cadres qui assimilent plus rapidement que d'autres) ; la divergence des visions.</p>	<p><b>HG+H2</b></p>



Le défi majeur pour un DSI en terme d'AU est la mise en place d'autres modules de gestion; suivre l'exploitation ; veiller sur les problèmes d'ordre technique et humain et surtout garder le contrôle du système. Il s'agit bien de contrôler des indicateurs de performance. Implication du DG : essentiellement le suivi à travers les TB et les indicateurs de performance stratégique ; L'arbitrage en cas de divergences de visions entre DM et DSI ou les DM entre eux (discussion et résolution des conflits en tenant compte des priorités stratégiques ce qui revient à dire, privilégier les priorités d'un DM par rapport à un autre suivant les orientations stratégiques de l'entreprise). Implication des DM ? C'est surtout l'expression de leurs besoins, l'explicitation et la clarification de leurs priorités métiers.

## Thème Profil Culturel (PC)

**DG**

**[2.DG.4]** La culture de notre entreprise ! (en souriant il raconte une anecdote) : « Et ben, une fois (silence 5s), je suis arrivé un peu tôt au travail et j'ai trouvé un employé en train de bouffer un sandwich à l'intérieur même de son bureau. J'ai objecté en disant : "Mais, mon Dieu ! on ne peut pas se permettre de venir finir son repas au bureau ! Mais, comment peux-tu travailler avec des mains aussi "dégueulasses" ? Ce n'est pas normal !!!". Alors pourquoi l'aspect culturel est important ? La première chose, c'est que vous tenez compte de l'aspect humain des gens, comment ils sont composés, c.à.d vous n'allez pas imposer certaines règles qui ne peuvent être appliquées. Cela veut dire que si vous prenez en considération leur environnement, comment ils pensent et tout ça, d'abord, vous allez leur extraire ce qui est superflu quel que soit leur niveau de compétences et de connaissances, et certainement ils ont des trucs et des idées meilleurs que les nôtres. C'est ça la première des choses. La deuxième, c'est que le code que vous voulez passer, probablement, il ne passera jamais du fait de la divergence et de l'inégalité des cultures. Donc, quand vous allez concevoir votre stratégie, vous devez connaître tout ça. Vous allez imposer certaines lignes de conduite, il faut tenir compte de tous ces détails là et surtout ne jamais dire que : "moi je connais tout et toi tu ne connais rien". Il faut toujours se remettre en question et essayer de faire épouser les différences culturelles des gens pour tirer profit de leurs capacités et de leurs compétences. Ce qui fait qu'il ne s'agit pas de la tâche de l'opérationnel qui en train de saisir les bons de commande ou en train de remplir les barils d'huile. Non, parce qu'il fait plutôt un travail mécanique. Ce sont les stratèges qui doivent combiner le côté culturel avec l'autre côté et voilà.

Comme je l'ai déjà mentionné, on cherche à maximiser la sécurité de l'entreprise et que tout le monde parle le même langage, c'est ça notre priorité. (Silence 5s) D'abord, il y a des choses communes pour tout le monde et il y en a d'autres qui ne le sont pas. Bon, au niveau de notre culture, les premiers responsables des différentes filiales se communiquent fréquemment, parce qu'il y a des problèmes qui surviennent à l'échelle d'une filiale et peuvent se répéter et toucher les autres. Et c'est vraiment dommage, que des problèmes se répètent dans 2 ou 3 filiales, les mêmes gaffes, les mêmes bêtises. Donc, on fait une réunion 1 fois par mois avec tous les premiers responsables des filiales ; chacun présente ses développements, ses états d'avancement, ses objectifs, ses difficultés, et puis il raconte s'il a rencontré des problèmes avec l'un des employés ou les ouvriers, ou encore s'il a entendu une information erronée ou des rumeurs, etc. Finalement c'est un mouvement d'ensemble : chaque filiale aide l'autre. Il ne faut pas avoir une filiale qui est marginalisée par rapport aux autres. Et même s'il existe une, toutes les autres la soutiennent et l'aident pour la remettre au même niveau. Il faut savoir aussi que l'on a un comité technique dont la mission consiste à étudier les problèmes techniques du groupe. Ce comité discute chaque nouveau développement. Par exemple, quelqu'un réclame qu'il a besoin d'un nouveau moteur, l'autre lui répond : "mais, pourquoi acheter un nouveau ? J'ai un moteur dans mon magasin et ça fait 4 ans que je n'arrive pas à l'utiliser à bon escient, vous pouvez le prendre s'il peut vous servir". Et tout ceci donne des résultats extraordinaires. Et puis on dispose d'un comité commercial au niveau de "C" compagnie parce que c'est elle qui a les méthodes de communication, de marketing et de développement. En dehors de ces deux comités, on organise des cercles de qualité. La qualité, parlons en, car toutes les sociétés sont certifiées et ils font des cycles de formation ensemble.

En fait, notre système n'est pas tout à fait hiérarchique ou encore pyramidal, non. Comme je vous ai déjà dit l'autre fois c'est plutôt hybride.

C'est sûr (confirmation), pour le SI en général et pour Navision en particulier. S'il n'existe pas une ambiance favorable et une cohésion bien

	comprise entre tous les utilisateurs, allant du simple agent de saisie jusqu'aux responsables de plus haut niveau, et s'il y a inexistence de principes et de valeurs culturelles communes, il se peut qu'une personne à travers une simple astuce puisse altérer le travail de toute une équipe. Donc c'est très important d'avoir un champ culturel couvrant l'étendue de l'entreprise.	HG
DM	<p>[2.DM.3] En fait, la culture de "C" se base essentiellement sur le travail d'équipe en bénéficiant de la collaboration. Le travail en équipe est organisé via une hiérarchie fonctionnelle bien structurée. Il s'agit en l'occurrence, d'une structure hybride : hiérarchie fonctionnelle concrétisée par un travail en équipe. "Je ne sais pas si vous avez bien remarqué, en arrivant à mon bureau, le décloisonnement et l'ouverture entre les différents services !". Une autre caractéristique de notre culture est que la décision est toujours prise d'une façon collégiale entre la DG et les DM.</p> <p>Oui, bien sûr (confirmation). Avant la mise en place de Navision, notre organisation se basait sur un simple manuel de procédures définissant les différentes tâches pour chaque fonction. Avec le développement du portefeuille d'activités, l'extension des lignes de produits et le taux de croissance remarquable, nous avons senti un grand besoin de réorganisation et de restructuration. Pour cela, on a commencé par le diagnostic de l'existant et puis par la proposition des dispositifs de restructuration. Parmi lesquels, l'ERP s'est vu comme le dispositif organisateur numéro 1 de l'entreprise. Parallèlement à Navision, on a établi un manuel de procédures plus développé et des fiches de fonctions qui déterminent pour chaque personne ses prérogatives et ses responsabilités. Donc l'implémentation de Navision s'est accompagnée d'une restructuration organisationnelle. Et donc, la nouvelle organisation va jouer en faveur de l'implémentation de Navision et de son utilisation.</p>	HG
DSI	<p>[2.DSI.2] (silence 6s) "C" est caractérisée par une ambiance de travail qui rassure et motive en plus du climat familial bien sympathique. Les conditions de travail sont conviviales et susceptibles de booster la coopération. En outre, le décloisonnement des services favorise la communication et le dialogue entre les cadres de l'entreprise. Il est à noter que la décision est toujours prise de façon collégiale (une autre caractéristique culturelle de "C"). (silence 5s) Bien évidemment. Cette culture de travail collectif facilite l'interaction et le dynamisme relationnel entre les différents membres du personnel. Cela renforce la communication, la coopération et surtout la confiance mutuelle entre les DM, la DSI et le DG et par la suite l'optimisation des manœuvres d'AU de la plateforme Navision sur les diverses priorités stratégiques et Métiers. A la question de savoir si la culture organisationnelle impacte le dynamisme relationnel autour de l'AU du système Navision, ma réponse est "tout à fait ! Je crois à l'effet de la culture organisationnelle" (confirmation).</p>	H3+H2
<b>Thème Interaction (IN)</b>		
DG	<p>[2.DG.4] Je crois que c'est plutôt une bonne interaction. Car j'écoute tous le monde et j'encourage énormément celui qui a de nouvelles initiatives. J'exige que je sois informé dans tous les cas de figure (concernant la production, une nouvelle demande etc.) de n'importe quelle manière (par mail ou par téléphone). C'est simple de m'avertir par un mail ! Comme ça je serai informé que ce soit j'interviens ou non. Tout le monde connaît que toutes les informations passent sur mon écran, quand je sens qu'il y a des abus, là j'interviens. Je vous cite l'exemple de la réunion commerciale récente. A un moment donné, j'ai remarqué qu'il y a beaucoup de réclamations et beaucoup de problèmes que je commence à pressentir à travers le trafic des e-mails ce qui m'a incité à être présent lors de la deuxième réunion pour s'entretenir des problèmes posés. Bon, pratiquement, j'interviens d'une manière astucieuse et impartiale car ce serait grave si je prends parti en faveur de l'un ou de l'autre et enfin de compte, chacun se dit que moi je n'ai pas fauté et c'est l'autre qui est en tort.</p> <p>Chacun prétend que le DG a pris parti de son côté ! et si lors d'un différend ou d'un conflit, j'interviens en faveur de l'un au dépend de l'autre, déjà je risque de porter un super coup à sa base de confiance en soi. Donc, il importe de savoir gérer ces petites querelles. Réellement, pour réussir le côté RH c'est à partir des petits détails comme ça que cela commence. Ce n'est point à travers des cadeaux de fin d'année ou à l'occasion de la célébration d'une quelconque naissance, je peux demander au responsable de RH de prendre les coordonnées afin d'effectuer ces gestes, mais au contraire les petits trucs que les plus subtils : "c'est votre comportement monsieur le DG à son égard !" Est-ce que vous l'avez soutenu ou non à un</p>	



	<p>moment donné ? Comment vous avez communiqué avec lui ? L'avez-vous aperçu ou non ? Donc ce sont les petits détails qui mettent la personne à l'aise dans son travail, assez réconforté et surtout doté d'une confiance en soi. Car vraiment, tout employé quel que soit son niveau hiérarchique il fait toujours de son mieux quand il prend confiance en lui même. Vous comprenez ?</p> <p>(silence 4s) En fait, je peux comprendre une chose? Pourquoi ciblez- vous le DG, les DM et le DSI ? Et moi, quelle est ma place dans ce trinôme ?</p> <p>Ah, oui ! En fait, au niveau de chaque interaction, on trouve un « animateur » de groupe : au niveau du Comité Exécutif c'est moi l'animateur. Au niveau du Comité Commercial c'est le Directeur commercial (DM), je peux assister sans prendre la décision, puisque c'est lui l'animateur. Au niveau du Comité Qualité, l'animateur est le Directeur de Qualité, etc. Et donc, au niveau des comités concernés par l'AU de Navision, l'animateur est le DM. Donc, vous voyez, à chaque situation, à chaque contexte, on trouve un animateur quel que soit son grade, son poste, son niveau... Je vais vous citer un bon exemple : « au niveau des grandes entreprises, nous sommes en train d'observer l'apparition des Unités de Développement Sportif c.à.d la formation des équipes de football sous libellées de l'entreprise (les joueurs de cette équipe sont les propres employés de celle-ci). Par exemple, moi le DG je suis le fondateur et le sponsor de l'équipe et il se peut qu'un simple ouvrier dans l'usine joue le rôle d'un stratège et d'un "chef d'orchestre". A ce niveau le DG perd la qualité du premier animateur au profit d'un simple ouvrier ». Tout ça reflète la culture de "C" et qui à son tour peut jouer un rôle prédominant quant à l'interaction entre les différentes PP managériales internes à l'entreprise.</p>	H3
DM	<p><b>[2.DM.3]</b> Oui, nous discutons fréquemment des problèmes d'AU. En fait, on a une réunion mensuelle dans un cadre formel (en comité) pour tous les Directeurs Administratifs de "C" ; des réunions assez fréquentes avec l'intégrateur de la solution Navision, surtout en cas de difficultés ou de blocages ; et des réunions très fréquentes dans un cadre informel (par mail) concernant le suivi d'avancement journalier entre les DM, DSI et les utilisateurs finals. (En souriant) En fait, ma relation avec mon DG, mes collègues et mes collaborateurs est généralement "Bonne". Elle est fondée sur le dialogue, la coopération, le partenariat, le respect mutuel et l'amitié. Je tiens à vous informer que la nature de cette relation est favorisée essentiellement par l'esprit du groupe et le climat d'amitié qui prédomine au sein de "C".</p> <p>Oui, tout à fait d'accord (confirmation). Comme je viens de le mentionner, l'interaction entre les parties prenantes impliquées dans l'AU de Navision se renforce par la culture organisationnelle de "C". Laquelle se base essentiellement sur la compréhension mutuelle, la confiance, le consensus, le travail en groupe et le climat amical. Tous ces éléments jouent un rôle constitutif et consolidant du dynamisme relationnel.</p> <p>Bien sûr (confirmation). La cohérence et la compréhension mutuelle entre les DM sont des éléments influents pour la réussite de l'AU. Tout à fait d'accord (confirmation). Le fait de sensibiliser le DG, les DM et tous les utilisateurs finaux à l'importance de la solution intégrée, ça consolide l'engagement de toutes les PP managériales autour de l'implémentation et par la suite autour de l'AU. Un tel engagement s'affermi par la responsabilité explicite de chacune des PP impliquée.</p>	H3 H2
DSI	<p><b>[2.DSI.2]</b> (silence 7s) Oui, nous discutons fréquemment des priorités métiers, des problèmes et surtout des confusions entre les DM en terme d'usage de Navision. Et ben, dans un cadre formel, tous les directeurs se réunissent en comité 1 fois/mois pour discuter de l'état d'avancement des travaux. Dans un cadre informel, les échanges sur les problèmes quotidiens ou encore les conflits courants sont très fréquents et se font par e-mail ou bien en tête-à-tête.</p> <p>Et ben, (En souriant) « c'est à vous de les interroger... ils peuvent vous répondre mieux que moi ! » Bon, généralement et à ma connaissance, ma relation est bonne avec le DG (basée sur le respect mutuel) et avec les DM (empreinte d'amitié). En réalité, nous sommes tenus de garder de bonne relation avec tout le monde pour réussir l'interaction : C'est un fait tangible. Je peux vous citer l'exemple des agents de saisie du service Achat. J'ai pu assimiler la différence de leurs comportements suivant ma façon de parler : lorsque j'intime un ordre à l'un d'eux, il saisit les données de façon gauche. Par contre, quand je lui demande gentiment et en le mettant en confiance, il fait de son mieux, voire même il s'investit d'avantage. Il faut donc optimiser et valoriser la qualité de cette interaction »</p>	H2

## Thème Styles Cognitif (SC)

**DG**

**[2.DG.4]** Moi, ma personnalité ? C'est la première fois que je vais parler de mes propres qualités (en souriant). Je vais vous dire pourquoi. Car normalement, quand je recrute des gens, parmi les questions que je pose toujours est la question suivante : « Présentez-moi vos qualités et vos points forts ». Généralement, le candidat me répond : « parmi mes points faibles, c'est que je suis trop sérieux... », ils ne répondent pas de façon appropriée et ils se sentent intimidés (en souriant).

Oui (il insiste 3 fois) car tout simplement, les gens ne se ressemblent guère. Moi, vous, machin, etc. Mais, qu'est ce que vous êtes en train de faire maintenant ? Pour quelle raison vous avez fixé ce RDV et faire un entretien avec cette chaleur, et cette fatigue et tout ça ? Pourquoi ? C'est pour réussir votre thèse, c'est ça ou non ? En fait, ce qui nous motive toujours, c'est de trouver un petit moment de bonheur. Ce bonheur est perçu et mesuré différemment d'une personne à une autre. « Quelqu'un voit son bonheur dans sa réussite, ça c'est sûr. Un autre trouve son bonheur à travers le solde de son compte bancaire (10 milles ou 10 milliards). Car pour lui c'est ça le bonheur. Il y a des personnes qui vous disent : mon bonheur je le trouve à travers mes enfants, je bosse pour faire des économies afin de satisfaire leurs besoins et réussir leurs études. C'est le top de son bonheur ». Enfin, inutile de vous rappeler que nous sommes tous des êtres humains, nous avons des besoins qui sont bien connus, mais nous ne pensons pas de la même manière, car chacun entre nous a un schéma cognitif propre à lui, à travers lequel, il jauge son moment de bonheur et en fonction de ça, il réagit en poursuivant son parcours. Dans le travail et la vie professionnelle, c'est la même chose. C'est pour cela que je vous ai déjà dit que le côté culturel est important car chacun s'occupe d'une tâche bien déterminée et donc, tous les gens impliqués n'ont pas forcément les mêmes obligations, les mêmes objectifs, la même culture et la même personnalité. Donc, tout l'art est de connaître ces petits détails là. Et en fonction de cette connaissance, vous pouvez appréhender que M. "X" est très sérieux, organisé et pour lui l'important c'est la réalisation de son objectif etc. C'est pourquoi j'essaie toujours de comprendre et de combiner ces différentes forces avec leurs différents schémas cognitifs.

**H4**

Non, pas sûr (silence 7s). Malheureusement (silence 3s), la vérité mais vraiment la vérité, je peux vous dire d'ailleurs que moi-même je me suis remis en question, c.à.d à un moment donné, j'ai fait appel à un consultant externe qui a fait le diagnostic et détecté les points faibles au sein de l'entreprise, car je sais que ça ne peut pas fonctionner selon mon propre schéma cognitif et selon ma manière de penser. Bon, je ne dis pas que je ne suis pas compétent, au contraire je suis très audacieux, organisé, j'attache un grand intérêt au côté moral, mais je commets des fois des erreurs, des bêtises et même quelques incompétences et maladresses. (Moi : vos collaborateurs disent que vous êtes le type même du stratège). Effectivement, ils ne disent pas ça (en souriant). Pourquoi le stratège type ? Car ils jugent les choses sur les résultats en disant : « tient, il y a une augmentation du CA ou augmentation du bénéfice de l'année, vraiment c'est un bon stratège ! ». Bon, si c'est fait, tant mieux (en souriant), mais maintenant je ne fais pas de politique, vraiment, je parle très concrètement. Il y a les deux. Peut être parmi mes qualités c'est que (eee...) j'écoute bien mon personnel, je prends les choses individuellement (Interruption téléphonique), je donne de l'importance à toutes les compétences qui m'entourent, quelle que soit leur position. Je considère que les RH sont à l'origine de toute réussite et il suffit d'abord de les dénicher, de les exploiter et enfin de les mettre en valeur. Comme ça vous mettez votre personnel dans l'obligation de respecter cette image. (Silence 4s) Quand j'encourage et félicite un cadre en lui disant vous êtes capable et je crois en vos compétences etc., il doit se dire que "mon patron m'apprécie car je suis capable, bosseur et débrouillard » Et donc, il va essayer d'être toujours à la hauteur de cette confiance. Ce qui fait, comme je vous ai déjà dit, souvent les choses ou les développements qui se font et tout ça ce sont de mes propres initiatives que je partage avec l'ensemble de mes collaborateurs. Bon, je suis en train de voir, de communiquer avec tout le monde, et à la fin je donne la forme de ce que je veux faire en la faisant transmettre pour validation de manière plus ou moins explicite. Ceci dépend du contexte, du moment et de ce qu'on projette. Donc, tout ce que vous voyez ici, est fortement lié à ma vision en premier lieu, mais je vous ai déjà dit, ce n'est pas exclusivement ma vision personnelle, mais c'est le produit et le fruit de la vision du pouvoir. Une autre chose qui marque ma personnalité c'est que je me défends d'être égoïste dans mes décisions. Autrement dit, je ne suis pas le type de personne qui dit : « Tout ce que je fais est juste et les autres ne savent rien » alors là ce n'est pas du tout mon genre. D'un autre côté, j'essaie

**H5**

	<p>de mettre tout le monde au dessous de son niveau d'incompétence. Car vous n'êtes pas sans savoir que chacun d'entre nous évolue vers un niveau d'incompétence et qu'il plafonne à ce niveau. Et ce que j'essaie de faire, quand je tombe sur un cadre qui a atteint son top niveau, je l'arrête et je ne le laisse pas continuer. C'est normal, je peux juger le niveau d'incompétence, qu'est ce que je suis en train de faire ? C'est mon travail : c'est mesurer tout le temps. Bon, parfois, il y a certaines choses qui peuvent m'échapper et dont je ne peux pas m'apercevoir et donc je ne peux pas les mesurer correctement, c'est normal. Mais, au moins, je mesure ça pour les postes clés. Il y a certainement des forces qui vous tirent vers le bas. Là je me concentre sur la question jusqu'au moment où la machine se remet en place, et puis pour le reste je laisse mes collaborateurs s'en préoccuper. En général, je fais ça. Je suis à l'origine des nouveaux projets, le lancement des nouvelles idées que ce soit : investissement, ou développement d'un service etc. Normalement, je soigne leur départ jusqu'à ce que les choses prennent leurs formes et puis je laisse les autres pour continuer et je dois mettre aussi un outil de mesure. Parce que, selon moi, tout ce qu'on ne peut pas mesurer, on ne sait pas le gérer. Absolument, donc, j'essaie toujours de mettre quelques choses pour mesurer, que ce soit tangible ou non. L'essentiel qu'il y a toujours une technique pour jauger le niveau de vos employés. Donc, pratiquement, si vous me dites quelles sont vos points forts, c'est à peu près ça.</p>	
<b>DM</b>	<p><b>[2.DM.3]</b> (En souriant) Oui certainement ! Alors, notre DG est très ambitieux, créatif, rationnel, gentil, modeste, calme et surtout il donne l'initiative à ses codécideurs (c'est une particularité du Monsieur "M"). En fait, je ne peux pas vous dénombrer toutes les particularités qui le caractérisent mais ce que j'apprécie le plus en lui c'est sa maîtrise du secteur et sa curiosité : "En bref, c'est le stratège type ! "</p> <p>(En souriant) Oui c'est vrai. Je vais vous citer un exemple de ma propre vie professionnelle : après 20 ans d'expérience, je suis convaincu que le côté relationnel chez toute personne est la clef de réussite du travail en groupe. Je ne vous cache pas que c'est vraiment difficile qu'un individu puisse scruter sa propre personnalité, mais je peux vous dire que je suis calme, bon, parfois un peu nerveux vu la responsabilité et les problèmes du travail (en souriant), plus ou moins créatif, ambitieux mais dans les normes, communicatif et sociable. En fait, je mesure la sociabilité chez la personne par le nombre d'ami(e)s. Personnellement, j'ai beaucoup d'amis mais bien triés ! Alors pourquoi la sélection ? Parce qu'il y a des amis ou même des collaborateurs qui respectent la marge d'amitié dans un contexte bien déterminé. Par contre, on trouve parfois des collaborateurs qui abusent de cette marge et ils ne font pas la part des choses entre l'amitié et la relation professionnelle... et cela peut être grave parce que ça affecte le climat de travail et l'équilibre dans la vie professionnelle. Donc, je dois distinguer les personnes avec lesquelles je peux garder l'esprit d'amitié (plutôt que de service). Et donc la réponse est « Oui, certainement ». La qualité de l'interaction est profondément influencée par la personnalité de chacune des parties prenantes impliquées dans l'AU Navision. Bref, ma relation avec le DG est teintée d'amitié dans le cadre du respect mutuel (la personne du DG impose son respect). Ma relation avec le DSI et les DM est fondée ainsi sur l'amitié et la bonne entente (même s'il existe des divergences de visions, elles sont plutôt d'ordre positif et constructif).</p>	<p><b>H5</b></p> <p><b>H4</b></p>
<b>DSI</b>	<p><b>[2.DSI.2]</b> (En souriant) (silence 7s) Oui c'est vrai, la culture de "C" reflète bien les principes, les valeurs et même les traits de la personnalité de notre DG. En fait, M. "M" est très communicatif, extraverti, ambitieux, sociable, modeste, créatif et curieux. En plus il est doué d'une capacité d'écoute impressionnante. D'ailleurs, en cas de conflit ou mal entendu, il invite les deux parties concernées et les écoute sur le même pied d'égalité sans discrimination : c'est un homme honnête et impartial.</p> <p>(En souriant), oui, je pense que c'est vrai. En fait, l'exigence et la perceptibilité chez une personne peuvent perturber la nature de l'interaction avec ses collègues. Selon ma propre expérience, j'ai appris qu'il faut se doter des compétences d'écoute et de compréhension des autres : avoir une bonne tactique d'écoute et de dialogue. En fait, en début de carrière, j'étais trop exigeant et je donnais des ordres à mes collaborateurs ce qui a engendré des problèmes et des malentendus. Avec le temps, j'ai fait une remise en question de ma personnalité en se dotant d'autres qualités pour mieux interagir avec mes collaborateurs.</p>	<p><b>H5</b></p> <p><b>H4</b></p>

## Annexe 22 : Matrice thématique ordonnée par vision (Cas. U)

Vision	THEMES Thème Alignement Stratégique (AS)	Hypothèses
<p><b>DG</b></p>	<p><b>[3.DG.1]</b> (silence 4s) Le système MFGPro doit supporter l'activité et le développement de l'entreprise. Il doit supporter le développement et les orientations stratégiques de l'entreprise. (Interruption assistante). (silence 7s) Supporter dans le sens le plus large du terme, commençant par le suivi de l'investissement (il insiste 2 fois) jusqu'au démarrage et le début de l'exploitation. Alors, (eee...) une société est une chaîne et lorsqu'on parle d'une chaîne, c'est notamment une série de maillons, tout est intimement lié. Il n'y a pas de signal ou encore de mouvement si un maillon fait défaut. C'est-à-dire si un maillon se casse, tout le reste flanche. Cela veut dire qu'une entreprise peut faire faillite au moment de l'investissement, dès le départ, au moment de l'étude, et même au moment de l'exploitation. Vous assimilez bien ce que je voudrai dire par support de développement ! Alors, je reprends avec le système ERP. MFGPro est très important. Pourquoi est-il excessivement important ? En Premier lieu, c'est un outil qui transforme ou encore qui permet la conversion de toutes les informations de l'entreprise en seule monnaie unique "c'est le flux monétaire" (Interruption téléphonique et déplacement par voiture). Le système ERP est une chose formidable pour l'entreprise puisqu'il permet la conversion en monnaie unique. Parce qu'on ne peut pas mesurer des stocks, des investissements, des hommes et des heures de travail de service, des frais financiers, etc. Donc, il nous permet de convertir tout ça en un seul langage d'argent. En deuxième lieu, l'ERP nous donne une situation réelle et à jour ce qui n'est pas le cas pour la "gestion comptable classique" où l'on s'intéresse uniquement à l'imputation des charges et des produits. L'ERP nous donne un point de situation sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise (il insiste 2 fois) voilà !</p> <p>(eee...) une société qui n'a pas de stratégie, elle n'a plus le droit d'exister. (eee...) Ce qu'on appelle le hasard ou bien le (eee...) dans l'entreprise doit disparaître. Tout devient cher et coûteux et le risque de perdre devient plus présent (il insiste 2 fois) que le risque de gagner. De ce fait, on ne se hasarde pas (il insiste 2 fois), et tout doit être mesuré au départ et au moment de l'exploitation ou la réalisation du projet. Tout doit être suivi et mesuré au fil du temps. Alors, lorsqu'on parle du système ERP, c'est un outil aussi "fantastique" parce qu'il nous inculque une méthode organisationnelle qui nous oblige par la suite à être structuré. C'est-à-dire, dans une entreprise où le patron travaille d'une manière autonome sans déléguer ou bien sans donner le pouvoir aux autres, il n'y a plus d'ERP. L'ERP s'est fait pour déléguer le pouvoir au sein de celle-ci et profiter de ce que chaque employé peut enrichir que ce soit le système ou l'entreprise parce qu'il s'est avéré que l'ERP ne marche pas avec les entreprises où il y a une seule personne qui pense pour tout le monde. Est-ce que j'ai bien répondu à votre question ? Car entre parenthèse je ne suis pas un gestionnaire, ma formation est plutôt d'ingénieur (en souriant).</p>	
<p><b>DM</b></p>	<p><b>[3.DM.2]</b> L'AS, (Silence 10s) Oui, c'est sûr. En fait, c'est un outil avec lequel je travaille et c'est tout. Il faut le consulter systématiquement pour constater les évolutions. Je vois toujours si j'ai atteint mes ratios cibles ou pas. (Silence 4s) Bon, ce n'est pas un dispositif contributeur direct aux orientations stratégiques mais c'est un outil d'aide à la décision. Comment dirais-je, c'est un acquis, c'est un véritable soutien et support pour la gestion. Alors, si j'ai bien compris, l'alignement stratégique : c'est comment manipuler le système ERP suivant les objectifs stratégiques ! Bien sûr, le système ERP aide à réaliser les priorités, surtout, par une meilleure prise de décision. En fait, au sein de "U", le SI, y compris le système MFGPro, est solide, sophistiqué et en même temps facile à utiliser. C'est-à-dire, je ne trouve pas de difficultés à le manipuler. L'information est claire, fiable et rapide, donc, je n'ai pas de problèmes. C'est un acquis et c'est un outil de gestion très performant.</p> <p>Oui bien sûr (elle insiste 2 fois) (confirmation), on ne peut pas travailler sans le système MFGPro. En ce qui me concerne en tant que contrôleur de gestion, (eee...) (silence 8s) c'est quelque chose d'épatant pour l'exploitation. Je n'ai pas de soucis envers cet outil, il existe déjà et c'est un acquis.</p>	

	<p>Non, c'est impossible (confirmation). C'est clair, je ne peux pas travailler sans MFGPro. C'est pour cela je vous ai dis que "c'est un acquis, c'est indispensable". Bon, c'est mon avis personnel (en souriant).</p> <p><b>[3.DM.4]</b> Bien sûr (confirmation) que le thème de l'AS est prioritaire, c'est normal, car toutes nos informations sont extraites du système MFGPro. Toutes les fonctions se nourrissent de cette BD unique. Donc, c'est tout à fait logique que les décisions stratégiques émanent du MFGPro. Autrement dit, l'origine de la décision stratégique est l'information qui est stockée dans MFGPro.</p>	
<b>DSI</b>	<p><b>[3.DSI.3]</b> Non, non, personnellement je n'ai aucune idée sur la stratégie de l'entreprise. En fait, mon intervention se limite à un niveau purement technique (il insiste 2 fois). D'ailleurs, je n'assiste pas aux réunions du comité exécutif.</p> <p>Oui, bien sûr (confirmation) « S'il n'était pas considéré comme un dispositif stratégique, on ne l'aurait jamais utilisé » (en souriant). Oui c'est vrai, "U" considère MFGPro comme un outil de support stratégique. (silence 7s) (eee...) La stratégie MFGPro est élaborée suivant les besoins de l'entreprise, (eee...) c-à-d les besoins des DM : Directeur comptabilité, Directeur Financier, Contrôleur de gestion, etc. Oui ces besoins correspondent aux priorités métiers dans la mesure où elles sont bien explicitées !</p> <p>Bon, j'essaie de veiller à satisfaire leurs besoins en paramétrage purement technique (il insiste 2 fois). Donc, il s'agit bien des besoins convertis "techniquement".</p>	
<b>Thème Alignement Usages (AU)</b>		
<b>DG</b>	<p><b>[3.DG.1]</b> (silence 4s) L'utilisation est absolument fondamentale pour chaque outil ! Autrement dit, on ne se le procure pas comme élément de décor. Le principal motif d'acheter c'est l'utilisation. Ça c'est évident. C'est-à-dire que la plus belle machine du monde ou le plus bel outil du monde, il ne servira à rien s'il tombe entre les mains d'un mauvais utilisateur. "La plus belle Mercedes, si on ne sait pas la conduire, on peut faire des accidents" (en souriant).</p> <p>L'AU de MFGPro (silence 7s) (eee...) il faut comprendre que (silence 4s) c'est une BD et une structuration d'information partagée et accessible. Alors, l'information partagée par les différents utilisateurs et à tous les niveaux, permet de mesurer les objectifs à réaliser et puis pour intervenir et corriger au moment opportun et s'adapter très rapidement avec la réalité (il insiste 2 fois).</p> <p>Absolument (confirmation) en terme de qualité de l'information et de la prise de décision.</p> <p>(silence 8s) Mon rôle est de parvenir à installer le système ERP, l'adapter à l'entreprise et adapter celle-ci aux techniques nouvelles qu'apporte le système et puis mettre en place les procédures de support et les barrières nécessaires. Bon, lorsque je dis "barrière", c'est plutôt ce qu'on appelle dans une gestion intelligente : les boucles de contrôle qui permettent des analyses ou bien des appréciations de l'état d'avancement à chaque instant. Il faut absolument avoir des procédures de support ou bien un manuel de procédures ERP relatif à la séparation des fonctions et la répartition des tâches de chacun. Il faut avoir un système de contrôle, c.à.d "les audits". Voilà, il n'y a pas un système sans audit.</p> <p>Les principales causes de difficultés pour l'AU : Le premier facteur est "l'organisation" et le deuxième est "l'Homme" (il insiste 2 fois). Entre parenthèse, l'Homme c'est notre souci majeur. (eee...) c.à.d, derrière tout il y a l'homme, l'homme et l'homme. Je vous soumetts une citation du PDG de Peugeot : « Aujourd'hui plus que jamais, ce sont les hommes et les femmes qui font la différence » (Silence 4s) et voilà.</p>	<b>H2</b>
<b>DM</b>	<p><b>[3.DM.2]</b> Bien sûr (confirmation), il faut savoir comment l'utiliser, comment gérer l'information, quelles sont les informations les bien définies dont vous avez besoin. Donc, il faut accorder énormément d'attention à la pertinence des usages. Oui, on a reçu une bonne formation sur cet outil, mais l'essentiel c'est toujours l'auto- apprentissage. En ce qui me concerne, j'ai exploré, moi-même les menus, l'interface, les modules qui le composent, etc. Bon, au début j'ai demandé de mes collègues et du DSI quelques explications et éclaircissements (elle me montre l'interface de</p>	

MFGPro). En fait, ils organisent une séance de formation 1 fois par an. Mais personnellement j'ai rien reçu depuis mon recrutement (en souriant). Et ben, (en souriant) je l'utilise pour toutes mes tâches, tout ce que vous imaginez, toutes les données, etc.

Ma mission de contrôleur de gestion consiste à préparer les budgets et contrôler surtout les charges. Il ne faut pas les dépasser, par exemple : les frais d'exploitation, les frais financiers, les frais des fournisseurs, etc. On fixe des ratios bien déterminés et on essaie de ne pas les dépasser. Donc, moi je contrôle tout, c.à.d tous les comptes de charges. Donc MFGPro m'aide à contrôler ces charges.

Bien sûr (confirmation). On a des TB mensuels qui nous aident à visualiser notre situation, c.à.d quels sont les points forts, les points faibles, les points de première priorité, etc. Pour chaque dépassement, il faut une justification. Comme par exemple pour le système Cashlight, on reçoit des transactions bancaires qui seront acheminées directement dans le système pour savoir affecter les recettes et faire les prévisions, les échéances des prêts, les soldes des comptes étrangers, etc. Cashlight m'aide énormément sur ce point. D'ailleurs le système MFGPro a prévu une interface directe avec tous les autres systèmes y compris Cashlight. De ce fait, MFGPro devient indispensable pour moi. C'est notre BD à travers laquelle je peux savoir notre CA, nos impayés, tout. Je consulte le grand livre pour voir par exemple les coûts de transports (à ne pas dépasser les 80 milles dinars), etc. C'est notre BD quoi ? (En souriant)

(silence 14s) Oui, tout le monde. La MAU de MFGPro est une responsabilité partagée entre toutes les parties prenantes managériales quel que soit DM, DSI ou même DG.

Même le DSI est responsable. Parfois, un paramètre peut perturber mes états et tout mon travail. Donc, le DSI doit veiller à ça, autrement dit veiller sur l'alignement de nos usages du système. Le DSI doit s'impliquer aussi dans l'AU (elle insiste 2 fois). Il doit comprendre le métier, la gestion, l'exploitation, autrement dit, nos besoins métiers quels que soient besoins en paramétrage ou en informations. Il doit nous faire comprendre quoi ? (En souriant)

(silence 10s) Bon, je suis responsable des informations que je présente et dont j'ai la charge de diffuser, qu'elles soient stockées dans la BD MFGPro ou extraites de celle-ci. Donc, mon défi consiste à (silence 5s) enrichir la BD MFGPro par des informations fiables et exactes.

(en souriant) Je crois que notre DG n'a jamais utilisé le MFGPro. Bon, il l'utilise d'une façon indirecte, il reçoit les TB à la fin du mois pour prendre ses décisions et suivre l'exploitation. (silence 6s) En fait, le DG utilise une information supposée fiable et exacte déjà produite par le système MFGPro. C'est-à-dire il prend les décisions à partir des données fournies par le système. Donc, je ne vois pas l'implication du DG en terme d'AU ; c'est plutôt la responsabilité des DM et du DSI.

Parmi les FCS de l'AU : (Silence 10s) Surtout les actions correctives en cas d'erreurs ou de dissonances et l'expérience acquise avec chaque nouvelle activité. Bien sûr (confirmation), le paramétrage est un facteur qui peut être à la fois un élément favorisant ou au contraire un facteur inhibiteur de l'usage du système.

**[3.DM.4]** Pour la prise de décision, on l'utilise surtout pour évaluer le coût des achats, ce qu'on appelle les points de commandes et le stock de sécurité. Il nous aide, alors, à fixer le moment opportun pour lancer une commande. Il nous permet de ressortir ce qu'on appelle des fiches de prix de revient, de voir si nos prix sont révisés à la hausse ou non, sont correctes ou non, (silence 6s) de savoir la situation de nos clients : s'ils sont solvables ou non, s'il faut continuer à leur livrer ou bloquer les opérations jusqu'au règlement de leur solde, etc. C'est essentiellement ça.

Bon, actuellement, nous sommes au stade du post-investissement, et donc on ne parle plus d'alignement des investissements « on a déjà investi », mais plutôt d'alignement des usages. C'est essentiellement ça. En fait, Il est à noter que ça fait des années qu'on a implémenté le système ERP et cet investissement faisait partie de la politique générale de notre entreprise. Laquelle a exigé l'adoption de MFGPro dans tous ses départements et ses filiales. Et maintenant, il s'agit bien de la phase de la pleine exploitation. On est là pour le bien utiliser, pour (silence 4s) profiter de la limite extrême du système MFGPro !

H2



Une bonne utilisation ? c'est avant tout un bon paramétrage des articles, des lignes de produits, des matières premières en familles statistiques, etc. C'est le fait d'utiliser au maximum l'aspect "donnée" du MFGPro. Il s'agit bien d'utiliser toutes les fonctions du système.

Aligner l'usage de MFGPro sur les priorités de la Direction de Production consiste à bien suivre les objectifs : objectif CA mensuels, objectif marges sur coût matière, objectif des charges d'énergie et d'électricité, etc. Toutes ces informations sont comprises dans MFGPro. Donc, on peut consulter toute cette panoplie d'informations à chaque fin de mois pour avoir les états et les rapports de la situation et pour décider si on maintient le statu quo ou on cherche à faire mieux. Toutes ces informations se trouvent dans les différents modules de MFGPro : module comptabilité, module achat, module production, etc. MFGPro nous permet donc de contrôler la situation de l'entreprise à partir de telles informations.

Le défi majeur du DM en terme d'AU : (Silence 5s) Le contrôle (il insiste 3 fois). A travers les états de suivi des retards, et les états de contrôle fabrication, contrôle commandes clients, contrôle fournisseurs, contrôle encours client, contrôle machine : c'est le contrôle en général. Pour bien gérer, il faut contrôler. Non, la MAU est la responsabilité du DM (confirmation). Aucune personne ne peut contrôler et suivre à ma place : c'est mon travail !

L'implication du DSI ? Bon, (eee...) il veille à ce que tous les outputs soient produits par MFGPro. Il applique aussi la discipline, c.à.d il n'y a pas un utilisateur qui travaille sur MFGPro et un autre qui crée sa BD sur Excel. Tout le monde parle le même langage. Le DSI veille à l'utilisation commune du MFGPro par le personnel de l'entreprise. Donc, l'implication du DSI se traduit à travers la veille et le suivi.

Le FCS de l'AU du système ERP est "le bon paramétrage" (confirmation). S'il y a un bon paramétrage, il y a forcément une bonne utilisation. Le deuxième FCS est la "MAJ" des informations à saisir, c.à.d une réception ou une livraison est réalisée physiquement aujourd'hui, la saisie doit s'effectuer théoriquement à temps. Imaginez si on a théoriquement une donnée et physiquement une autre, il y aura un déséquilibre : donc ce n'est plus mesurable et donc n'est plus fiable. Il doit y avoir une harmonisation entre les opérations physiques et théoriques.

## DSI

**[3.DSI.3]** (Silence 5s) Oui, il y a des entreprises qui achètent un ERP à 150 Mille Dinars et exploitent tous les modules offerts par la plateforme et il y en a d'autres qui ne l'utilisent pas convenablement. Certainement, il faut accorder une attention particulière tant à l'usage qu'aux investissements engloutis dans les systèmes ERP.

(Silence 9s) Ce sont les DM et le DG qui assurent l'AU de MFGPro avec leurs priorités et leurs besoins. Ma responsabilité est de paramétrer le système selon leurs besoins. Et je réaffirme une autre fois que mon rôle consiste à satisfaire les besoins du point de vue technique.

Le défi majeur pour un DSI est la maintenance et le contrôle technique de MFGPro surtout en terme de paramétrage. C'est-à-dire des modifications suivant les besoins en modules et en menus de chacun des utilisateurs. En fait, je reçois de l'unité de développement la version prête à utiliser et j'effectue quelques modifications ou encore des adaptations suivant les besoins de chaque activité. Bon, j'effectue aussi tout ce qui est entretien et maintenance du système avec des tâches correctives quotidiennes résultant des dysfonctionnements, des bogues ou des blocages du système, etc.

Bien sûr. Parce que c'est un engagement. Si le DG a choisi de travailler avec la plateforme MFGPro, son équipe, c.à.d les autres DM, doivent être responsables du bon fonctionnement du système et de sa bonne utilisation. (silence 15s) En fait, l'implication du DG consiste surtout à contrôler et suivre la bonne exploitation et l'utilisation du système MFGPro par ses premiers responsables, autrement dit ses DM.

L'implication des DM (silence 7s), c'est surtout l'administration, le suivi, le soutien, la démonstration et l'incitation de leurs collaborateurs pour une meilleure exploitation de MFGPro.

Les causes de difficultés pour l'AU : Essentiellement les facteurs organisationnels (silence 5s). Puisque, selon mon propre point de vue, le facteur humain ne pose pas de problème : l'ERP est facile à utiliser par n'importe quel utilisateur. Alors, pourquoi le facteur organisationnel ? Car il faut être non seulement à jour mais aussi bien précis et ponctuel. Bon, pour le facteur technique, c'est évident (en souriant) on rencontre toujours des

blocages et des bogues, ce qui est plutôt normal.

## Thème Profil Culturel (PC)

DG

**[3.DG.1]** Alors, notre culture repose sur (silence 3s) "l'honorabilité". Nous sommes une société honorable avec nos employés, nos fournisseurs, nos clients, l'administration, etc. En fait, la culture de l'entreprise touche l'axe managérial et l'axe (eee...) je dirais de civisme et de crédibilité. Notre culture est aussi celle du "développement humain". Alors, en terme de professionnalisme, nous cherchons à améliorer les performances et les qualités de l'homme par les systèmes sans lesquels on ne peut ni avancer ni développer. Lorsqu'on parle du système, cela signifie l'ensemble des méthodes, des moyens et des mesures. Donc, il faut savoir mesurer. Tout système ne peut pas exister s'il n'y a pas une échelle de mesure. Car lorsqu'on mesure, on apprécie, on corrige, on améliore, on réfléchit donc c'est l'œuvre de la gestion. Laquelle, comme vous savez très bien c'est un mot complexe : c'est décider, agir, contrôler... c'est toute une boucle. (Silence 4s) Nous essayons d'éviter les conflits, préserver la dignité de l'homme et éliminer toute distinction possible par des systèmes de management efficaces. Lorsqu'on met en place un système, c'est généralement répartir les responsabilités et définir les limites et le champ d'actions de chacun (il insiste 2 fois). Comme ça chacun connaît exactement ce qu'il a à faire.

Voilà, notre culture est d'être propre, présentable, sécurisé, (eee...) d'être organisé dans votre bureau, votre vie, vos relations, vos tâches, etc. Nous avons aussi ce qu'on appelle "la culture de traçabilité" : la culture écrite ou encore explicite, en parallèle avec la culture verbale. Non, pas totalement formelle, c.à.d il n'y a rien (eee...) rien ne m'engage sauf ce que j'ai écrit et ce que j'ai signé. Ceci met chacun devant ses responsabilités. Donc, on n'interprète pas mais on mesure. Il y a une grande différence entre "interpréter" et "mesurer".

(En arrivant au parking de l'entreprise) Regardez bien notre parking, les voitures qui sont parkées dans le sens qui facilite la sortie immédiate et sans risque ; ceci reflète aussi la culture de notre société qui tient à être toujours à l'avant-garde !

Absolument (silence 3s), Il faut toujours garder le système de contrôle et le pouvoir, c'est la nature des choses, c'est la "pyramide" (il insiste 2 fois). Ça suppose que certains DG auxquels vous avez eu affaire vous ont parlé de l'hierarchie plate et horizontale. Oui, c'est apparemment ça, mais elle cache sûrement l'hierarchie classique. Oui, on a besoin d'une hiérarchie, d'une couverture, de celui qui prend la décision. Si on ne travaille pas en hiérarchie, il n'aura pas une bonne décision. Là, on est plus libre (il insiste 2 fois), chacun connaît son métier. Moi, mon rôle c'est le développement, le contrôle, le système, etc. Mais il faut savoir, qu'une meilleure structure est une meilleure hiérarchie. Jusqu'à présent, les structures les plus stables sont les structures militaires, car ça implique au fond une hiérarchie rigoureuse.

Il n'y a pas un cloisonnement ou un décloisonnement, il y a ce qu'on appelle une fonction. La comptabilité c'est une fonction, le règlement fournisseurs est une fonction, le règlement clients est une fonction. Les trois personnes (qui veillent sur les dites fonctions) sont autonomes et séparées, ça c'est clair, mais sont chapeautées par un responsable afin de les contrôler et définir les responsabilités, c'est clair ? L'hierarchie, c'est la discipline avant tout, c'est l'ordre, c'est la sécurité, c'est le pouvoir. C'est clair ? Alors, si quelqu'un vous dit « on travaille dans une atmosphère familiale et amicale » ou quelque chose comme ça, soyez sûr que sa société va tout droit à la faillite » (il insiste 3 fois). C'est la nature des choses.

Bon, il faut dire qu'actuellement, beaucoup de sociétés sont en train de présenter ce qu'on appelle un plan de développement. Il y a des directeurs qui travaillent sur la communication, d'autres qui travaillent sur le développement de l'environnement social.

Culture impacte-elle l'interaction ? Je souhaite que vous administriez un questionnaire auprès de mes collaborateurs pour avoir la bonne réponse qui sera plus objective !! Réellement, je vais nuire à la réponse qui sera probablement subjective. C'est peut être un peu fantaisiste (en souriant). Pour ce qui concerne les deux volets stratégique et culturel je peux vous répondre objectivement mais pour ce qui est de l'aspect interactionnel, il serait mieux de voir avec les DM. Si vous voulez ma réponse c'est que je suis content, fier et complètement satisfait de l'impact de notre culture sur

H3



	l'interaction entre les directeurs et donc de cette façon je serai forcément subjectif !! Vous voyez.		
<b>DM</b>	<b>[3.DM.2]</b> Culture ! Il y a le développement humain, une très belle ambiance de travail, pas d'humiliation, au contraire il y a un respect mutuel, une bonne communication, une transparence, une très bonne écoute. De fait, nos premiers responsables nous écoutent et discutent nos problèmes dans des cercles de qualités (eee...). Donc, notre but est de minimiser les conflits et les problèmes par la recherche de bonnes solutions, etc.		
	L'ambiance (confirmation). Je me sens très à l'aise dans mon travail ; les conditions de travail sont tout à fait commodes et les relations entre collègues sont très amicales. Ce qui favorise un environnement convivial sans négliger la structure hiérarchique avec toutes les procédures de contrôle et de pouvoir. Pour citer l'exemple de notre DG, il faut reconnaître, et bien qu'on lui doive respect et considération, cela n'empêche pas de badiner et se raconter quelques petites blagues (de bon aloi) (en souriant). Vraiment, notre DG jouit d'une personnalité "hors norme" !		
	Bien sûr, l'ambiance, la communication et le partage des informations favorisent l'AU. (Silence 15s) En fait, l'usage dépend de l'hiérarchie, c.à.d vous êtes obligé de maîtriser le système ERP. Parfois, je me trouve dans une situation où je suis tenue de savoir l'utiliser quelles que soient les circonstances pour exécuter un état urgent demandé par mon DG.		<b>HG</b>
	(silence 16s) Bon, la culture de l'organisation peut jouer en faveur de l'AU surtout au niveau de l'apprentissage du MFGPro. C'est bien l'exemple quand je demande à l'un de mes collègues vétérans, jouissant d'une bonne expérience, de vouloir bien m'expliquer quelques icônes de l'interface. Parfois, je demande des trucs relatifs à la gestion de stock (qui ne font pas partie de mon domaine) et auxquels je ne peux pas accéder. Donc, si je ne me trouvais pas en bon terme avec le directeur de gestion de stock, il ne me prête pas main forte et de façon satisfaisante et ne s'attarderait guère sur les menus détails. Vous comprenez ça ? Donc, au moment de l'apprentissage, on doit s'informer auprès de nos collègues jusqu'aux détails les plus subtiles. Parfois, il arrive qu'un chiffre peut perturber voire même gâcher tout un travail. Ce qui fait que, l'ambiance amicale qui règne au sein de notre société favorise bien l'apprentissage et l'AU du système MFGPro.		<b>HG+H2</b>
	<b>[3.DM.4]</b> (eee...) en fait, au sein de notre entreprise, nous partageons un ensemble de normes et d'éthique. Entre autres il y a une culture d'appartenance, de maximisation du profit, de la bonne définition des responsabilités et des tâches, il y a ensuite la culture de contrôle : contrôler chacun dans son boulot, contrôler les résultats, définir les objectifs et veiller sur les réalisations par rapport aux objectifs. Bon, concernant notre administration, il y a (silence 4s) le régime de travail de 48 heures par semaine pour tout le monde que ce soit responsable ou collaborateur. Interdiction de fumer dans les bureaux, encore avoir des bureaux propres, des gens civilisés, pas d'insultes entre collègues et puis également il y a ce qu'on appelle des réunions et des cercles de qualités durant toute la semaine. On a aussi la dignité de l'homme : on suppose que toute personne qui travaille chez "U" est correcte et honnête avant d'être reconnue coupable. On défend notre employé.		<b>HG</b>
	Il y a une structure bien claire, au niveau de notre organigramme. Donc, chaque personne connaît où il se trouve, quel est son chef, sa responsabilité, ses obligations, ses droits et à partir de là commence normalement le travail d'équipe, mais il faut que chaque personne connaisse qu'est ce qu'il va faire et la limite de sa responsabilité. Donc, toutes les personnes sont bien placées autour des objectifs fixes.		
	Absolument (confirmation). C'est pour la discipline des gens : quand on dit aux gens que vous avez 48 heures, ils doivent respecter les limites sans aucune restriction ni réserve. Bien entendu, les gens se doivent d'être disciplinés. Et la discipline constitue par elle-même l'épine dorsale de la culture de l'entreprise. Il faut que les gens soient honnêtes à l'application, ils doivent déclarer des informations qui sont réelles et crédibles mais pas falsifiées ou truquées. Et donc, tout cela influence les usages du Système MFGPro. Voilà !		<b>H3</b>
	Certainement (confirmation) que la culture influence la qualité de l'interaction. Mais, il faut que les gens soient imbus de la culture de l'entreprise.		<b>H3</b>
	Donc, l'interaction influence l'accélération et la bonne utilisation, mais elle n'est pas le seul facteur. Il y a aussi, le rôle du Dirigeant : il doit être autoritaire en termes de discipline et de sanction des personnes qui font une déviation par rapport aux limites du système. Pour que le travail		<b>H2</b>

	<p>marche, les gens doivent être disciplinés, en cas de défaillance, ce serait le règne de l'anarchie (il insiste 2 fois).</p>	
<b>DSI</b>	<p><b>[3.DSI.3]</b> Bien sûr (confirmation). Lorsque la personne travaille dans de bonnes conditions, elle se sent forcément motivée et encouragée (il insiste 2 fois). Elle va exploiter convenablement ses outils de gestion et entre autre le système MFGPro. En d'autres termes, elle est censée traiter ses données à temps et sans retard pour avoir une information de qualité et par conséquent avoir une meilleure prise de décision.</p> <p>(silence 8s) Oui, la culture organisationnelle influence la qualité de mon interaction avec le DG et les divers DM. Comme je l'ai déjà souligné, l'ambiance amicale au sein de l'entreprise facilite la communication et la coopération entre les parties prenantes managériales.</p>	<p><b>HG</b></p> <p><b>H3</b></p>
<b>Thème Interaction (IN)</b>		
<b>DG</b>	<p><b>[3.DG.1]</b> De façon générale, chaque personne a une fiche de fonction et une position dans l'hierarchie de l'entreprise. Cette fiche de fonction est très claire (il insiste 2 fois) et évite toute ambiguïté : chaque fonction dépend de qui ? et à quelles qualités et formation fait-elle appelle (Interruption téléphonique). Donc, la fiche de fonction définit exactement les responsabilités et les limites de fonctions. On a aussi développé, tout récemment, ce qu'on appelle le "DPM : Développement de performance mise à mille" c.à.d mettre les réalisations à 1000 points (Interruption téléphonique). Chaque membre de l'entreprise (de l'opérateur jusqu'au DG) est astreint à atteindre des objectifs de résultat et des objectifs de gestion et avoir une appréciation aval du patron à hauteur de 10% de la marge. En d'autres termes, on réduit l'impact de la personne. Supposant, M. "A", le responsable de production, qu'il a des objectifs de résultat en termes du CA et de frais financiers (c.à.d les 5 indicateurs du compte d'exploitation) et qu'il a des axes de gestion définis par la DG, on fait l'audit par le système de suivi. Il lui faut avoir une bonne appréciation d'audit, et doit atteindre ses objectifs et puis j'aurai pour moi 10% d'appréciation. Voilà, donc, je ne peux pas saboter ou surévaluer les résultats de M. "A".</p> <p>Comme il précède, notre culture écrite est basée sur l'explicitation des objectifs c.à.d pour un CA, il n'y a pas 100 méthodes pour le décrire c'est à 100%, 80% ou 20%, donc on n'interprète pas. Pour les résultats, c'est la même chose. Donc, la communication avec un DM, un chef service ou bien un chef d'unité, se fait toujours sur la base des objectifs préétablis au début de chaque exercice. Si bien que, chacun de ces responsables fixe lui-même ses objectifs et suit ses réalisations point par point et c'est lui-même qui attribue sa note. Donc, moi en tant que "DG", j'apprécie tout simplement.</p> <p>Alors, l'objectif doit être préétabli d'avance entre l'intéressé et son chef direct. Chacun étant engagé de manière explicite et formelle dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. C'est presque le principe de ce système d'évaluation.</p> <p>Interaction ! (silence 9 s) Bien évidemment, lorsque je dis que le manager doit être en mesure de mobiliser tout le personnel autour d'un même objectif, il doit aussi savoir les mobiliser autour du système MFGPro, lequel doit être enrichi par l'information. A vrai dire, il s'agit d'une base de données, si on n'y met rien dedans, on n'obtient forcément rien. Si on met des données fausses, il reproduit des informations erronées ? C'est ça le SI. Donc l'interaction autour de cette plateforme est cruciale pour l'alignement de ses usages.</p>	<p><b>(+)-H2</b></p> <p><b>H2</b></p>
<b>DM</b>	<p><b>[3.DM.2]</b> Discussions avec le DG ? (en souriant) Oui nous échangeons sur la stratégie et les priorités métiers (confirmation), surtout à propos des problèmes d'exploitation. La réalité c'est qu'on discute lorsqu'il y a un retard d'information ; ça pose problème !</p> <p>Il faut se rendre compte que le DG ne s'intéresse pas à des problèmes concernant le système MFGPro, mais seulement les problèmes qui touchent l'exploitation. Personnellement, lors de nos réunions, je n'ose pas prononcer que j'ai un problème avec le Système, je me sens intimidée. Donc, quelles que soient les circonstances, je dois me débrouiller toute seule ou avec le DSI pour remédier aux anomalies.</p> <p>Donc, les réunions de travail sur les difficultés et les blocages du système MFGPro, des zones de confusion ou encore des conflits entre les DM et le DSI, sont très peu fréquents avec le DG (elle insiste 2 fois). La dernière fois qu'on a discuté en réunion du système MFGPro c'était lors du programme du développement des compétences "DPM".</p>	

	<p>Pour ce qui a trait à la discussion avec le DSI ou les autres DM, 3 réunions/mois en comité sont programmées et qui peuvent durer 2 à 3 heures, ainsi que des réunions en tête à tête au cas où certains obstacles surgissent. Bon, en ce qui concerne les échanges par mail, ils sont relativement fréquents et qui intéressent surtout les blocages quotidiens du système.</p> <p>(Silence 7s) Avec le DG, l'interaction est moyenne (elle insiste 2 fois). Comme je l'ai déjà expliqué, il y a un respect mutuel, une confiance mais pas assez d'écoute ; c.à.d la communication et le dialogue peuvent être qualifiés de faibles à moyens. Avec le DSI, (en souriant) la relation est excellente c'est mon ami quoi ! Et finalement, l'interaction avec les autres DM, elle est plutôt bonne.</p> <p>Bien sûr (confirmation). Tous les DM doivent être convaincus par l'outil pour une bonne structuration de données et pour une meilleure exploitation. Donc, il faut un certain consensus entre ces DM. Ne perdons pas de vue que nous utilisons une même information intégrée et partagée par tout le monde.</p> <p><b>[3.DM.4]</b> Fréquemment ! Non ; On n'a pas de problèmes d'usages à discuter jusqu'à maintenant. Oui, on échange sur les priorités métiers et stratégiques mais sans relation avec l'ERP. Pour nous, c'est un système qui est rodé. Peut être on a besoin de discuter d'autres applications complémentaires à MFGPro qui sont susceptibles d'être intégrées avec la dite plateforme. Donc, on discute plutôt l'évolution du système.</p> <p>Il s'agit en fait de réunions en tête à tête avec l'administrateur de MFGPro traitant essentiellement les problèmes d'exploitation comme les procédures de ventes, etc.</p> <p>Si je suis encore dans mon bureau, c'est parce que je suis bien et en accord avec mon DG (en souriant). Mais attention, cela ne veut pas dire qu'il s'agit toujours d'un accord à 100%. Il nous arrive sur des sujets bien complexes où on se heurte à différents points de vue et différentes opinions et que malgré les divergences de nos visions on a pu trancher dans le même sens. Mais une fois la décision prise, on passe à l'action, on ne peut plus revenir en arrière. C'est très primordial ça. En plus, en dehors du travail, nous sommes de bons copains (en souriant). Pour les autres DM, on a une très bonne relation, une excellente interaction en terme de dialogue, d'écoute, de confiance, de communication, etc. Il s'agit bien d'une ambiance de franche camaraderie.</p> <p>(silence 4s) Bon, oui et non (il insiste 2 fois). En réalité, l'usage aligné du système ERP est basé sur le bon paramétrage et la discipline des gens. Et j'ai déjà noté précédemment que la discipline constitue par elle-même l'épine dorsale de la culture de l'entreprise. C'est surtout ça. En ce qui concerne l'interaction entre les collègues, elle doit être détendue pour avoir une certaine fluidité du travail. Il ne doit pas y avoir des conflits ou de "subterfuges" de nature à paralyser les rouages d'un système déjà bien huilé. Donc, une bonne ambiance influe grandement sur l'alignement des usages du système.</p>	<p>H2</p> <p>HG H2</p>
<p><b>DSI</b></p>	<p><b>[3.DSI.3]</b> Non pas avec le DG (confirmation). Le DG ne discute pas avec moi les problèmes d'usage de l'ERP. Bon, avec les DM on discute des problèmes d'exploitations journalières mais pas assez souvent.</p> <p>Et bien, on a une réunion mensuelle 1 fois/mois. Pour les blocages du système et les bogues qui sont des problèmes quotidiens, on échange dans des réunions en tête à tête ou encore par mail. Tout ça se fait bien sûr suivant les demandes des différents DM.</p> <p>La qualité de l'interaction : (Silence 7s) Elle est bonne que ce soit avec le DG ou les DM. Bon, avec le DG la relation est basée sur la communication et surtout la confiance réciproque. Concernant la compréhension mutuelle, parfois je le comprends et parfois je n'arrive pas à le faire, mais dans tous les cas c'est à moi de m'y conformer (en souriant). Alors, pour ce qui concerne l'interaction avec les DM, c'est la même chose mais plutôt teintée par l'amitié.</p>	
<p><b>Thème Style Cognitif (SC)</b></p>		

<p><b>DG</b></p>	<p><b>[3.DG.1]</b> (en souriant) Ma personnalité ? C'est être propre, organisé, efficace, aimer le pays, aimer le travail, aimer les gens et être sociable avec eux. Voilà (silence 11s) Je crois que ça entre dans le Leadership. Etre en position de leadership c'est aimer autrui, si vous n'aimez pas les gens et surtout votre personnel, vous ne pouvez pas évoluer, d'accord ? Donc, (eee...) j'ai plusieurs particularités et voilà (en souriant).</p> <p>(eee...) Bon, je suis obstiné des fois. Je veux terminer la tâche jusqu'au bout avant d'entamer une nouvelle. J'ambitionne d'être Leader en Tunisie pour l'activité du carton ondulé, j'aime croquer la vie à pleines dents, j'aime le sport, la beauté. Je veux profiter de la vie (silence 5s) tout en passant un bon moment au travail. Donc, j'essaie de faire le juste équilibre entre mes deux vies personnelle et professionnelle. Et voilà !</p> <p>(Interruption un collaborateur) Vous voyez cette personne ? Hier, je l'ai blâmé pour un retard d'exécution d'une tâche bien déterminée; et maintenant, je plaisante avec elle et je la traite gentiment. C'est comme ça je gère mes RH (en souriant). Chaque chose dans son cadre. Un bon manager c'est quelqu'un qui doit savoir dire "Oui" et "Non". Lorsqu'il dit "Non" c'est un Non absolu et irrévocable, mais lorsqu'il dit "Oui", on peut le discuter. C'est clair ?</p> <p>(silence 4s) Dans toute interaction (il insiste 2 fois) il y a 2 volets : humain et professionnel (d'intérêt). Et, il faut bien se garder de les séparer. Sur le plan professionnel, il s'agit d'une relation de règlement des affaires et je suis très exigeant dans ce sens. Alors, sur le plan humain, bien que je donne l'impression et l'apparence d'être rude, je suis très sensible et très sentimental (Interruption téléphonique). « Savez-vous qu'un directeur est exactement comme le ballon du boxe, tout le monde le frappe et il ne frappe personne ». Lorsqu'on sanctionne quelqu'un, on crée une certaine hostilité envers ce pauvre malheureux, on se fait momentanément un ennemi ! Donc j'essaie toujours de le sensibiliser et de l'amadouer en le faisant comprendre qu'il était dans son tort. Selon ma propre expérience, je vous affirme que : « il ne faut jamais sanctionner un directeur ou une directrice », la seule chose que vous pouvez lui faire, c'est de le replacer ailleurs (il insiste 2 fois). Mais ce n'est pas toujours facile ! Donc tout ceci pour vous expliquer comment ma personnalité influence mon interaction avec mes collaborateurs.</p> <p>Je n'exagère rien en affirmant que ma personnalité et surtout mon caractère strict et rigoureux m'ont aidé à instaurer ma propre vision dans le contexte général de l'entreprise, ce qui a généré les résultats que vous voyez (en souriant). Je vous cite le célèbre adage sfaxien comme quoi : « tout apprentissage des enfants doit commencer d'abord par l'aîné ». Sans doute, il donnera l'exemple à tous ses cadets qui le suivent (confirmation). Finalement (eee...), c'est le DG qui oriente (eee...) c'est le chef de file. Jusqu'à présent, et Dieu merci, j'ai pu concrétiser mes valeurs au niveau de la société. La valeur la plus importante que j'ai pu instaurer : c'est la mobilisation des gens (il insiste 2 fois) en les motivant autour d'un objectif commun. Le manager est un véritable élément mobilisateur des hommes.</p>	<p><b>H5</b></p> <p><b>H4</b></p> <p><b>H5</b></p>
<p><b>DM</b></p>	<p><b>[3.DM.2]</b> (en souriant) On a fait dernièrement une enquête sociale qui traite aussi de ces éléments cognitifs et psychologiques. Alors, notre DG est hyper intelligent, modeste, direct et ferme, très ambitieux, de très forte personnalité, mais il est têtu (elle insiste 3 fois). Et après tout, c'est l'un des motifs de sa réussite. C'est-à-dire, sa façon de penser et de diriger montre qu'il s'agit d'un remarquable DG. Bon, malheureusement (en souriant), son tort c'est qu'il accepte mal l'avis des autres. Par exemple, en cas de difficulté ou d'une opportunité, il demande mon avis ; à la suite de quoi, je lui propose plusieurs solutions et parfois des alternatives contradictoires aux siennes. Il m'écoute mais finalement il ne prend que son propre avis. En un mot, il agit en "égo" ! Donc le "savoir écouter" lui manque. En fait, vous n'arrivez jamais à le convaincre (en souriant). En revanche, il n'est persuadé que par ses propres convictions. Après tout, c'est normal, c'est lui le DG ! (en souriant).</p> <p>(En rigolant) C'est mieux de leur demander ! En fait, lors de mon entretien d'embauche avec notre DG, il m'a posé la question suivante : « Quelles sont vos défauts ? » Ma réponse était tout simplement : « je ne peux pas savoir mes défauts » (en rigolant). De façon générale, mes collègues disent que je suis cool mais de forte personnalité et dur, surtout avec les employés, les ouvriers, les fournisseurs, etc. Il m'arrive de "gueuler", je sanctionne en cas de gaffes. D'habitude j'écoute bien mes collaborateurs, mais parfois, je me comporte comme mon DG (en souriant) je n'écoute pas l'autre. Je veille bien à faire la distinction entre l'amitié et la relation professionnelle.</p>	<p><b>H5</b></p>

	<p>Absolument (confirmation). Comme vous avez constaté, la qualité de l'interaction avec mon DG diffère de celle avec le DSI ou avec les autres DM. La relation avec le DG est influencée profondément par sa personnalité et c'est pour cela que je vous ai dit que la qualité de l'interaction est moyenne, ce qui n'est pas le cas avec le DSI ou avec mes autres collègues.</p> <p>Silence 6s) (eee...) Oui, on peut dire ça. « Enfin de compte, qui dit "U", dit M. "M" (le DG) ». Oui, sa personnalité a une incidence certaine sur la culture de l'entreprise. Mais, plutôt de façon indirecte !</p> <p><b>[3.DM.4]</b> (silence 5s) Notre DG est juste. Il applique la justice entre les gens. Il reconnaît et sait valoriser les qualités de ses cadres. (Silence 5s) Il a une maîtrise impressionnante des processus de fabrication. En fait, lors des discussions avec ses ingénieurs, il connaît bien les artifices techniques, il est loin d'être néophyte ! Il connaît parfaitement le fonctionnement, il ne raconte pas n'importe quoi. Et puis (silence 5s), il a des connaissances générales très larges couvrant de nombreux domaines (comptabilité, finance, gestion, développement). Oui, il dirige avec autorité (confirmation) et c'est ce qu'il faut (il insiste 2 fois). Bon, je ne peux pas vous dire s'il est organisé ou non, surtout qu'il passe beaucoup de temps sur chantier (en souriant). Mais c'est sûr puisqu'il s'occupe de plusieurs activités et donc il faut qu'il soit organisé sinon il ne peut pas les gérer en même temps.</p> <p>(En rigolant) Dans ce cas, il faut demander à mes collègues comment je parais. Bon, parmi les particularités qu'on pourrait qualifier de qualités, c'est que j'ai une certaine capacité d'endurance : j'ai la latitude de gérer plusieurs difficultés dans le même temps sans subir de stress, tout en gardant, il va sans dire, mon calme et mon sang froid. J'estime être assez communicatif, c'est ma profession (en souriant) : communiquer avec les autres quel qu'en soit le mode : par téléphone, de vive voix ou par messagerie électronique. Absolument (confirmation), j'accepte des critiques. Bon, nul n'est pas parfait, lorsque (silence 4s) je me trompe, je reconnais mon tort.</p> <p>Absolument (il insiste 2 fois) (il répond avant même de terminer ma question). En fait, chacun arrive avec son propre comportement, ses propres habitudes, son propre esprit, sa propre culture. Il arrive d'une famille nombreuse ou par contre d'une famille à fils unique (l'enfant gâté !) et vous savez très bien lorsqu'il est gâté, à moindre critique, il ne résiste pas... C'est normal, on travaille avec des gens provenant de plusieurs horizons ayant différentes : éducations, esprits, habitudes, visions, etc. Donc, on doit comprendre et gérer toutes ces différences et surtout la différence cognitive (il insiste 2 fois).</p> <p>Certainement (confirmation). La culture de l'entreprise est influencée par la personnalité du DG. Mais l'essentiel c'est que le personnel doit être convaincu par celle-ci. D'ailleurs, nos ancêtres affirmaient selon le proverbe bien connu : « toute file de chameaux suit forcément le plus vieux d'entre eux ». Pour voir une entreprise si elle a réussie ou non, il faut consulter le sommet plutôt que la base. S'il y a de mauvaises graines au sein de l'entreprise, cela signifie que le dirigeant ne gère pas convenablement son entreprise. Normalement un bon manager ne laisse pas un mauvais personnel travailler avec lui. Dans tous les cas de figure, c'est lui qui devrait être à l'origine du succès de l'entreprise.</p>	<p>H4</p> <p>H5</p> <p>H5</p> <p>H4</p> <p>H5</p>
<b>DSI</b>	<p><b>[3.DSI.3]</b> (silence 8s) Notre DG est ferme, direct, très ambitieux, compétent, optimiste, modeste, sociable, (silence 3s) extraverti et ouvert à toutes les nouvelles idées extérieures. Mais, ça n'empêche qu'il est dur de caractère, il a une forte personnalité, il délègue le pouvoir quand c'est nécessaire mais il prend les décisions tout seul (en souriant).</p> <p>(En souriant) (silence 4 s) Je suis calme ; pas du tout nerveux. Plus au moins organisé et ambitieux, moyennement cool, pas trop sociable et trop modeste.</p> <p>Oui ça c'est sûr (en souriant), l'interaction dépend essentiellement des personnalités de chacune des parties prenantes impliquées et notamment celle du DG !</p> <p>(Silence 12s) Oui (silence 5s) en une seule phrase « on ne peut pas travailler sans M. "M" » C'est notre leader. Donc, la réponse est "oui" (il insiste 2 fois), son style cognitif influence, de façon profonde, la culture de "U".</p>	<p>H5</p> <p>H4</p> <p>H5</p>

## Annexe 23 : Matrice thématique ordonnée par vision (Cas. T)

Vision	THEMES	Hypothèses
	Thème Alignement Stratégique (AS)	
DG	<p><b>[4.DG.1]</b> (silence 3s) Parfaitement, parce que comme j'ai déjà expliqué, en ce qui concerne notre stratégie de développement, l'innovation touche aussi l'organisation, laquelle englobe plusieurs niveaux. Le système Adonix est un outil d'organisation ! Disons que l'ERP est un outil qui permet d'améliorer l'organisation de l'entreprise : les flux, les enregistrements, les processus, tout ça est très important. Et donc pour nous, la mise en place et l'exploitation d'un ERP sont indispensables pour notre stratégie de développement.</p> <p>Parfaitement (confirmation), c'est un outil stratégique.</p> <p>(Silence 10s) (eee...) Bon, la première chose c'est que la stratégie doit émaner d'une réflexion globale (il insiste 2 fois) et de l'implication de tout l'encadrement de l'entreprise. Cette stratégie doit être bien débattue et bien communiquée pour lui donner toutes les chances de réussite. Car, vous n'êtes pas sans ignorer que si une stratégie s'arrête au niveau de la DG, elle sera compromise. Par contre, si elle est bien réfléchie, c.à.d que les cadres y ont participé et en sont convaincus à travers une bonne communication et discussion, là il y a plus d'efficacité. Ce partage de l'information est primordial pour la réussite de la stratégie de l'entreprise et par suite la réussite de l'alignement stratégique du système ERP.</p>	HG
DM	<p><b>[4.DM.3]</b> Bien sûr le thème d'AS est prioritaire (confirmation). (Silence 6s) Oui, parce que je raisonne en terme de logique de "Banque de Données". C'est-à-dire, on doit mettre quelque chose d'accessible, bien sûr avec toute sécurité, chacun a ses responsabilités pour avoir ou chercher l'information ou encore faire le suivi ou la remonté verticale de l'information. Surtout le besoin d'une information à temps et bien sûr fiable et exacte. Je veux qu'on avance comme un seul groupe et avoir un seul TB. C'est ce qu'on appelle "l'Harmonisation" du tableau. Le financier doit s'adapter avec ces tableaux. Malheureusement, la règle générale est la suivante : « on n'a pas assez de temps pour faire ça ». Je ne dois pas trop penser, je dois présenter des choses faciles à dire, faciles à décider et même je dois préparer des questions avant de lui passer l'information. J'essaie de détecter les problèmes et d'y apporter les solutions idoines, et c'est au le DG d'en choisir la bonne. Donc, le système ERP concrétise bien cette vision.</p> <p>(Silence 6s) Tout à fait, car (silence 5s) Par exemple, le commercial ? Est-ce qu'il peut vendre sans recevoir les informations sur les chèques clients ? « est ce que le chèque est échu le..., est versé le..., il a été crédité par la banque à temps ou avec un délai de pénalité, etc. ». C'est très important, car on ne peut pas vendre et laisser tomber tout un système d'encaissement. Ou même avant de vendre, il faut s'informer si on a la quantité disponible au stock, si la marchandise a été livrée ou non, si le transport ou le camion est prêt ou non, etc. Donc, on doit tout gérer. Bon, c'est vrai que chacun dans son métier, mais n'empêche qu'il existe une corrélation entre les différents départements. Comme je l'ai déjà avancé, je ne peux pas me permettre de continuer la transaction dont la facture demeure non honorée à temps. Ce qui ne signifie pas que je romps toutes les opérations à venir ; Car je dois lui vendre ! Mais avec plus de sécurité. Donc, tout cela pour vous expliquer comment les priorités Métiers doivent être formulées pour réussir l'alignement stratégique de Adonix.</p> <p><b>[4.DM.4]</b> (Silence 8s) Apport Stratégique ? (Silence 6s) Je ne pense pas vraiment qu'il a un apport stratégique, disant direct. Mais en termes d'orientations métiers, oui ça peut coller.</p> <p>(Silence 4s) Il assure la fiabilité de l'information. En fait, on a eu pas mal de problèmes avec des anciens logiciels en termes de fiabilité et rapidité de l'information. Ce qui est certain, c'est que Adonix fournit l'information à temps. (Silence 4s). Il nous assure une information de qualité.</p>	



	Oui (silence 3s), définir et expliciter les priorités, c'est avoir plus de transparence pour faciliter le partage de l'information. En fait, avec Adonix, plus qu'on procède au paramétrage, meilleure sera le partage d'informations. Un bon paramétrage au démarrage de la l'installation est crucial, lequel dépend de l'expression des besoins Métiers.	
<b>DSI</b>	<p><b>[4.DSI.2]</b> Oui (confirmation), je vous confirme à 100% que notre entreprise considère Adonix comme dispositif stratégique. D'ailleurs, pour n'importe quelle chose, par exemple pour une négociation avec une banque ou pour une rupture de stock, d'où on va extraire l'information ? De notre base Adonix. Donc, l'information stratégique émane d'Adonix. Supposant qu'il y a une surproduction, systématiquement, le responsable va diminuer un peu la production ou bien il s'oriente vers un autre article ayant un CA plus élevé, donc toutes les informations sont fournies par le système Adonix. Pourquoi à partir de cette BD ? Car, Adonix est le bassin de la comptabilité. Chaque information est prise de la comptabilité : un CA/Produit ou CA/région... Donc, tout ça se trouve dans le système. Bon, il faut dire que nous avons procédé à quelques développements.</p> <p>Bien sûr (confirmation). Chez nous, le "SI" est toujours présent au niveau du comité de pilotage. En réalité, la DG estime que le DSI doit toujours être impliqué et présent dans le comité de pilotage vu que leur objectif consiste surtout à minimiser les charges et maximiser les profits. C'est ça l'objectif ultime. Parfois, il vous arrive que lors d'une réunion, vous devez prendre une décision incisive en relation avec le SI. Donc, la présence du DSI est fondamentale pour décider "Oui ou Non". Car suivant cette décision, on va avancer ou on va rompre. Donc, comme vous l'avez avancé, mon implication se manifeste par l'apport des connaissances transversales et des propositions d'amélioration reposant sur Adonix. Juste une remarque, je veux bien noter qu'on est parmi les premières sociétés présentes sur le territoire tunisien qui se sont dotées d'un SI performant et assez sécurisant.</p> <p>Donc, j'assiste en tant que DSI (il insiste 2 fois), d'ailleurs je suis membre du comité de pilotage.</p>	
<b>Thème Alignement Usages (AU)</b>		
<b>DG</b>	<p><b>[4.DG.1]</b> L'AU : (silence 6s) Bon, ça va de soi ! C'est-à-dire, si on investit dans un ERP et on ne l'utilise pas (eee...) ! Comme je viens de le souligner, il y a des modules que nous utilisons parfaitement et il y en a d'autres dont nous ne sommes pas totalement satisfaits. Nous sommes en train de travailler là-dessus pour améliorer le pourcentage de leur exploitation. Donc, je pense que l'usage est très important. Car si l'outil vous offre des modules intéressants et vous n'êtes pas en mesure d'exploiter à 100% c'est que le retour sur investissement n'est pas satisfaisant. Pour évaluer réellement le plus qu'apporte un système ERP par rapport à un système classique, il faut mesurer son apport en mettant des indicateurs susceptibles de le jauger. D'ailleurs, dans les PV de direction que nous faisons annuellement, le DSI, qui est le responsable du système Adonix, est tenu de présenter des indicateurs de performance pour mesurer aussi bien l'avancement de l'exploitation que la satisfaction des utilisateurs. L'équipe de la DSI est tenue de présenter toutes ces choses pour dire que cet ERP, aujourd'hui, il est en train de répondre à 80% ou 90% des besoins des DM.</p> <p>La bonne utilisation, c'est qu'aujourd'hui vous achetez un produit et vous l'exploitez à 80% ou 70%. Pour moi (eee...) c.à.d plus que j'augmente le taux d'exploitation du produit plus que le résultat devient meilleur et tant que vous ne l'exploitez pas à 100% c'est comme si vous achetez un camion ayant une capacité de transport de 10 tonnes et vous transportez seulement 5 tonnes, c'est un manque à gagner. C'est la même chose pour un système ERP qui vous offre plusieurs modules et de nombreuses options et fonctionnalités et vous n'en exploitez qu'une partie. Donc il y a un manque à gagner pour l'entreprise et il y a aussi un manque de visibilité. En fait, pourquoi un ERP ? C'est pour améliorer la visibilité à tous les niveaux et c'est ça le rôle d'un système intégré. Donc, si on a une bonne visibilité, on peut faire une meilleure anticipation et une meilleure prévision des actions futures. En réalité, la prévision s'amorce déjà en fonction de l'utilisation et de ce qui est fait auparavant. Plus on a une information disponible, une visibilité et une réactivité par le système, meilleure sera la prévision des choses.</p>	

Bon, en tant que chef d'entreprise, mon utilisation directe du système Adonix n'est pas fréquente. Pour moi, c'est tout ce qui me remonte comme tableau de bord "TB". Ces TB qui sont les plus importants. Vous comprenez ? A vrai dire, d'où provient le TB ? C'est le produit de notre SI. Bon, en tant que DG, je ne suis pas un utilisateur, il y a des systèmes, des services, des personnes qui travaillent et qui dressent leur TB et m'en font la transmission. S'ils ont des outils performants comme les TB, des informations à temps, utiles et pertinentes, ça peut aider à la prise de la décision. Donc réellement le DG reprend tout ce qui est TB. Donc, le TB est le plus important pour moi, il me fournit une visibilité sur toutes les informations et sur tous les services et donc sur l'entreprise dans sa globalité.

Non, les TB ne sont pas encore préparés sur Adonix. Ils s'exécutent sur d'autres logiciels, mais les informations ne ressortent qu'à partir de Adonix. D'ailleurs, nous avons d'autres outils qui sont interfacés directement avec la BD Adonix et qui permettent de ressortir les TB et les indicateurs dont nous avons besoin.

**DM**

**[4.DM.3]** Bon, j'utilise uniquement les rubriques auxquelles j'ai accès : tout ce qui est finance, comptabilité, données générales sur les fournisseurs et les clients, données sur les achats aussi, tout ce qui est juridique (augmentation du capital, la répartition, partage du profit, etc.).

Comme l'a souligné un expert comptable très reconnu, M. "Y", « *il ne faut pas tuer une mouche par un bulldozer* » c'est clair ? Effectivement, si je me procure un logiciel, il est normal que je l'exploite pleinement (à 100%). D'ailleurs, il y a certaines rubriques qui ne sont plus d'actualité. On les a préparé depuis 2002 ! On doit les exploiter très rapidement, car ils vont nous permettre de gagner énormément en temps et en argent. Je vous cite un exemple : à l'époque on n'avait pas un système ERP, on jouait avec une valeur de stock de 7 Millions de Dinars et lorsqu'on dit une valeur de stock, c'est automatiquement des frais financiers supplémentaires, des ressources non exploitées. Avec le système Adonix, on a pu arriver à 4 Millions. Il nous a procuré la disponibilité, la fiabilité et l'actualité de l'information. C'est pour cela, on doit former les gens pour le mettre à bon escient, pour découvrir de nouvelles rubriques non encore exploitées et finalement pour optimiser les usages. C'est à travers les usages qu'on peut rentabiliser le système Adonix. On y arrivera, mais il faut tout un planning !

L'AU d'Adonix sur les priorités métiers ! (eee...) Bon, parmi mes tâches ici, c'est de voir les entrées et les sorties sur Adonix. Ce qui revient à dire que mon usage est rarissime. En tant que Directeur Financier de "T", j'utilise Adonix spécialement pour la mise en place des TB à usage financier. J'interviens aussi lorsque j'ai d'autres tableaux à préparer à partir de Adonix. Et puisque ce système a négligé la gestion de trésorerie, nous avons mis en place d'autres tableaux qui sont liés directement à Adonix ; ils font des MAJ sur le tableur Excel et ils nous donnent ce que nous appelons par exemple la situation bancaire. Bon, celle-ci consiste à savoir en ce moment quelle est notre position et combien nous avons de fonds propres. Donc à ce stade j'interviens ou bien je demande à mon collaborateur : « est ce que vous avez un état qui visualise l'information relative aux factures comptabilisées, (je dis bien comptabilisées !) au niveau du système et qui sont non encore réglées ? ». Et ben, cet état n'existe pas encore. Par conséquent, je dois lancer un bon de commande à l'informaticien pour le mettre en place. Donc, c'est juste mettre à la disposition des financiers des états de ce genre. Lesquels sont parmi les TB qui doivent procurer une bonne qualité de l'information pour la prise de décision. Par conséquent, j'ai besoin d'une information pertinente pour gérer tout ça et préserver notre notoriété sur le marché (on doit régler tout le monde pour être honorable).

Oui, dernièrement j'ai assisté à une séance de formation sur un nouveau ERP qui présente des états de ce genre. Mais ce que je dis : « quelles performances pour préparer tout ça ? » car en fait, le besoin est évolutif et à quoi sert un TB qui ne correspond pas à mes besoins ? Comme je vous ai dis, on a pas mal d'activités et pour chaque activité on prépare un TB spécifique. C'est selon l'utilisation et le besoin. Bon, actuellement la nouvelle version de Adonix permet de faire tous ce que nous demandons. Bon, espérant que toutes nos demandes ! Par exemple le suivi des chèques : j'ai émis aujourd'hui un chèque, ensuite j'ai besoin de vérifier le numéro du chèque, c'est comme un chronomètre pour que le créancier ne soit pas induit en erreur, car il y a toujours le risque de faute. Je dois régler le maximum de points pour réduire les interventions de l'être



humain. C'est comme l'impression du chèque, ce n'est plus un chèque manuscrit c'est devenu imprimé, la même chose pour les règlements à l'étranger pour assurer le suivi. Autrement dit, gagner beaucoup d'argent à travers le gain du temps. Quand on prépare l'état de rapprochement entre nos livres comptables et les besoins, on trouve toute un décalage non encore comptabilisé. Est-ce que le chèque payé est bien le chèque concerné, pas un autre chèque ? Et c'est grâce à l'impression et le numéro. S'il y a un autre chèque qui est sorti de la banque, il est facilement repérable. Et tout ceci grâce à Adonix !

Mais, actuellement, on est en train de le développer par l'intervention de notre informaticien. On a pas mal de TB visualisant tous nos engagements, comme par exemple la structure du CA selon la région, le client, le produit etc. Bon, notre DSI nous a promis d'avoir des TB dont l'impression se fait exclusivement de Adonix.

Défi majeur pour le DM en terme d'AU de Adonix : (Silence 6s) C'est surtout l'alignement (il insiste). C'est la synchronisation, c'est l'harmonisation des usages (intervention téléphonique) Je vous cite un bon exemple : Lorsqu'on parle de la Direction Finance de la filiale "C", il y a toute une logique différente à celle de la filiale "H". En fait, la nature de la clientèle de cette dernière est différente : le paiement se fait au comptant. Elle n'a pas un problème de trésorerie. Ainsi, le BFR est très négatif par définition de l'activité. Donc, elle peut financer ses investissements par le crédit des fournisseurs, car elle paye son fournisseur à échéance et le client lui paye au comptant, il y a un décalage au niveau de la trésorerie. Ce n'est pas le même cas pour "C" laquelle présente un BFR positif. Est-ce que le Fond de Roulement permet de couvrir un manque de BFR ? Donc, ici le problème de trésorerie se pose. De préférence on utilise la formule du BFR normatif, car c'est un calcul synchronisé. C'est ainsi que mon rôle est la synchronisation et l'harmonisation au niveau du groupe.

(silence 6s) Bon, le rôle du DSI consiste à faciliter la tâche sur le plan technique, donc ici, il est connaisseur ou non ! Par exemple qu'est ce qu'on a fait dernièrement ? Au début 2009, on a préparé la structure financière de la filiale "C". On a appliqué la même logique, la même comptabilisation et la même approche à la filiale "S". C'est presque l'opération de "copier coller". Donc, pour changer les spécificités commerciales selon l'article et selon l'activité, il faut le faire par l'intermédiaire d'un connaisseur (comme par exemple calculer l'autorisation du découvert : c'est 15 jours au CA et 30 jours au niveau de sécurité. Cela devrait être automatique. Ici, le DSI doit être un connaisseur). Donc, j'attends de lui une contribution d'ordre technique.

**[4.DM.4]** (Silence 10s) Oui (silence 9s). En fait, si on exploite tout le système Adonix (c.à.d. le module commercial, le module production, le module approvisionnement, etc.) de façon dépendante, ça permet de dégager des informations pertinentes. L'AU de Adonix avec les priorités métiers (silence 7 s) c'est avoir, entre autres, des tableaux qui permettent de comparer les réalisations avec les objectifs prédéfinis annuellement ou même mensuellement. Ceci facilite énormément la rectification des écarts. Donc, je parle des TB en quelque sorte. Bon, malheureusement Adonix ne fournit pas encore un module de TB mais c'est la BD à partir de laquelle on extrait notre information pour préparer les TB sur Excel.

Défi majeur pour le DM en terme de l'AU : (Silence 13s) À côté de la formulation et la communication des priorités métiers, à mon avis, il faut que le DM participe à enrichir et mettre à jour la BD (eee...) (silence 7s) Autrement dit, il doit essayer de mettre le maximum d'information faisant partie de notre patrimoine informationnel sur le système. Il faut que l'information chez le magasinier ou chez les commerciaux, soit disponible sur le système, de sorte qu'elle soit diffusée de manière exacte. (Silence 6s) C'est surtout ça qui présente un défi pour le directeur commercial.

Enrichissement de la BD ! C'est comment structurer l'information au niveau du système et ce suivant le type d'information. Donc, comme je l'ai déjà mentionné, il y a 2 types d'informations qu'on peut faire ressortir. On a des informations au jour le jour c.à.d l'information du terrain qui doit être saisie et définie par le système. On a d'autres informations déjà existantes mais qui doivent être actualisées. Et bien sûr, j'assure la veille et le contrôle de mes collaborateurs pour la MAJ et l'enrichissement de la BD Adonix. C'est l'une des tâches qu'on ignore malgré son importance et il faut l'instaurer au niveau de la culture des collaborateurs.

(Silence 8s) Bon, parmi les rôles fondamentaux du DG, celui d'arbitrage. Enfin de compte, l'arbitrage est l'une des fonctions qui caractérisent un DG, car au niveau de chaque fonctionnement, il y a des conflits mais toujours dans le bon sens du terme (conflits positifs). A mon avis, les conflits sont survenus lors de la migration vers le nouveau système Adonix.

Implication DSI ! Du moment que le DSI constate un niveau d'information évolué dans une DM par rapport à une autre, il peut en déceler facilement les anomalies. Donc le DSI est l'œil extérieur qui veille à l'évaluation du travail. Il peut observer comment le système fonctionne réellement. Il évalue l'état d'avancement, le niveau de pertinence, le degré de fiabilité de l'information, etc.

La responsabilité de MAU ! Bon, à mon avis, ni le DG ni le DSI ne peuvent s'y substituer, c'est ma propre responsabilité : « Je suis le pilote du processus d'alignement » (il insiste 2 fois).

## DSI

**[4.DSI.2]** Bien sûr que la réussite de l'AS de Adonix dépend essentiellement de la pertinence des usages (il insiste 2 fois). Je vais vous raconter une chose, c'est qu'en 2001, le démarrage de la mise en place d'Adonix dans "T" coïncida avec la mise en place des systèmes ERP dans plusieurs autres entreprises. Je peux prendre l'exemple du groupe "B" dont le démarrage a échoué. Jusqu'à maintenant ils n'ont pas de système pertinent. Le système leur a coûté 400 milles dinars : quel investissement ? et avec les frais d'assistance qui pèsent lourd sur le budget prévu. C'est vrai qu'ils ont bien investi mais le personnel ou plutôt la DG n'était pas suffisamment impliquée dans le projet, ce qui a engendré son échec. La même chose avec l'expérience MFGPro dans le groupe "D". Je connaissais très bien leur DSI, c'est quelqu'un de gros calibre, mais il n'a rien fait ! Donc, le problème n'est pas toujours au niveau de l'investissement mais plutôt au niveau des usages.

Moi je crois à une seule chose : "le soutien de la DG" au projet d'entreprise. Le DG doit bien connaître son personnel et lui faire confiance (il insiste 2 fois). Il en découle que ce personnel est sensé travailler pour et rien que pour l'intérêt de la société. Donc, ça n'a rien à voir avec un DG qui vous donne tout mais sans support et sans suivi ! Et par quel moyen on peut faire ce suivi ? Par les indicateurs. Lesquels devraient clarifier et définir la situation conjoncturelle. S'il n'y a pas d'indicateurs, alors facilement, les DM se permettent de dire que le système fonctionne bien. Vraiment, on a une direction, dont personnellement je suis fier : c'est la "Direction d'Audit" : ils sont en train de contrôler l'existant, ils vous donnent les propositions et les solutions possibles décidées en concertation avec les DM. Donc, l'audit interne est très bénéfique (il insiste 2 fois). Si une entreprise veut évoluer, elle doit qualifier systématiquement les auditeurs. L'auditeur et le contrôleur de gestion sont impliqués dans les affaires de l'entreprise. On ne peut avancer qu'à travers le suivi, lequel vous donne une image claire sur les problèmes existants. Donc, ce sont les auditeurs qui vont sentir et découvrir les problèmes pour proposer ensuite les améliorations possibles. Bon, il faut dire que « ce ne sont pas des paroles sacrées, ce sont des paroles d'hommes ! » c.à.d on peut contourner ces propositions. Comme ça, on est en train d'évoluer.

Le suivi ! C'est quoi le suivi ? C'est qu'on doit être à jour en ce qui concerne notre logiciel car pour chaque MAJ, on a des correctifs par rapport à l'ancienne version et des nouvelles améliorations. Et c'est pour cela je dis toujours qu'on doit être à la dernière version. Bon, pour notre cas, depuis 2005 on n'a pas fait la MAJ. Pourquoi ? Car la version 140 qui a été proposée n'était pas stable sur le marché et donc rapidement au bout de 3 ans, l'éditeur a proposé une nouvelle version 150 remplaçant la version 140 et ayant comme objectif le TB. D'accord ? Et entre temps, il y'avait le rachat d'Adonix par "Sage" qui a engendré quelques perturbations. Pourquoi ? Car pour le même produit Sage ou Adonix, il y a systématiquement, des ingénieurs qui doivent s'adapter au nouveau système. Et nous étions malheureusement les victimes. En plus, l'intégrateur tunisien, qui est en relation directe avec Adonix France, n'a pas les compétences nécessaires pour assimiler les dernières MAJ. Donc le résultat : on a passé 5 ans pour migrer de la version 138 à la version 150 !

Hum ! Bon, je vais prendre le côté client comme exemple, d'accord ? Alors, l'ERP ! Quand vous visez un client, qu'en voulez-vous ? C'est que vous allez le garder et le fidéliser. C'est ça la logique, c'est la fidélité du client. Alors, comment je peux fidéliser le client ? D'une part à travers sa satisfaction : c'est comme si on lance une commande aujourd'hui, systématiquement, vous devez satisfaire sa commande en termes de qualité du

	<p>produit, de délai de livraison et de coût. Donc, de préférence je prends un règlement sans atteindre les impayés. A ce niveau, l'ERP gère toutes ces étapes. D'autre part, l'ERP peut gérer l'encours de la clientèle. Ici, vous cliquer sur le client "X", systématiquement, l'ERP vous donne l'encours de commande, encours de livraison, les factures et celles non encore validées et il vous donne son portefeuille. Qu'est ce qu'il a comme chèques, des traites ou espèces, s'il règle par espèce, le plafond pour bloquer son compte : s'il a un encours de 40000, bon, il est solvable, c'est d'accord. Et à la fin de la journée, je consulte l'état financier qui est déjà apuré.</p> <p>Le défi majeur pour un DSI en terme d'AU : Hum (silence 6s), on doit garder et préserver toutes les informations émises par Adonix (information qualité, information fiscale, information sécurité, etc.) En d'autres termes, on doit sauver le patrimoine en SI. On doit sécuriser tant bien le réseau interne que le réseau à distance. Déjà il y a des projets en cours de préparation concernant la sécurité de l'information. Bientôt nous mettrons en œuvre des procédures de "sauvegarde à chaud" permettant aux utilisateurs de sauvegarder de façon systématique et synchrone, les informations sans qu'ils reviennent à chaque fois au système pour procéder à ladite action.</p> <p>Donc, mon implication est d'ordre technique : c'est tout à fait ça (confirmation). Bien sûr (confirmation), la conciliation figure parmi les fonctions d'une DSI. En fait, le DSI est un chef d'orchestre qui va synchroniser toutes les fonctions. Donc, c'est vrai que mon implication est d'ordre technique mais je dois avoir des connaissances Métiers pour satisfaire toutes leurs exigences (des DM).</p> <p>Oh ! Les conflits ! C'est sûr (en souriant). Les conflits sont nécessaires. Je dis toujours au niveau des réunions : « Tant qu'il n'y a pas de problèmes, nous ne sommes pas en train de travailler » (en souriant). Bon, je parle plutôt des conflits constructifs : le commercial a des problèmes avec la production, chacun a ses contraintes et nous devons satisfaire tous leurs besoins. Après tout, ce sont nos clients !</p> <p>Bien sûr je joue le rôle d'arbitrage (il insiste 3 fois). Par exemple, nous recevons 2 ou 3 demandes des différents DM. Notre équipe est encore restreinte, donc, il y a des demandes qui seront privilégiées en terme de priorité.</p> <p>Oui, parfois le DG peut accomplir le rôle d'arbitrage en cas de conflits ou de pépins de gros calibre qui sont intimement liés à l'avancement de l'entreprise. On ressent toujours les besoins de l'utilisateur, et on cherche les solutions les plus adéquates. Alors, si c'est bon, c'est bon, sinon, on fait intervenir le DG pour arbitrage. Notre DG nous écoute et par la suite, prend sa décision que ce soit en faveur du DSI ou des DM, et ce en toute âme et conscience. Et c'est à nous de nous y conformer. En d'autres termes, l'intervention du DG, c'est pour faire évoluer, « c'est comme s'il nous tend sa main pour nous faire arriver au terminus ».</p> <p>FCS de l'AU ? C'est sans nul doute : le soutien du DG ! (il insiste 2 fois). Je suis convaincu par ça à 3000%. Comme je l'ai déjà noté : le succès d'implémentation et de l'usage du système Adonix au sein de "T" est le résultat de l'implication et de la gestion de notre DG. Je suis parfaitement d'accord ? En revanche, si la DG n'est pas suffisamment impliquée et ne croit pas au système ERP, il y aura systématiquement un échec.</p> <p>Implication des DM ! Bien sûr (silence 5s). Tout à fait (confirmation), c'est aux DM d'assurer la maîtrise de l'AU du système Adonix.</p>	<p>H2</p> <p>HG+H5</p>
<b>Thème Profil Culturel (PC)</b>		
<p><b>DG</b></p>	<p><b>[4.DG.1]</b> Notre culture ! (Silence 6s) (eee...) Bon, la notion d'appartenance est l'un de nos repères culturels. En fait, "le sens de l'appartenance" est de nature à reproduire, par la suite, l'engagement et le sérieux de la personne. (Silence 8s) On croit certainement au travail en équipe (silence 6s). On a aussi une éthique dont on ne peut pas se dessaisir et des valeurs morales qui sont spécifiques à l'entreprise comme le respect des autres, l'optimisation, la rigueur de la gestion du comportement, etc. Des valeurs qui sont toutes aussi ancrées les unes que les autres. On est bien reconnu par notre rigueur. Pour nous, une personne responsable doit impérativement savoir ses limites et ses champs d'action.</p> <p>Non, pas la culture hiérarchique, pas dans cet esprit là (confirmation). Quand on parle de rigueur, on est en train de responsabiliser, de déléguer, et de contrôler en même temps, etc.</p>	<p>H3</p>

	<p>Non, pas du tout pyramidale (confirmation). Aujourd'hui, la personne qui centralise tout ne peut pas évoluer. Du moment qu'on atteint une certaine taille d'entreprise, elle ne peut pas être centralisée, c'est impossible ! De toutes les façons, un petit peu vous sentez des goulots d'étranglement. C'est pour cela, il faut réellement déléguer, responsabiliser et contrôler en même temps. Contrôler c'est indispensable. La décentralisation et la responsabilisation présentent aussi des risques de dérapage de l'entreprise, c'est pour cela, il faut toujours contrôler.</p> <p>Oui, bien sûr (confirmation). Comme je vous ai dit, au niveau de notre entreprise, on a plusieurs valeurs comme le sens d'appartenance, le respect des autres et tant d'autres. Lesquels constituent les fondements de notre culture. Alors vous voulez savoir comment ces valeurs culturelle peuvent impacter l'interaction entre les PP autour de l'alignement des usages du système Adonix ! Bon, ça va de soi. Si par exemple il manque le sens d'appartenance, automatiquement la communication ou la réaction sera altérée. Après tout, celui qui ne s'estime pas être concerné, il va "s'en foutre". Par contre, celui qui est animé par le sens d'appartenance va réagir de façon responsable et quasi individuelle comme s'il s'agissait de sa propre affaire. Sans cette valeur, on débouche certainement vers l'anarchie.</p>	H3
DM	<p><b>[4.DM.3]</b> (eee...) Bon, la culture de l'entreprise est un thème un peu compliqué ! Nos valeurs !!! Pouvez-vous me dispenser de répondre à cette question ? (En souriant) (Silence 4s) Réellement, la question qui doit être posée est la suivante : est-ce qu'on a un leader ou non ? Bon, j'ai travaillé dans d'autres structures où il existe ce qu'on appelle "la charte" du personnel. C'est quoi la charte ? C'est qu'on doit développer la connaissance des gens... même la notion de la communication, on ne peut pas vivre sans communiquer. Imaginez que moi, en tant que premier responsable, je reçois l'information et je ne la transmets pas à mon subordonné, comment il va accomplir ses tâches ? C'est ça, brièvement, la culture d'une entreprise. La notion de partage des informations ? Non (en souriant). Comme je l'ai déjà affirmé, je ne veux pas répondre à cette question ! Car le plus important, c'est que tout le monde vise le même objectif, tout le monde pense de l'avenir des affaires et du comment on peut réunir tout le monde autour de la même vision. Vous voyez ce que je veux dire !</p> <p>Bon, nous ne sommes pas encore préparés à ce palier. Je ne sens pas que nous sommes assez mûres pour concrétiser tout ça. Mais, réellement on doit toujours avoir un dirigeant Leader qui prépare son équipe et qui aide les esprits de ses partenaires à se développer pour le meilleur. Bon, peut être notre DG n'a pas assez de temps pour appliquer ça, car il est visiblement débordé, voire même saturé. Au sein de l'entreprise, on espère voire des changements de personnes à divers niveaux hiérarchique et en particulier ne plus entendre des slogans genre : "on s'en fout". Ça entrave le succès des affaires. Donc, on doit bosser tous ensemble, il faut avoir l'information. Je vous donne un exemple : parfois le DG part en voyage sans avertir, alors qu'il y a toujours un certain nombre de points en suspens (des engagements, des signatures et des responsabilités...). Alors, imaginez si j'ai un engagement urgent et j'ai besoin de son approbation et je ne le trouve pas ! Et ben, c'est l'impasse ! Par contre si j'étais mis au courant, j'aurais pris au moins quelques précautions et organisé mes tâches selon ses disponibilités. Vous voyez ? On doit aviser, on doit passer l'information, c'est très important ! Tout ça entre dans la culture de l'entreprise ! Bon, la culture n'est pas donnée, au contraire, les normes et les valeurs se développent avec le temps puisqu'elles changent et évoluent.</p> <p>Tout à fait ça (confirmation). Vraiment, on a d'autres entreprises en Tunisie qui appliquent tout ça ! Pourquoi ? Pour notre cas, est-ce que le DG a-t-il pris une initiative de regroupement de son cadre administratif ? Après tout, notre effectif n'est pas si nombreux à peu près 150 personnes. Pourquoi ne pas créer des groupes sociaux pour raffermir les liens interpersonnels. Vous voyez ce que je veux dire ? Tous les cadres vont sortir de la sphère professionnelle et vont laisser ailleurs les conflits et les problèmes d'affaires et essayent de se rapprocher davantage. Pourquoi pas le DG ne peut-il pas faire des joutes oratoires de temps à autre pour booster les fondements culturels. Ça développe la culture de l'entreprise et l'esprit de groupe. Donc, tout ça n'existe pas dans "T". Actuellement, on est en train de travailler sur la nouvelle norme de qualité pour l'année 2011 : "la stabilité du personnel". Et oui ! le client européen ou américain exige cet ISO Humain : « Est-ce que vous êtes certifié ISO stabilité du personnel ? Si oui, j'achète, sinon je n'achète pas ». Car il raisonne comme suit : « Si aujourd'hui vous avez un taux de stabilité très élevé, vous recevez une bonne note de qualité ». En fait, avoir une bonne qualité c'est avoir "0 défauts", ce qu'on appelle les économies d'échelles : la minimisation des coûts par</p>	H3+H5

rapport à la quantité produite. C'est-à-dire la personne qui a travaillé 3 ou 4 ans, elle maîtrise davantage son métier et lui est plus aisé d'évoluer vers le meilleur (il repère et solutionne facilement les anomalies...). Réellement, quand vous citez le cas du groupe "X", c'est un autre monde. Vraiment, ses cadres organisent des comités et des réunions chaque semaine. Pourquoi ici, je reçois un état à la fin de chaque trimestre, pourquoi pas chaque mois ou encore chaque semaine. Je dois avoir l'information : qu'est ce que j'ai ? combien ? etc. » Oui, je suis vraiment exigeant et très perfectionniste sur ce plan.

Bien sûr (confirmation). Effet de la culture sur l'usage stratégique de l'ERP se concrétise par l'obtention d'une information rapide et crédible. A supposer que j'ai reçu une information, moi en tant que directeur Achat, et que j'ai lancé un BC achat pour un montant de 200 milles €. Lorsque j'intègre à Adonix avec une échéance de décaissement, directement le financier doit s'aviser de l'exécution de l'engagement Bon, si j'ai un engagement dans un mois, je dois respecter les délais pour couvrir ce montant, c'est complètement différent que de converser par téléphone : "Allo Monsieur le Directeur Financier, on a reçu la marchandise pour la faire ressortir demain et on a 30 Milles €". Donc, quel que soit 30 ou 60 Milles €, on n'a aucun problème vis-à-vis du banquier mais avec quel coût ? Si je prends l'information à temps, je peux anticiper. Ou encore, on a une échéance pour le 12 Janvier et qui sera reportée pour le 12 Mars, c.à.d il y aura un retard. Donc, l'information doit être à temps c.à.d pertinente et lorsque j'ai l'information, je dois faire de mon mieux pour qu'elle passe aux autres. On a un SI costaud dénommé "Adonix" ainsi que des TI performantes, un système de messagerie, des ordinateurs, des téléphones, etc. Donc, il n'y a aucune explication pour ne pas faire passer l'information à temps.

HG

**[4.DM.4]** (Silence 6s) C'est surtout "la transparence", (eee...) (silence 12s) c'est une valeur recherchée à tous les niveaux. Cette valeur caractérise notre dirigeant (eee...), donc on peut présager facilement que c'est une entreprise transparente, honnête quant à ses soumissions sur le marché, on n'a pas des prix ni pour l'un ni pour l'autre. (Silence 7s) Donc, (silence 9s), il y a aussi "la prise de responsabilité" qui est très développée. Bon, concernant la culture de développement, je peux considérer que "T" est en cours de développement (silence 5s). Elle n'est pas tout à fait hiérarchisée (silence 6s) bon, on peut dire qu'elle est bureautique mais pas catégoriquement. Car, la culture hiérarchique ne peut provenir que de l'attitude des dirigeants. Bon, dans le passé, c'était un système purement hiérarchique, mais maintenant, avec notre DG ça change (silence 3s) vers le développement.

H5

H5

C'est vrai qu'au sein de "T", la transparence est une réalité ! toutefois, elle doit être formalisée ! En ce sens, que chacun a ses propres objectifs mais est ce que vraiment ces objectifs, qui sûrement dans l'absolu ne correspondent pas, convergent bien vers un seul but ? Vraiment, s'il y a quelque chose qui nous manque c'est bien la synchronisation. C'est vrai qu'on a évoqué ce point pas mal de fois, mais il n'a pas été appliqué convenablement jusqu'à l'heure !

HG

(Silence 10s) Bon, l'exploitation d'Adonix est sûrement sensible à la culture de l'entreprise. Bon, surtout, au niveau de l'information qui est partagée par la majorité des responsables. Il n'y a pas une information qui (silence 4s) soit le monopole d'une seule personne aussi bien au sein de notre service commercial qu'au niveau des autres directions. Il existe une interaction, un dialogue et une bonne communication. De toutes les façons si l'information ne passe pas, le fonctionnement sera handicapé. Par exemple pour un BC, si l'information ne vient pas à temps, ou le service rencontre un problème, certainement il y aura un risque de rupture. Il faut que l'information soit partagée avec les autres directions quelle que soit Approvisionnement ou Production pour pouvoir produire en temps opportun.

HG

Bon, c'est comme j'ai répondu précédemment (eee...), la culture de l'entreprise a un gros effet sur l'interaction entre les PP impliquées dans l'AU. La valeur culturelle manquante chez nous et qui peut impacter la qualité de l'interaction ? (Silence 7s) Bon, à mon avis, les objectifs stratégiques doivent être définis davantage. Non seulement l'objectif stratégique, mais aussi sa déclinaison en objectifs Métiers et surtout ces derniers doivent être clairement déterminés. C'est à dire on a besoin de plus de "Transparence" (confirmation). Voilà, on peut être transparent les uns envers les autres, mais si on voit que le fil conducteur entre nous n'est pas encore clair, là, ça risque de perturber (il insiste 2 fois).

H3



faire remonter au Directeur Financier. Dans ce cas, on ne doit pas passer par l'informaticien pour présenter la maquette. C'est illogique de convaincre, à chaque fois, l'informaticien de l'utilité de l'état à préparer. Mais en réalité, je n'ai pas besoin de le convaincre, « *mes besoins sont en termes de...de... etc. J'ai besoin de ça. Je veux la voire comme ça, pourtant mes besoins sont claires. Les comprenez-vous ?* ». Il faut savoir une chose, c'est que le Directeur et l'informaticien sont en mesure de tout faire sachant qu'ils disposent de toutes les clefs.

(eee...). Bon, je reviens une autre fois à la culture, car "la culture du e-mail" n'est pas assez développée dans l'entreprise. Parfois un e-mail est un très bon outil. Car si je demande plusieurs fois et que mon interlocuteur ne donne pas suite, je peux suivre une autre démarche. La messagerie électronique m'aide à travailler et à gérer les intensités. Je me souviens très bien d'une anecdote : j'ai envoyé un mail à une personne et sa réponse était la suivante : « *Non, je ne veux travailler que sur papier, c'est ce qu'on a appris dans le régime d'avant indépendance!* ». Mais parfois, l'opération qui sans e-mail prendrait une heure ; par e-mail elle ne consomme que 10 minutes ! Pour beaucoup de gens, l'e-mail est un outil de contrôle et de suivi. Si jamais j'envoie un mail à M. X et en copie au DG, l'objection de la personne concernée peut dans une certaine mesure incriminer ma bonne foi. Donc, tout ceci s'inscrit dans le cadre de la culture de l'entreprise, et vous comprenez pourquoi j'ai voulu éviter la réponse à la question de culture !! (En souriant)

H3

Bon, moi ? (eee...) Je suis cool avec tout le monde. Concernant la confiance, elle est excellente, au niveau des transactions inter cadres ou encore des décisions, c'est bon. Donc, la qualité de l'interaction est excellente avec tout le monde. Même en cas de conflits, nous faisons de notre mieux pour trouver un compromis, mais c'est normal. Parfois, je m'énerve... mais c'est toujours normal.

H2

Bien sûr, l'interaction a un impact sur l'alignement des usages (confirmation), mais au lieu de faire le projet dans 1 mois, il peut prendre un peu plus, car l'objectif est clair, on doit harmoniser l'information financière pour tout le monde. Hélas, on n'est pas arrivé à ce stade. Si on a une bonne entente et une bonne communication, la réaction avec les autres sera plus rapide et plus performante et surtout plus performante ! Bon, je cible l'efficience plutôt que l'efficacité.

**[4.DM.4]** A mon avis, pour la partie commerciale on n'a pas eu de problèmes d'usage de Adonix. Tout va bien (en souriant).

Discussion ! Pour chaque problème rencontré de fonctionnement ou de synchronisation avec les DM. Comme j'ai noté, les problèmes sont classés selon des degrés. Par exemple, il y a des données que j'exploite au niveau commercial qui sont d'ordre financier. Là, je m'adresse aussi bien au responsable financier qu'au responsable SI. Par exemple, j'ai reçu un règlement que j'ai fait passer au Financier pour versement à la Banque, quand je trouve un point qui n'est pas encore clair ou l'information ne peut pas sortir du système, donc il y a quelque chose qui n'est pas cohérent. Automatiquement je dois informer le responsable du SI pour intervenir. Donc, il s'agit bien d'un problème de fonctionnement ou de cohérence avec les DM.

(eee...) En comité ! Non. Plutôt des réunions en tête-à-tête et par mail, c'est plutôt informel. Bon, pour les tâches quotidiennes (difficultés de règlement ou blocage) il ne faut pas les discuter en pleine séances (comités) mais pour le cas de mode de suivi du règlement, là il est question de réunir tous les intéressés pour mettre en place quelques procédures et ensuite les appliquer sur le système. Donc, selon des degrés. Par exemple, concernant le problème de règlement, on peut trouver 2 cas : je peux apercevoir par exemple, un règlement bloqué, sur le système et qui correspond à une facture réglée et encaissée ! Là, on le discute au niveau du comité. Je discute avec le responsable financier ou avec le DSI pour savoir quel est le niveau de blocage constaté. Bon, il y a un autre problème : comment suivre nos règlements, c.à.d, on reçoit un règlement et le Directeur Financier avise la banque et cette dernière va suivre deux possibilités : soit elle fait entrer la liquidité immédiatement et après elle nous rend la somme, soit on met les valeurs auprès de la banque jusqu'à la vérification de leur entrée réelle au compte. Donc, en ce qui me concerne, en tant que Directeur commercial, le premier cas qui me soumet un problème : une fois tout le monde réglé et après une semaine, quelqu'un me surprend de ne pas eu avoir son règlement et donc entre temps je m'en presse de le confronter. Je veux bien dire que pour le choix de comptabilisation, là il faut réunir toute l'équipe aussi bien le financier, le DSI et les commerciaux. Alors, concernant le problème de facturation, ça



	<p>ne nécessite pas une décision collégiale au niveau d'un comité et donc des entrevues tête-à-tête seront suffisantes.</p> <p>(Silence 7s) Bon, pour ne pas dire excellente, je dis que la qualité d'interaction est plutôt bonne. (Silence 6s). Elle est sans doute bonne en termes de communication et de compréhension mutuelle. Oui, mais je ne peux pas affirmer qu'elle est irréprochable, et ça pour ne pas exagérer (en souriant).</p> <p>Bien sûr (confirmation), il est inutile de dire que sans confiance on ne peut pas travailler, cela paraît évident !</p> <p>Le sens du partenariat ? Pas avec tout le monde ! La notion n'est pas encore développée, bon disant en cours de développement (en souriant). (Silence 5s) (eee...) Elle dépend du degré d'implication de la personne et de sa prise de conscience (silence 7s).</p> <p>(silence 16s) Bon, un peu mais il y a comme même des procédures et des rigueurs à mettre en œuvre. Par exemple, avec notre DSI, quand je lui demande une chose par e-mail, il réagit instantanément car c'est son boulot, ce sont les procédures. Mais, étant donné que je suis en bonne relation avec lui, et sans passer par le circuit formel, je m'attends à ce qu'il me réponde sans délais. Donc, c'est vrai que la qualité d'interaction influence l'AU de Adonix mais jusqu'à une certaine limite. Enfin de compte, on travaille selon une procédure qu'on doit suivre. Bon, je peux dire que le côté relationnel est important mais il n'influence qu'à hauteur de 20 ou 30%. Cela actuellement. Tandis que auparavant (avant 10 ans), la structure de "T" était bien limitée voire même étroite : nous étions 5 cadres très proches les uns aux autres. Avec le temps, l'entreprise a pris des dimensions très étendues ce qui a jeté un coup de froid sur l'interaction entre les personnes : quand vous vous trouvez avec 130 ou 150 personnes, vous ne sentez ni la proximité ni la convivialité. Bon, l'essentiel est de savoir que l'entreprise doit fonctionner quelle que soit la qualité d'interaction (bonne ou mauvaise) (en souriant).</p>	H2
DSI	<p><b>[4.DSI.2]</b> Bon, nous discutons fréquemment avec les DM et quelques fois avec le DG au cas où on ne trouve pas un compromis avec l'un des DM. Mais à part ça, même au niveau de ces réunions ceci est tout à fait occasionnel de discuter les problèmes d'usage. D'ailleurs, je n'ai jamais dit au DG que j'ai un problème avec quelqu'un ! Je fais tout mon possible pour éviter la discussion de ce genre de problème avec lui. Supposant que j'ai un problème avec quelqu'un qui s'obstine même si je n'arrive pas à le convaincre, je discute calmement et je lui donne un truc totalement différent au premier pour lui montrer qu'il s'engage sur une mauvaise piste.</p> <p>Bon, notre DG discute des sujets stratégiques comme les projets et les plannings de production : « <i>est ce que nous sommes à 60% ou à 80% ?</i> ». en contre partie, il ne demande pas le nombre des OF clôturés, à titre d'exemple, car ce sont des choses qui font partie de mes attributs. Puisque personnellement je visualise au quotidien le taux de clôtures des OF (parmi les indicateurs de la production). Alors, si les collaborateurs travaillent à jour, on peut trouver un taux entre 84% et 97%. S'ils sont déphasés, le taux sera inférieur à 50%. Donc, le DG ne s'intéresse pas à ces tâches. C'est moi qui l'informe que nous sommes à 90% et juste qu'il y a une matière qui n'est pas en train de marcher convenablement et c'est tout. Donc, on n'implique pas notre DG dans ces trucs.</p> <p>La discussion ! Surtout par mail et généralement par téléphone. Et bien sûr on a des réunions, à peu près 1 fois par 3 ou 4 mois et qui dure 1 heure ou 1h30 chacune.</p> <p>(Silence 4s) Je suppose (en souriant). Bon, la qualité d'interaction avec le DG est très bonne (il insiste 2 fois). Avec les autres DM, elle est plutôt bonne, pas de problèmes ! (En souriant avec un brin d'ironie). Bien sûr en termes de communication, de dialogue, de coopération. Bon, il est à noter que le DSI ne peut pas être très proche de tous les DM et il ne peut pas satisfaire à tous leurs besoins. Pourquoi ? Parce qu'il doit être ferme et tranchant. Mais si jamais j'ai un accro avec quelqu'un, je laisse passer l'orage et je l'appelle pour conciliation : « <i>je regrette qu'une telle scène puisse arriver, après tout nous sommes des collègues. Néanmoins, je tiens à faire ce geste de réconciliation bien que tu sois dans ton tort</i> ». C'est ça mon esprit ! (en souriant) Que ce soit avec les directeurs ou les subordonnés. Donc, j'ai toujours cette conscience</p> <p>(silence 7 s) Bien sûr (il insiste 2 fois) Comment ? Supposant qu'un autre DSI qui n'a pas le même état d'esprit que le mien, systématiquement, les</p>	H4



	DM ne risquent pas de respecter ses idées et ses décisions. Ils se disent « <i>enfin de compte, il travaille pour satisfaire nos besoins</i> ». Et donc ici, c'est la forte personnalité qui joue un rôle prépondérant. Comment ? Au début du projet Adonix, j'ai rencontré certaines difficultés de ce type. Les gens n'ont pas trop accepté le système, ils ont été réticents en disant : « pas question, l'ancien système est très simple, on peut faire n'importe quelle opération par notre système ». Donc, ils n'étaient pas conscients de l'apport du système Adonix. Le fait que vous soyez vigilant avec eux et que vous tracez les procédures et convoquez les personnes à des réunions avec la DG, et surtout si celle-ci vous soutient, sans doute vous vous sentez couvert et en position de force à l'égard des DM. D'accord ?	H4
<b>Thème Style Cognitif (SC)</b>		
<b>DG</b>	<b>[4.DG.1]</b> Bon, moi ! (eee...) Peut être l'élément le plus marquant de ma personnalité est que je suis très proche des cadres. Je garde une relation décontractée. Je mets le collaborateur à l'aise pour qu'il s'exprime. Donc, il n'y a pas une grande distance entre mes cadres et moi, car cette distance laisse les gens méfiants et intimidés au point qu'ils n'osent pas aborder les sujets qui fâchent ou encore proposer de nouvelles idées. Moi, je suis reconnu par ma tendance à aider mon personnel désirant s'exprimer sur une question donnée.	H5
	Je respecte les avis des autres et ce n'est point seulement mon avis qui compte. Bon, d'habitude, l'avis du dirigeant a la priorité d'application. Mais, moi personnellement quand je décide et si je vois que ma décision n'est pas bonne, ça ne me dérange pas d'y revenir. Après tout, je préfère corriger que de continuer de dire non. Ce n'est pas du tout ma philosophie ! Moi je pense comme ça.	H4
	(silence 9s) ça va de soi, c.à.d comme j'ai déjà dit, son niveau culturel, social, intellectuel, etc. Ces facteurs sont très importants, car il y a des personnes qui acceptent facilement les critiques et d'autres qui réagissent très mal. Il y a des personnes qui disent si votre critique m'intéresse donc je me corrige etc. Bon, ceci étant, dans une entreprise, il y a un peu de tout, des gens qui ont un esprit très souple et très facile à adapter et d'autres plus rudes. Probablement, ceux qui ont vécu plus d'expérience et qui ont plus de confiance et par conséquent, ils acceptent difficilement tout changement. L'ensemble de ces points est certainement pris en considération dans l'intensité et la qualité de l'interaction.	H5
	(Silence 4s) Je pense que "Oui". Après tout, c'est toujours ma vision, mon comportement, mes pensées ... J'essaie quand même de les appliquer pour que tout le monde réfléchisse un peu de la même façon. Enfin de compte, le comportement de l'entreprise reflète un petit peu la volonté et l'image de son DG. Ça va de soi.	H5
	Sûrement, il y a une différence, c'est normal, car mes frères constituent la deuxième génération. Bon, mon père a géré l'entreprise à partir des années 48 jusqu'au 76 et 77 et puis mes frères ont pris la relève jusqu'aux années 95 et donc, la vision, le comportement et même la situation du marché sont nettement différents. Ceci dit qu'aujourd'hui, il y a un nouveau raisonnement, de nouvelles données du marché. Tout cela nécessite une réflexion complètement différente. Donc, c'est normal, la collaboration existe toujours, puisque mes frères ont des points forts relevant de certaines parties, ils bénéficient d'une expérience qu'ils sont en train d'exploiter, et moi j'ai essayé d'injecter du sang nouveau, un peu de créativité, de nouvelles applications en matière de GRH. C'est presque ça mon apport personnel. Donc, ça change avec le temps et ce à tout point de vue même le comportement des ouvriers a énormément changé. Avant, l'ouvrier travaille 352 jours par an sans congé, sans demandes. Maintenant, c'est complètement différent, chacun veut améliorer la qualité de sa vie, c'est tout à fait normal, il veut des vacances, il veut bosser pour gagner plus d'argent : c'est légitime, parce que le standing de vie s'est sensiblement amélioré. Donc, nous avons suivi le changement des comportements des gens, de leurs besoins, de leurs visons, etc.	H5
<b>DM</b>	<b>[4.DM.3]</b> La personnalité du DG ? (En souriant) Non, pas de réponse. Non (en souriant) c'est grave de parler de ça !!	H5
	(Silence 4s) Réellement, la question qui doit être posée est la suivante : est-ce qu'on a un leader ou non ? Bien sûr (il insiste 2 fois). Vous avez déjà dit que je suis très dur. Oui, c'est vrai. Bon, les Directeur Financier ont généralement une double	H4

	<p>obligation : de moyens et de résultat. Pour moi, si j'intègre la première obligation dans ma fiche de fonction, elle aura un coût plus élevé ; et donc je travaille selon l'obligation de résultat m'efforçant de trouver des solutions pour tous mes obstacles. D'ailleurs, notre DG me recommande avec insistance « <i>un peu de calme ! Eviter de brusquer vos collègues</i> ». Mais, je ne sais pas, je ne peux pas admettre qu'on néglige certaines tâches. On doit faire de notre mieux pour les réaliser, si c'est impossible, il faut me convaincre. Bon, je suis exigeant, trop même, par exemple je demande toujours à mes collaborateurs d'être toujours sur le "qui-vive" (c.à.d en état de vigilance continue), bon je sais que c'est impossible, mais j'ai travaillé avant et j'ai acquis l'expérience et c'est la logique avec laquelle je me suis habitué. J'exécute immédiatement, je n'accumule pas les tâches, je ne traîne pas. "Non", "je ne peux pas" ou "j'ai d'autres occupations" ne font pas partie de mon lexique. Et si je n'arrive pas à finir le travail au bureau, je prends soin de l'achever chez moi. C'est pour quoi le DG m'a fourni un PC portable connecté à distance à la BD de la société.</p> <p>Elle doit (il insiste 2 fois) influencer la culture de l'entreprise. C'est ce qu'il faut ! Bon, c'est selon ma propre vision, car réellement c'est le Leader qui doit développer et instaurer sa vision et ses valeurs personnelles au niveau de son entreprise.</p> <p><b>[4.DM.4]</b> Oui (confirmation) (silence 6s). C'est quelqu'un qui accepte l'échange d'informations, qui est ouvert sur les expériences et les nouvelles idées, qui a le sens de l'écoute (eee...). Il a pu instaurer sa vision dans l'atmosphère de l'entreprise en influençant toute son équipe, laquelle normalement n'éprouve pas le besoin de répercuter.</p> <p>(En rigolant) Je ne sais pas ! Bon, (silence 4s) pour ne pas tomber dans l'excès, je peux affirmer humblement que je jouie d'une certaine ouverture d'esprit, d'une tolérance croyant profondément que l'erreur est humaine : « enfin de compte, il y a que ceux qui ne font rien ne commettent pas d'erreurs » (en souriant). Mais ceci n'exclut pas mon exigence en terme de transparence et surtout en transparence. Cela veut dire qu'au cas où quelqu'un commet une gaffe, il doit la pleinement assumer plutôt que de l'imputer sur autrui.</p> <p>Bien sûr (confirmation) que j'écoute les autres. En fait, je pense personnellement que le commercial qu'il soit responsable ou collaborateur, s'il n'a pas la qualité d'écoute, il ne peut pas être un homme de terrain. C'est-à-dire, s'il va sur le terrain pour parler seulement, il ne peut pas réussir son affaire, car les commerciaux sont généralement bavards. Mais, à mon avis, un bon responsable c'est celui qui écoute. Vous voyez ? Car si vous allez dire « ça et ça et je peux faire ça », il y a quelqu'un de votre équipe qui va le faire avant toi ! « Mais, vous monsieur le responsable, vous devez écouter ». Même au niveau des cycles de formations que les collaborateurs reçoivent, on insiste sur ça, mais malheureusement, leur niveau intellectuel entrave leur compréhension en gardant toujours les mêmes habitudes : « <i>je dois toujours parler. J'ai visité un client, j'ai négocié avec lui en appliquant la stratégie d'écoute mais j'ai sentis que je n'étais pas assez éloquent</i> ». Donc, ce sont des techniques et des qualités innées et c'est pour cela je dis toujours « si la qualité d'écoute n'est pas assez développée chez une personne, il ne peut pas être un commercial ». Et si vous voulez écouter, vous allez écouter tout le monde. Vous n'arriverez jamais, si vous n'avez pas une attitude pareille dans votre travail et votre maison.</p> <p>Exactement (confirmation), la qualité de l'interaction dépend de la personnalité, ou comme vous dites du style cognitif de la personne. Oui (il insiste 3 fois) (confirmation) (silence 4s) Car, enfin de compte, je peux être transparent et honnête mais si j'ai affaire à quelqu'un d'obstiné et dont l'esprit est borné, il y a de gros risques pour qu'il influence notre interaction. Donc, c'est "oui", la personnalité a un rôle prépondérant dans l'interaction avec l'autre (confirmation), c'est une chose évidente.</p>	<p>H5</p> <p>H5</p> <p>H4</p> <p>H4</p>
<b>DSI</b>	<p><b>[4.DSI.2]</b> Il est très ouvert (confirmation), c'est vraiment l'extraversion. C'est quelqu'un qui fait confiance totale à son équipe et qu'il n'est pas réticent à tout nouveau propos. Ce qui a généré une ambiance de transparence totale. Il a tendance à dissocier la vie professionnelle de la vie personnelle et familiale. Une fois, sorti de son bureau, il reprend sa vie normale comme tout un chacun. C'est ce qu'il nous a enseigné. Ce que je peux dire : "c'est un vrai homme d'affaires"</p> <p>Bien sûr (confirmation) (il insiste 2 fois). Le fait que notre DG se tient bien à proximité de ses collaborateurs, il les motive, il les accompagne, etc. Donc, c'est lui qui va diffuser sa vision. Supposant que vous passez par un petit problème, vous n'allez pas le camoufler ou encore le discuter en</p>	<p>H5</p> <p>H5</p>

cache, c'est simple, vous devez le discuter carte sur table avec la présence du DG et de tous les DM. Si votre avis est bien défendu, il sera pris en compte, mais si vous êtes en train de mettre « le bâton dans les roues » pour ne pas avancer, donc votre avis sera écarté automatiquement. Donc, votre avis doit être bien argumenté et vous devez défendre : « pourquoi ça et ça ? », si tout le monde est d'accord, on trouve ensemble (il insiste 2 fois) une autre solution.

(En souriant) Bon, je sais un peu ce que les collègues pensent de moi : je suis quelqu'un qui ne peut pas se passer de son sérieux (eee...), son défaut est de s'énerver un peu trop rapidement en s'efforçant de ne pas le manifester. Cependant, je pense que cette nervosité est à l'origine de mes ambitions. Pour moi, la nervosité me pousse au défi, d'accord ?

Non, pas trop exigeant (il insiste 2 fois). Mais plutôt je m'adapte avec toutes les conditions, vraiment cette qualité me marque ! Je suis aussi anti-gâchis, anti-investissements, j'essaie toujours de trouver les solutions et ce, souvent au dépend de mon repos, en se créant des bricolages... A ce niveau, le DG me reproche d'être trop proche de mes subordonnés. Il me conseille toujours de prendre une certaine distance vis-à-vis d'eux et de me positionner à un palier supérieur. Bon, ce n'est pas dans le sens de s'éloigner mais plutôt de superviser toute l'équipe de la DSI. Pourquoi ? Bon, moi j'avais une expérience au sein d'une autre société qui a un turnover très élevé des responsables informatiques. Lorsqu'un responsable quitte l'entreprise : est ce que tout va s'arrêter ? Non bien sûr ! "Nul n'est indispensable". C'est pour cela je reste à proximité de mes subordonnés. Ils travaillent et moi je ne fais que les superviser systématiquement. Si jamais quelqu'un quitte son poste, je peux le remplacer et assurer le fonctionnement du SI.

Je dis toujours à mes subordonnés : « le domaine de l'Informatique est un véritable TGV ! si vous ne le suivez pas, il vous dépasse » (en souriant) C'est pour cela je veux être présent dans le comité technique et le comité de pilotage. Vous voyez ? Comme ça, si jamais, la DG me propose quelque chose, je prends la décision au moment opportun pour quelle devienne plus pertinente. Il ne faut pas perdre son temps en disant « *j'ai besoin d'un petit moment pour étudier la proposition* ». La décision doit être instantanée. Pas de retard, vous voyez ?

Bien sûr (confirmation) (Interruption collègue). Oui, personnellement je peux influencer la qualité de l'interaction par ma personnalité. C'est-à-dire en cas d'accro avec l'un des DM, et que vous avez mis les points sur les "i" et que, de plus, le DG vous soutient en étant persuadé de la pertinence de votre point de vue qui n'est pas antinomique (généralement, les DSI se contredisent beaucoup : aujourd'hui il dit ça, le lendemain quand il ne peut pas le faire, il dit autre chose. Donc, c'est pour cela le DSI doit être ferme et tranchant en disant « *Oui, je peux le faire ça. Non, je ne peux pas* »), vous vous trouvez forcément en position de suprématie ce qui va certainement impacter l'interaction.

H4

H4

## Annexe 24 : Matrice thématique ordonnée par vision (Cas. I)

VISION S	THEMES	Commentaire
	Thème Alignement Stratégique (AS)	
DG	<p><b>[5.DG.1]</b> L'ERP comme dispositif contributeur à la stratégie : (silence 5s) (il répète la question pour mieux comprendre) Oui, oui, il devrait l'être surtout avec les difficultés, avec les problèmes qu'on a rencontré, (eee...) Autrement, on n'arrive jamais à surmonter nos difficultés sans la mise en place d'un système ERP. Bon, pour moi, j'ai tendance à le défendre un peu plus que les autres puisque j'ai une formation informatique, je peux saisir les difficultés du système et comment dialoguer avec la machine. L'installation d'un ERP est un peu complexe, puisque mes collaborateurs et mes managers le trouvent moins fiable que l'ancien système, semé de stratagèmes et difficile à maîtriser. Bon, disons que le personnel a tendance à être plus réticent au nouveau système depuis le lancement du projet. Mais, bon je pense que s'il n'y avait pas la notion d'alignement, on n'aurait pas foncé sur certains projets de développement comme celui de l'ERP. J'estime que l'alignement fait partie de notre inconscient sachant que derrière un ERP, il se trouve tout un système d'audit interne renforçant le contrôle au sein de l'organisation !</p> <p>Certainement, bon (silence 4s), c.à.d les axes stratégiques de l'entreprise doivent être communiqués non seulement à la DSI mais à l'ensemble des DM pour se les partager. Ces orientations, quelles que soient les difficultés, doivent être adoptées et appliquées. Ces DM doivent participer au choix stratégique à travers la définition de leurs besoins métiers qui seront mis à la disposition de la DSI.</p>	HG
DM	<p><b>[5.DM.3]</b> (Silence 5s) Oui, c'est une BD complète, c.à.d on peut consulter à temps une information fiable pour prendre la décision : c'est une véritable BD ! Bon, c'est vrai qu'on a une information pertinente et fiable mais elle reste toujours tributaire de l'usage correct et cohérent du système ce qui n'est pas une mince affaire. C'est pour cela que le problème est toujours repéré au niveau de l'intervention humaine. Mais, en tant qu'un système intégré, il faut reconnaître que l'ERP est bien performant. Oui, il a un poids stratégique au sein de "I".</p>	
DSI	<p><b>[5.DSI.2]</b> Le thème de l'AS ? Oui, bien sûr (confirmation), déjà on constate lors de nos diverses réunions que pour les besoins de développement de la stratégie, de l'organisation ou tout autre type de déploiement, on a besoin de Navision, "c'est la Base". Car quel que soit le domaine ou la tâche, Navision est considéré comme un dispositif contributeur. Déjà, qu'on se heurte à des micro-ruptures du système (eee...), les utilisateurs ont du mal à continuer leurs tâches, donc pour cela on a mis en place un système de back-off pour éviter l'arrêt brusque dudit système sinon tout s'arrête de fonctionner dans "I" (en souriant).</p> <p>(Silence 6s) Non, impliqué directement ? Non ! Mais plutôt de façon indirecte. Bon, généralement la stratégie est définie par la DG et par la suite, j'entreprends les adaptations nécessaires avec la dite stratégie. Oui, bien sûr que je suis au courant des orientations stratégiques et c'est pour cela que je vous ai dit "de façon indirecte". Et même si je ne reçois pas directement l'information à temps, après tout, tout passe par le système !</p>	
Thème Alignement Usages (AU)		
DG	<p><b>[5.DG.1]</b> Au niveau d'usage courant, comme étant utilisateur du système, j'utilise les modules qui m'intéressent et qui sont étroitement liés aussi bien au suivi de l'activité quotidienne (notamment les ventes, les achats, la production) qu'au contrôle des opérations lors de la consultation personnelle chez moi le soir. Bon, à part ça, pour les états mensuels, hebdomadaires ou annuels, j'attends qu'ils soient préparés et transmis par mes collaborateurs. Oui, il y a des TB qui sont élaborés en semi-automatique par le système Navision, ou encore sur Excel mais toujours à partir des données tirées de Navision. Bon, ça dépend de la composition des TB. Parfois, on a des éléments qui nécessitent un développement non encore</p>	

disponible dans les versions standards. Donc, c'est pour cela qu'on a besoin d'intégrer certains éléments et d'éliminer quelques fonctionnalités qui sont par exemple intergroupe. Donc, beaucoup de choses nécessitent une intervention humaine. Jusqu'à maintenant, nous ne sommes pas arrivés au niveau d'intégration permettant de faire ressortir vraiment un TB qui répond à 100% de nos besoins.

Concernant ma propre utilisation, elle est plutôt destinée à des fonctions primaires pour le traitement des tâches ordinaires comme tout le monde (interruption collaborateur). Bon, concernant les TB, il n'y a pas pratiquement d'états qui soient développés spécifiquement pour moi en tant que dirigeant. Même quand je demande quelque chose, ce sont les états qui vont servir à tout le monde et par suite pas de TB ! Bon, les différents collaborateurs préparent et élaborent leurs états, mais souvent il y a une touche manuelle, une intervention humaine pour arranger quelques détails avant la certification du tableau (étudier une exception ou encore corriger l'une des spécificités du produit, etc.). Bon, la personne qui fait la logistique et le stock prépare souvent un TB bimensuel, puis transforme la nature des choses et ensuite il me l'envoie. Donc, l'origine des informations de base est toujours Navision. Cette BD bénéficie d'une grande fiabilité (il insiste 2 fois) et respecte l'intégrité et la cohérence de l'ensemble du système au sein de "I". Et c'est pratiquement l'une des rares choses qu'on a gagné par rapport à l'ancien système

La réussite de l'AS nécessite la pertinence des usages : (silence 3s) Oui, certainement. Le bon usage ! Bon, (silence 8s) c'est l'utilisation de l'outil (eee...) c'est le fait qu'une tâche (eee...) pour qu'elle soit accomplie, elle doit être exécutée à 100% c.à.d, une partie est faite par l'homme et une autre par la machine. Cela veut dire qu'« un bon usage égale à Homme plus Machine » : consiste à maximiser ce qui est fait par la machine ; si la machine peut faire 80%, le bon usage doit être à 80% et non seulement 40 ou 30% ! (Silence 5s) Le bon usage de Navision c'est en terme de temps de traitement, (eee...) Sur le plan des usages, on est plutôt dans les détails, au niveau opérationnel proprement dit, c.à.d, on n'a pas encore atteint le niveau stratégique, puisque ce dernier (eee...) sera défalqué par les DM. En fait, le niveau stratégique c'est l'ensemble des actions qui touchent l'orientation globale de l'entreprise : avoir notre propre magasin, un réseau de distribution, ou développement d'autres produits, etc. Donc, c'est un ensemble de niveaux stratégiques en général qui vont être traduits et défalqués petit à petit par niveau DM et décisions d'exploitation.

L'AU du système ERP sur les priorités stratégiques : (Silence 20s) Bon, cela veut dire qu'un plan de développement ou une orientation stratégique donnée est réfléchi, ensuite adoptée et projetée aux différents DM. Il y aura donc une réflexion commune sur l'implantation physique du nouveau projet qui s'accompagne par des moyens comme le système ERP. Lequel va prendre en charge l'application de ladite orientation.

Défi majeur pour un DG en terme d'AU : Oui l'arbitrage, bon, seulement en cas extrême c.à.d un conflit ou un désaccord très sérieux et donc, ils font appel au DG pour concilier entre le DSI et les autres DM, pour montrer un peu aux gens que bon, la DG peut jouer un rôle de modérateur pour décriper un peu ces relations tendues tel était le cas d'un conflit récent entre le directeur de production et le responsable du management qualité, etc.

Implication du DSI : (Silence 5s) C'est toujours l'acteur principal durant toutes les phases, à partir de l'implémentation jusqu'à l'exploitation stable et définitive du système. Il joue le rôle de soutien (silence 4s), il gère les demandes des divers DM, etc. Bon, je peux citer par exemple les besoins de la Direction Finance concernant les états financiers, ou encore la Direction Commerciale avec les demandes de codification des produits, etc. Donc, c'est l'amélioration de la performance de Navision et des usages qui en sont faits. Le rôle des DM ! (Silence 6s) C'est l'optimisation, c.à.d disposer des informations pour définir les améliorations. Donc, un Directeur Commercial lance un nouveau produit ou une nouvelle gamme, il doit décrire ses besoins en codification pour le DSI, quel que soit le degré de leur complexité. Donc, l'implication des DM est primordiale.

**DM**

[5.DM.3] (eee...) Bon, surtout les modules qui me concernent comme responsable des ressources, c.à.d la partie comptabilité et finance. Ainsi, j'ai une grande visibilité sur tous les autres modules puisque j'effectue toujours les consultations des achats, du magasin, du stock, de la vente, etc. En fait, le chef du département ressources a besoin de connaissances assez transversales. Bon, malheureusement, pour tout ce qui est de la "Gestion de Trésorerie", c'est toujours le maillon faible de Navision. Ce module n'est pas encore intégré. Il s'agit plutôt de l'exploitation, des opérations de

versements bancaires, d'encaissement, de décaissement et tout ça. Mais, concernant les propositions ou encore la prise de décision, le système présente des lacunes que ce soit au niveau de la logistique qu'au niveau des RH. Donc, Navision intéresse plutôt le commercial, l'achat, le stock et tout ça. Pour la gestion de trésorerie, on travaille avec un ancien programme maison conçu par "I". Actuellement, on a acquis un nouveau programme XRT Cash (Fiance) qui offre une interface avec Navision, laquelle permet d'exporter et récupérer les informations de Navision vers XRT Cash et vice versa. Donc, on peut récupérer toutes les rubriques, de même interface que Navision, qui servent à la prise de décision concernant la gestion des comptes, d'endettement, de crédits. Ainsi, Navision ne contient que les opérations d'encaissement et de décaissement passant directement à la comptabilité. Par contre, il ne peut pas gérer la trésorerie c.à.d la gestion des flux financiers. Normalement, il devrait fournir des propositions de financement. Bon, tout ce qui est RH, nous avons un module mais il ne satisfait pas à 100% nos besoins. D'ailleurs, on a des besoins en termes de bilans sociaux qui n'existent pas au niveau de Navision ! Pour la Logistique, je pense qu'on a un module disponible mais non encore exploité.

Effectivement (elle insiste 3 fois), je suis complètement d'accord. Comme je vous ai dit, à quoi sert une BD colossale comme Navision si elle n'est pas exploitée à bon escient? Bon notre plateforme intégrée est sous exploitée par les utilisateurs. Ils font recourir aux tableurs Excel pour faire ressortir les états, alors que Navision offre des états assez conformes à leurs besoins. L'information qu'ils cherchent existe dans la BD Navision. Donc, la personne qui ne veut pas s'investir pour améliorer son usage, elle va recourir directement à Excel !

La bonne utilisation de Navision consiste à écarter le travail en parallèle sur Excel. Il faut avoir une seule BD et pas des tableaux Excel ou d'autres systèmes. Parfois, on a besoin d'Excel ! D'ailleurs, Navision lui-même peut exporter l'information directement vers Excel ! Non, mais ce que je suis en train de dire (eee...), parfois, on a besoin d'informations sur les achats qui ne sont pas chiffrées, comme par exemple : la date de sortie du BL, la préparation de l'avis, etc. Donc, on peut les ajouter à la BD Navision et on effectue les tableaux et les états nécessaires. Les informations non chiffrées, que nous sommes en train d'ajouter sur Excel, sont très utiles pour réaliser notre suivi et nos TB. Actuellement, les TB sont préparés sur Excel tout en passant à côté de Navision.

Comme sus mentionné, pour moi, Navision ne répond pas à tous mes besoins en tant que chef département Finance, RH et Logistique. C'est plutôt l'opérationnel et la partie gestion. Mais tout ce qui concerne la prise de décision, je ne vois aucun apport jusqu'à maintenant ! Bon, on a des indicateurs pour préparer les états de stocks, états des achats, qui sont tirés de la BD Navision, mais ce qui me manque c'est l'aide à la prise de décision ! Mais quand même j'ai besoin des TB préparés exclusivement sur Navision !

Non, pas encore l'usage de Navision ne converge pas avec mes priorités métiers. Au niveau de mon département, non ! Mais il fonctionne efficacement au niveau des autres DM.

(Silence 5s) FCS d'AU : Des facteurs organisationnels dans le sens des développements spécifiques. Car au niveau de "I", on a des volets exceptionnels qui vous obligent à procéder à plusieurs développements. C'est plutôt sur le plan de la nature de l'activité de notre entreprise. Comme vous savez, le secteur informatique est sensible, précaire et présente un cycle de vie de produit très court. Bon, par exemple le volet commercial de l'entreprise et plus spécifiquement la politique des prix, elle est très différente, ce qui veut dire que vous n'avez pas une pièce à vendre au même prix, toutes périodes confondues. En fait, on a un classement exceptionnel des clients, on n'a pas une politique de remise fixe et bien déterminée, on fait toujours les promotions, vous voyez ? Donc, on a trouvé une difficulté au niveau du développement spécifique. Donc, c'est un problème technique mais plutôt lié à la nature de notre activité. Et cela dépend forcément de l'activité, il se peut que l'ERP soit plus fonctionnel au niveau d'une entreprise qui commercialise du papier : elle a seulement quelques articles, etc. Bon, le problème est toujours d'ordre technique et qui s'accuse à chaque migration. Le changement de version risque fort de perturber l'opérationnalisation et le fonctionnement du système. Egalement, Navision se heurte naturellement à des difficultés d'ordre humain, cela veut dire que tout le monde est absorbé par son travail et ne trouve pas le temps pour découvrir davantage le système et par conséquent d'en améliorer les usages.



(Silence 7s) Bon, pas un rôle proprement dit, mais à l'inverse j'ai besoin d'un output. En fait, la relation humaine joue un rôle crucial. Effectivement, j'ai besoin d'output et de l'information pour assurer le suivi des écarts moyennant les TB. Comme par exemple on a affaire à des calculs qui sont vraiment intermédiaires qui ne peuvent pas être traités par Navision et donc, on doit passer par le calcul sur Excel pour compléter mon information. La même chose pour les statuts, si ces informations ne sont ni complètes ni visibles sur Navision je ne peux pas élaborer mes TB. Comme l'exemple de l'effet escompté ou l'effet à l'encaissement, je dois visualiser une information sur le statut c.à.d « remis à l'encaissement ». Donc, mon rôle consiste notamment à inspecter et suivre l'usage de Navision dont font mes collaborateurs.

Non (confirmation) la MAU est la tâche des DM. Le DSI, il a normalement le rôle du développement et du fonctionnement de Navision. Ce n'est point la tâche du DG !

Arbitrage du DG : (Silence 7s) Effectivement. Parfois, on arrive à une situation où on ne peut plus avancer, c.à.d un blocage sérieux au niveau de Navision qui peut entraver une prise de décision cruciale ; automatiquement, je demande l'avis du DG qui intervient aussitôt.

## DSI

**[5.DSI.2]** Accorder une attention particulière aux Usages : (Silence 4s) (eee...) Bon, nous travaillons toujours sur les besoins. Par exemple, un utilisateur me demande les causes du blocage du système ou encore il formule des besoins pressants à satisfaire. Selon mon point de vue : « c'est un bon signe » (en souriant), car tant qu'il y a des demandes, le système est en train de fonctionner. En revanche, c'est la stagnation. Donc, on donne beaucoup d'importance à l'usage et à l'exploitation de Navision.

(Silence 5s) le défi que je rencontre en terme d'AU consiste surtout à avoir un esprit coopératif et des connaissances Métiers. Bon, ça ne veut pas dire que je maîtrise totalement les principes de gestion de chacun des Métiers, mais il doit y avoir un plancher minimum de connaissances pour développer leurs usages du système. Et bien sûr, le DSI a un rôle d'arbitrage entre les besoins Métiers. On reçoit tous les besoins sans exception et il y aura toujours une discussion sur ces besoins entre le demandeur (qui est généralement le responsable du service ou encore le DM) et moi-même. Si on arrive à une solution au niveau de la réalisation dans les délais, c'est bon, c.à.d leur validation passe à la DG. Si non, le DG intervient pour arbitrer. Donc, en cas de conflit, c'est le DG qui intervient toujours. Bon, la particularité de "I" c'est que notre DG (eee...) a une idée sur le système et il s'y investit à fond. Donc ce n'est pas du tout le directeur qui est loin du système. A présent, durant la phase des usages, l'implication du DG est plus notable. Le DG donne plus d'importance à la phase d'exploitation que l'implémentation. En fait, notre DG est un ancien informaticien (il a une formation d'ingénieur en génie-informatique). Donc, il peut jouer le rôle d'arbitre, non seulement parce qu'il est directeur, mais parce qu'il est connaisseur en la matière ce qui l'autorise à solutionner toute sorte de conflit survenu entre les DM et moi (en tant que DSI) en matière informatique. C'est un point important qui m'a aidé surtout au niveau de l'amélioration des usages du système Navision. Donc, pour notre cas, le rôle du DG est l'arbitrage, il peut intervenir tant au niveau technique qu'au niveau managérial.

(Silence 14s) Bon, j'aimerais souligner une chose, c'est que la tâche de MAU est une tâche commune et partagée entre le DSI et les DM. Il faut mettre en place une cellule qui travaille sur le système. Le chef hiérarchique intervient par la suite pour appuyer. Et moi de ma part, je dois encadrer cette cellule surtout au niveau de l'exploitation du système. Quand on parle de l'usage, c'est qu'on va travailler sur le système. Car généralement, l'usage des DM n'est pas trop développé, ou encore c'est un usage indirect à travers les TB. Donc, l'usage direct est assuré plutôt par l'entremise des collaborateurs. Bon, les DM ont pour tâche essentielle de veiller sur la MAU, car sans leur appui et leur suivi, l'usage du système n'a pas beaucoup de chance de réussir. Donc, à mon avis le DM joue le rôle de trait d'union entre son équipe et le DSI. Parce que sans l'implication du DM, ça risque de diverger. Donc, on a besoin de quelqu'un qui oriente et qui encadre. Par exemple, je discute au niveau d'une séance de travail avec les collaborateurs, parfois ils posent des questions auxquelles je ne réponds pas directement dans l'attente de la réponse de leur supérieur hiérarchique.

Les principales causes de difficultés pour l'AU ? (eee...) Bon, c'est vrai, il existe des contraintes organisationnelles et surtout humaines (il insiste 2

fois). Humaines c.à.d il y a des utilisateurs qui sont réticents notamment durant la phase de migration vers une nouvelle version. Et, bien sûr les cycles de formation persistent toujours pour minimiser cette réticence. Bon, c'est une formation interne, effectuée par moi-même ou par le responsable fonctionnel/opérationnel chargé de cette tâche.

## Thème Profil Culturel (PC)

**DG**

**[5.DG.1]** La culture ! (Silence 6s) (eee...) que cherche l'entreprise ? Sa raison d'être (eee...) et d'être reconnue, crédible et tout ça. Bon, c'est un peu plus compliqué maintenant, ce sont les "Multi-sites" ayant des niveaux hiérarchiques qui arrivent parfois à (-2) ou (-4) dans l'ensemble. Donc, c'est vrai que l'entreprise gère au jour le jour pour répandre toutes ses habitudes, ses valeurs, ses principes de base, etc. Et ben, les valeurs d'honnêteté, d'amour du travail, de prospection, d'excellence, etc. C'est-à-dire, tout le monde focalise l'attention sur les valeurs du travail d'une manière indépendante. De la sorte, on n'exagère pas en disant qu'on adhère à cette société et par suite au pays ; c'est un peu l'idée qu'on se fait. Donc, on est tous indépendant, c'est comme si on est un acteur d'avant-garde de la société. Bien sûr, il y a "l'appartenance" : l'appartenance religieuse et politique et les convictions déontologiques sont occultées pour se concentrer essentiellement sur la réalisation de nos objectifs. Et si on doit se faire repérer par une casquette, celle-ci doit être arborée par l'emblème de l'entreprise et le drapeau du pays. C'est comme ça qu'on peut répandre notre culture.

Bien sûr (confirmation), on a la culture du groupe et du marché. Bon, mais pas du tout la culture hiérarchique, même les niveaux qui sont tracés, c'est juste pour apprivoiser l'anarchie. C'est-à-dire, jusqu'à présent, il n'y avait pas réellement plus de 2 niveaux, même si sur l'organigramme on arrive à 4 niveaux hiérarchiques, mais dans la pratique, on a réellement 2. D'ailleurs, nous ne sommes pas très nombreux ; notre société dénombre 145 personnes. Si vous voyez, toutes les personnes qui viennent de taper sur ma porte, ont des niveaux hiérarchiques extrêmement divers, ce qui revient à dire qu'il existe une communication horizontale remarquable.

(Silence 9s) (il me demande de répéter la question puisqu'il a un petit problème de concentration) (il prend presque 1 minute pour assimiler la question). Bon, je dirais qu'il n'y a pas de lien direct, mais Navision comme tout autre projet d'entreprise et de haut niveau, est très compliqué surtout sur le plan culturel. Donc, c'est vrai qu'il a besoin de la cohésion du groupe, de l'adhésion de toute l'équipe pour espérer réussir. Mais, là c'est vrai, il faut que (eee...) la culture de l'entreprise (eee...) doit favoriser l'engagement, l'adhésion et la convergence de tous les efforts autour d'un seul projet si délicat soit-il (il insiste 2 fois). Donc, l'adhésion de tous les membres est vraiment un facteur décisif de la réussite du projet ERP durant toutes ses phases, allant de la mise en place jusqu'au stade du post-basculement et d'usage du système. Donc, comme je l'ai déjà noté, le rôle de la culture n'est pas exclusivement cantonné à l'alignement des usages mais plutôt pour le succès général du projet Navision : le projet de vie pour "I" ! De plus, je pense qu'avec le système ERP, on ne triche plus. En fait, avec un tel projet de gros calibre, on va entamer un chantier d'organisation ou de réorganisation de grande envergure, et là d'aucuns trouvent l'occasion belle pour tricher. Donc, à la fin, il y a tout un rapport en lieu et place des points de vue verbaux. Donc, pour le système ERP, on n'a pas le droit de tricher, parce que si on triche, on a tout d'abord la machine qui ne comprend pas les tricheries et en plus, la réussite d'un ERP ou de son usage signifie que des décisions, des actes sont exacts, une valorisation des stocks est exacte, etc. C'est l'investissement des centaines et des milliers d'opérations de petits détails qui doivent être correctes et en cohérence les uns avec les autres, donc, l'information ne peut être que exacte pour nous assurer que les rapports sont corrects, et voilà !

**HG+H2**

**DM**

**[5.DM.3]** "I" est caractérisée par la culture d'ouverture (confirmation, en souriant), ce n'est pas du tout la culture hiérarchique (elle insiste 2 fois). Ce que j'ai apprécié ici, c'est que pour être recruté, il faut passer par plusieurs entretiens. Je me souviens très bien de mon premier entretien et dans quel état d'esprit j'y avais accédé. J'étais très mal à l'aise, parce qu'inconsciemment ce n'était pas la boîte de mes rêves. Cependant, passé la première rencontre avec le DG M. "B", j'ai changé du tout au tout : j'étais ébahie par sa personnalité et sa mentalité. Sur le coup, j'ai éprouvé un réel désir de travailler avec son équipe.

**H5**



	<p>M. "B" ? c'est l'esprit jeune, esprit ouvert et créatif. Il vous met devant vos responsabilités : à la fin de chaque mission, il demande d'avoir un résultat éminemment positif. Bien évidemment, l'esprit et la personnalité du DG influence la culture de ses responsables et la culture de l'organisation dans son ensemble. Donc, c'est la culture d'ouverture, d'échanges entre les gens, de partage des informations, etc. C'est la culture de groupe, de communication et de développement (sur tous les plans : humain, marché, produits, organisation, etc.). Selon ma propre expérience, je trouve que c'est une culture favorisant la prospérité. C'est l'idéal pour moi (en souriant)</p> <p>(Silence 6s) Oui, pour tout ce qui est culture de développement, pratiquement elle va améliorer la gestion et par la suite, les usages du système Navision en meilleure adaptation avec les besoins des diverses directions. Notons que le développement touche même l'utilisation du système. Ainsi, la communication et le partage de l'information peuvent améliorer nos usages du système en convergence avec nos priorités. Je peux vous citer le cas qui est le mien : moi, en tant que Directeur Ressources, j'interviens parfois pour consulter des informations concernant l'achat, le stock, la vente (les BL non facturés, les factures non réglées, etc.). Si je ne trouve pas l'état sur Navision, je demande aux DM de me les préparer rapidement même s'ils estiment être débordés. Cette situation est sans doute gênante ! Donc, s'il n'existe pas une culture de communication et une entente cordiale entre collègues, je ne parviendrais pas à exploiter Navision à bon escient.</p> <p>Oui, Bien évidemment (confirmation). C'est clair, si vous revenez à mes réponses, vous allez déceler la réponse affirmative à votre question (en souriant).</p>	<p>H5</p> <p>HG+H3</p>
<p><b>DSI</b></p>	<p><b>[5.DSI.2]</b> Bon, certainement c'est un mélange de différents profils culturels, mais la culture de "développement" est la plus dominante. Au sein de "I", nos besoins changent fréquemment, on est très dynamique et donc on doit toujours développer. Si on parle de dynamisme, on parle systématiquement de la culture de développement. Donc, c'est surtout cette culture qui préside au sein de notre entreprise.</p> <p>La culture hiérarchique ? c.à.d les problèmes hiérarchiques (eee...) non pas du tout. D'ailleurs, nous ne sommes pas trop liés à l'hiérarchie. Notre culture est proche du groupe que de l'hiérarchie. Je pense que vous avez passé une période de stage au sein de "I" suffisante pour découvrir ses particularités culturelles à savoir : la culture du travail en équipe, d'ouverture, de décloisonnement inter-services, etc.</p> <p>Oui on peut parler de la culture du marché aussi (confirmation).</p> <p>Bon, culture ! C'est plutôt le côté organisationnel. C'est-à-dire vous trouvez une personne qui ne sait pas exactement son poste, sa fonction ou même sa tâche donc c'est un problème d'ordre hiérarchique que ce soit inter-service (des procédures insuffisamment claires) ou intra-service (au sein du même service, chaque personne conçoit la tâche selon ses propres manières et ses propres façons). Bon, c'est ce que je voulais dire par le terme organisationnel. Car déjà, vous ne lui avez pas donné une tâche bien claire et bien définie et par conséquent, moi en tant que DSI, je trouve du mal à résoudre ses demandes insuffisamment claires. Donc, il s'agit essentiellement de lacunes organisationnelles. Elles ne sont pas d'ordre humain.</p> <p>(silence 10s) Généralement, la culture facilite l'alignement des usages. (silence 5s) Certainement c'est un facteur qui renforce l'avancement et la bonne exploitation du système. (Silence 13s) Bon, s'il existe un esprit ouvert et franchement coopératif, cela facilite davantage la relation et la coordination entre les personnes et entre les services ; tout ceci milite en faveur de la satisfaction des besoins. Ça c'est certain</p> <p>Oui, au sein de "I", l'initiative de coopération existe mais demeure embryonnaire. Bon, personnellement, je vois que cette initiative est susceptible d'évoluer et de se développer davantage. Bon, (eee...) même si la culture des personnes est à un certain niveau de réticence ou de fermeture, le système va les pousser indirectement à collaborer et à partager l'information. Bon, on ne peut pas le constater d'un seul coup, mais à travers l'usage et l'exploitation, on peut l'observer. Avec l'usage du système, l'esprit de l'utilisateur subit une véritable métamorphose avec tendance à l'ouverture et à la coopération. Dans ce sens, le système vous induit déjà dans sa propre atmosphère conditionnée par le partage d'information et l'esprit de coopération.</p>	<p>HG</p> <p>HG+H3</p> <p>HG</p>

	<p>Personnellement, je vois que le système ERP qui a joué un rôle important pour développer cet esprit. Donc, la culture imbibée dans le système Navision peut impacter la culture de l'entreprise en général, et la culture personnelle des utilisateurs en particulier. Comme je vous ai déjà dit, j'ai passé 16 ans à "I", on a travaillé avec d'autres SI classiques et décentralisés (eee...), la différence entre les années 90 et la présente époque, c'est qu'il n'y a plus la notion de département, de service, de distance géographique... Puisque tout le monde travaille sur le même système sans limite géographique. Donc, ça devient virtuel et du coup plus centralisé. Tout ça peut influencer la culture globale. Bon, il est à signaler que l'hierarchie existe toujours c.à.d l'organigramme est toujours utile. Donc, avant le système Navision, on n'avait pas ça.</p> <p>Selon mon expérience, moi je dis les deux : la culture organisationnelle et la culture du système ERP impactent l'AU (en souriant). Donc, pour vous convaincre, je peux vous citer l'exemple de « quelqu'un qui a une modeste voiture usagée et très limitée au niveau des options et de la performance, il l'a utilisée pour quelques années et puis lorsqu'il change sa voiture par une BMW ou une Mercedes, il va changer certainement son style de conduite ». Le même raisonnement s'applique pour les systèmes ERP, on a utilisé dans les années 90 des systèmes classiques et après avoir implémenté Navision, notre esprit a changé. L'esprit de l'outil peut impacter celui de l'utilisateur quel que soit le type d'outil.</p> <p>(Silence 14s) Bien sûr, la culture de l'entreprise influence la qualité de l'interaction autour de l'AU. Bon, je reprends l'exemple de l'esprit de collaboration, de partenariat et de travail en équipe. Lorsque ces valeurs sont introduites pour une entreprise donnée et même s'il existe des personnes qui n'ont pas cet esprit, cela finira par se développer, par effet d'induction, au bout d'un certain temps. Si je prends mon cas personnel, je constate que cet esprit de travail en groupe et de collaboration je l'ai acquis par la force de l'expérience dans "I". Je n'avais pas cet esprit lors de mon arrivée, c'est la culture de "I" qui m'a poussé à travailler selon ces principes. Avec l'expérience, je sens que je travaille en groupe mieux qu'au début. Donc, la culture organisationnelle joue certainement un rôle constitutif de l'interaction entre les directeurs.</p>	<p><b>HG</b></p> <p><b>H3</b></p>
<b>Thème Interaction (IN)</b>		
<p><b>DG</b></p>	<p><b>[5.DG.1]</b> On reçoit deux types de demandes : de développement et de maintenance. Au niveau du comité de développement, on traite les demandes ayant trait à cette spécialisation et qui appartiennent aux divers DM lesquels vont les exposer afin d'être approuvées par la DG et par la suite amorcées. Là, il est important de faire participer le responsable de l'ERP aux réunions de ces projets. Ça pour le premier type de projet. Egalement, pour les autres types de projets, on fait appel au DSI, et même parfois durant la phase embryonnaire du projet mais quand il commence à se concrétiser au niveau des délais et du coût, c'est là où le DG doit intervenir. Bon, après l'implémentation de Navision, on parle plutôt de cycles de maintenance pour étudier surtout les propositions d'améliorations émanant des DM lors d'une réunion ou parfois par mail pour avoir mon accord. Parfois, les DM me les envoient en tant qu'informaticien dans le but de leur assister en matière de paramétrage.</p> <p>La qualité d'interaction ? (eee...) Moins je dirais qu'elle est plutôt "Bonne" (confirmation). En fait, je garde une relation collégiale avec mes collaborateurs quels que soient leurs postes. Une bonne relation qui se mesure en termes de communication (verticale et horizontale), d'écoute, de compréhension mutuelle et surtout de confiance. Bon, il est à noter que l'audit interne renforce, quant à lui, cette bonne relation. Il soutient le contrôle, la coopération et la confiance au sein de l'entreprise. Oui, je pense qu'il faut veiller à inculquer un bon climat de coopération et de partenariat interne pour faire avancer les affaires et réussir l'usage de Navision.</p> <p>(Silence 6s) Bon, (eee...) oui certainement. Si la qualité de l'interaction est bonne, elle peut influencer positivement sur le développement des projets y compris le projet ERP, comme indiqué précédemment.</p> <p>Concernant la phase du post-basculé, on n'est pas trop regardant sur la nature de l'interaction entre les parties prenantes impliquées dans l'usage de l'ERP, ce qui n'est pas le cas pour la phase d'implémentation. Laquelle est plutôt réservée au développement des besoins. A contrario, Durant la phase de l'utilisation on doit s'abstenir de commenter le comportement de l'utilisateur s'il est souriant ou répugnant du moment qu'il n'y</p>	<p><b>H3</b></p> <p><b>H2</b></p>

	a pas d'autres choix. L'ERP s'affirme comme l'outil incontournable. Donc, j'estime tout compte fait que c'est plutôt lors de la phase de Pré-basculement et en cours de projet, que l'adhésion, la collaboration et l'interaction doivent se faire sentir fortement.	
<b>DM</b>	<p><b>[5.DM.3]</b> Bon, les conflits entre les DM ne sont pas fréquents au sein de "I" (en souriant), ils n'arrivent qu'en cas de demandes de développements. Si on a des développements, le DSI sera donc bombardé par les besoins Métiers (en souriant): « J'ai besoin de ce paramétrage, je veux créer telle chose, j'ai besoin de tel état sous telle forme, etc. ». Dernièrement j'avais quelques problèmes de développement à la suite de quoi j'ai formulé une demande auprès du DSI lequel ne m'a pas répondu. Pourquoi ? C'est simple, car il a privilégié d'autres priorités. Dans ce cas, j'étais obligée de revenir au DG en vue de débloquent la situation. La phase actuelle est axée plutôt sur la gestion opérationnelle et sur les tâches d'exploitation quotidienne ce qui génère des conflits de besoins et des problèmes d'arbitrage selon la priorité de ces besoins. En voici un deuxième exemple : j'ai demandé un certain paramétrage sur Navision pour satisfaire mes besoins, mais on n'a pas trouvé une solution et donc, j'ai demandé de discuter cela dans le cadre d'une réunion. La DG a décidé de relancer l'action du paramétrage. Cependant, il s'est avéré qu'on a dû ajuster mes demandes métiers avec Navision. Donc, parfois, il faut aligner nos besoins avec l'ERP ! Discussion : Bien sûr, surtout pour tout ce qui concerne les priorités métiers de mon département "Ressources" et les points prêtant à confusion entre le DSI et moi. Bon, la conversation se fait essentiellement par mail. Si on a un point important, on le discute lors d'une séance de travail. Ce qui fait que les réunions avec le DG ne sont pas bien fréquentes ; pratiquement selon les urgences c.à.d une chose qui touche vraiment la stratégie de la société (comme le blocage d'un client), le DG doit intervenir. Donc, on a un comité de direction 1 fois/mois, comité commercial presque 1 fois/quinzaine. Concernant les séances de travail quotidiennes, elles sont effectuées fréquemment par mail ou en tête à tête avec le DSI.</p> <p>Alors, ma relation avec le DG est excellente (en souriant), car la personnalité du DG, elle-même me semble exceptionnelle : c'est quelqu'un de visionnaire, compréhensif, très communicatif, il respecte ses responsables et il a une confiance totale en leurs capacités. Et ben, la promotion que j'ai eu récemment pour la direction du département ressources en est la preuve (en souriant). Ma relation avec le DSI est très bonne aussi, parce que celui-ci est serviable et se tient constamment à notre service. Néanmoins, quand il est trop sollicité, il prend du temps pour donner suite. Finalement, ma relation avec les autres DM est bonne (eee...), pour quelques uns elle est excellente et avec d'autres elle est plutôt moyenne.</p> <p>Oui (confirmation). Oui, dans le sens de mon intervention et de ma consultation des autres modules se rapportant aux autres DM. Donc, comme j'ai déjà expliqué, j'ai besoin parfois de croiser des informations au niveau de l'Achat, du Stock, etc. Alors, si l'interaction est bonne avec le DM, en termes de communication et de confiance mutuelle, il va accepter mon indiscrétion et mon immixtion dans ses états et ses rapports. Et si au contraire, la relation est un peu tendue, il va refuser ou au moins entraver la consultation des informations nécessaires. Bon, si je sais bien que cette information est utile pour mon travail, je dois m'intervenir quelles que soient les circonstances. Donc, il y a une marge de liberté au niveau de l'usage de Navision entre les directions, c'est un véritable usage ouvert. Bon, mais toujours dans les limites, il ne faut pas en abuser !</p>	<p><b>H4</b></p> <p><b>H2</b></p>
<b>DSI</b>	<p><b>[5.DSI.2]</b> Nous interagissons par mail, c'est sûr (confirmation), pour garder la traçabilité. C'est comme vous mettez maintenant votre enregistreur, pour moi mon enregistreur c'est mon mail pour observer avec du recul. Ici, il faut insister sur le rôle de la traçabilité. Des fois à partir de la messagerie, on peut constituer tout un dossier pour un problème quelconque. Donc, la discussion se fait surtout par mail et en second lieu lors des réunions. Bon, il ne s'agit pas d'une réunion élargie avec tous les directeurs ou encore en comité, c'est plutôt une réunion restreinte en tête-à-tête que ce soit avec le DG ou avec les DM concernés.</p> <p>Bon, cela ne se passe pas à une fréquence régulière ou périodique, mais surtout sur demande. Il y a des services qui ont des tâches multiples de développement et nécessitent des réunions 2 fois par semaine. Par contre, on a d'autres qui n'ont pas des problèmes à résoudre et donc la fréquence est semestrielle !</p> <p>Bon, pour la phase d'implémentation, on n'avait pas trop de réunions vu que notre DG n'était pas impliqué au projet. Maintenant, pendant la phase</p>	

	<p>des usages, son implication est plus marquée. Le DG donne plus d'importance à la phase d'exploitation que l'implémentation. Donc, durant les premières phases j'ai travaillé directement avec les DM.</p> <p>Bon, l'interaction, c'est quoi en fait ? C'est la communication réciproque. Bon, de mon côté, j'essaie de garder toujours une bonne communication avec tout le monde aussi bien avec le DG qu'avec les DM. Ce que j'ai appris après toutes ces années d'expérience que la communication est l'axe le plus important pour réussir la tâche ou le métier d'un DSI. C'est-à-dire si je ne communique pas bien avec les acteurs qu'ils soient responsables ou simples utilisateurs, certainement, il y aura quelques déséquilibres au niveau de mon métier. Donc, la communication est cruciale (il insiste 2 fois).</p> <p>Bon, quand je dis la communication, c'est la confiance, c'est la compréhension mutuelle, c'est le partenariat, etc. J'ai l'impression que ma relation avec le DG est excellente, bon je ne sais pas s'il vous a dit la même chose ? (en souriant) Concernant ma relation avec les autres DM, cela dépend de plusieurs facteurs ! Mais pour la majorité elle est excellente. D'ailleurs, au niveau de l'évaluation annuelle, en 2008, j'étais classé à la deuxième place après le Directeur de la Production (en souriant). Bon, cette évaluation se base sur les qualités de communication et d'efficacité.</p>	<p>H3</p> <p>H4</p>
<b>Thème Style Cognitif (SC)</b>		
<b>DG</b>	<p><b>[5.DG.1]</b> (Silence 4s) Hum ! Ce n'est pas facile de décrire la personnalité (en souriant).</p> <p>Bon, surtout l'engagement dans le travail. D'ailleurs, j'essaie de focaliser l'attention de mes collaborateurs sur le travail et sur la valeur d'appartenance à l'affaire. Je pense et je crois au principe de l'appartenance, puisqu'il y a tout un débat déontologique sur ce sujet, surtout que les gens et les jeunes ont perdu toutes ces valeurs. Donc, l'appartenance aux religions, aux langues, à une ethnie, à un club sportif, à un clan politique, etc. Je trouve tout cela artificiel. Je demande toujours aux gens de laisser de côté ces particularités et d'adhérer à la société tout en se focalisant sur son objectif commun.</p> <p>Et ben oui, l'extravertie (il insiste 2 fois), sinon on ne peut pas réussir. Oui, je pense que je suis ouvert aux nouvelles idées et aux nouvelles expériences mais, si une chose dont je ne suis pas convaincu je ne l'accepte pas. C'est clair ! Sociable ? Pas tellement, mais plutôt aimable. Conscience ? Et ben, j'espère bien (en souriant). Bon, je me vois très vigilant et conscient mais, ça ne veut pas dire que je n'ai pas commis de gaffes, ça c'est normal ! Il y a des personnes qui pensent qu'ils sont exempts d'erreurs. C'est faux ! Bon, il y a certainement des décisions qui paraissent bonnes et normales à l'état actuel des choses, néanmoins en avançant dans le temps et avec du recul, on s'aperçoit qu'elles sont discordantes et bourrées d'anomalies.</p> <p>Oui, certainement (confirmation). que l'intensité et la qualité de l'interaction dépendent essentiellement de la personnalité de chacune des 3 PP impliquées.</p> <p>Et ben oui, forcément (confirmation). Depuis 20 ans que je dirige cette société, c'est normal ! C'est-à-dire, au début, j'étais seul avec deux ou trois cadres et petit à petit, l'effectif s'est renforcé. Forcément, les premiers arrivés sont là pour me soutenir. Et par la suite, il se forme une sorte de clonage dans le sens qu'ils s'efforcent souvent de me faire plaisir en opinant affirmativement « <i>oui, vous avez raison</i> ». Donc, ils essaient d'appliquer ma vision, de réfléchir un peu comme moi et bon après, c'est la façon de faire, d'être ou non projeté vers l'ensemble. C'est de cette manière que s'est instaurée ma propre vision et mon propre style cognitif dans la culture de l'entreprise. Oui, certainement (confirmation) la culture de l'organisation est largement influencée par la personnalité du DG. Mais, ça dépend des sociétés ! Bon, ici je suis là ! Pour "I", c'est le cas, parce qu'elle a eu une longévité stabilisée, sachant bien que j'ai démarré tout seul, et voilà !</p>	<p>H5</p> <p>H4</p> <p>H5</p>
<b>DM</b>	<p><b>[5.DM.3]</b> En revenant à M. B (le DG), bien que vigilant, extraverti, il a un esprit du groupe, ouvert aux expériences nouvelles, coopératif et très regardant vis-à-vis des résultats. Il prend la décision de façon collégiale. Tout se passe dans des réunions. Il mise en particulier sur le développement humain, il encourage le partage et la diffusion d'information et il crée un bon climat de travail.</p>	<p>H5</p>

	<p>(Silence 5s) Pourquoi la direction m'a-t-elle désigné comme responsable des ressources? Connaissant bien que je suis communicative, sociable et je sais comment me comporter avec flexibilité vis-à-vis de n'importe quel interlocuteur. Bon, généralement je m'empêche d'avoir des pulsions nerveuses, je prends les décisions avec fermeté et j'avoue que je bénéficie d'une certaine débrouillardise, et cela me permet d'en sortir de toutes les situations délicates. Bon, le seul problème que je rencontre au sein de "I" est la gestion des relations avec les co-propriétaires de l'entreprise : Mme "A" (l'épouse du DG) et M. "J" (le frère du DG). Surtout ce dernier, il ne suit pas les procédures internes de l'entreprise, ce qui me perturbe personnellement en tant que responsable RH. Pour ce faire, il faut agir à la fois avec calme et autorité et c'est ce grâce à quoi je me trouve dans ce poste. Vraiment, c'est grâce à ma personnalité !</p> <p>« Elle raconte une petite histoire authentique avec M. "J". Elle a subi une insulte de sa part par e-mail, chose à laquelle elle a réagi avec sagesse et sang froid, ce qui a incité M. "J" à faire ses excuses après coup ».</p> <p>Donc, la personnalité est très importante pour la gestion de l'interaction avec les autres. Bon, en même temps, j'ai le sens de l'humour, je plaisante avec mes collaborateurs, je suis très aimable. Bon, j'entends très souvent de bons échos (en souriant).</p> <p>Oui (elle insiste 2 fois). Bon, l'exemple type est notre DG ; et l'impact de sa personnalité sur la qualité de la relation avec lui. En fait, tout le personnel s'est influencé par son esprit ouvert.</p>	<p>H4</p> <p>H4</p>
<p><b>DSI</b></p>	<p><b>[5.DSI.2]</b> (En souriant) Bon, on ne peut pas dire que notre DG a des particularités caractérisant sa personnalité. Bon, il est ouvert d'esprit, ça c'est sûr, (eee...) et certainement ses collaborateurs ont été influencés par ce caractère, que ce soit d'une façon directe ou indirecte, sans qu'ils s'en aperçoivent. Donc, certainement la personnalité de notre DG a influencé la culture globale de "I". C'est-à-dire, personnellement, je crois que si notre DG était introvertie et limité d'esprit, "I" ne serait dans une posture aussi avantageuse (en souriant).</p> <p>(Silence 6s) Bon, certainement qu'il y a une certaine influence. Bon, il est partant à 100% et donc ceci a influé sur la culture de "I". Oui, sans doute, il y a une influence, mais à quel degré, à quel pourcentage, je ne peux pas évaluer ça !</p> <p>(En souriant) Bon, ils disent que je suis un peu autoritaire, voire même un dictateur ! Mais, bon chacun me regarde selon sa propre vision. Bon, un dictateur dans le sens positif, ça c'est sûr. Parfois la personne doit être rigide dans son métier, (eee...) c.à.d ferme et tranchant. Je ne suis pas trop sociable, je réagis en professionnel plutôt qu'un ami. A ce propos, j'estime que le professionnalisme est plus dominant que l'amitié bien que ce soit à contre cœur. Parfois je ne sympathise pas avec quelqu'un qui est de mauvais caractère, donc la relation sera sûrement empreinte d'une certaine antipathie. Il y a des sentiments qu'on ressent malgré nous. Donc, dans mes relations je suis plus professionnel. Bon, est ce que je suis nerveux ? Oui nerveux mais j'essaie de garder toujours mon sang froid, un peu en silence.</p> <p>(eee...) Non, d'une façon générale, s'il y a une entente ou au contraire une divergence, cela dépend de la nature du travail et pas des personnes elles-mêmes. Bon, c'est vrai que la personnalité peut provoquer des conflits. Oui, oui, il y a des acteurs qui sont bornés. Parfois l'esprit humain crée une certaine tension dans une période bien déterminée et provoque des conflits. C'est pour cela, je dis que les côtés relationnel et communicationnel sont prépondérants. La personne doit garder une bonne communication et essaie toujours d'être compréhensive, c.à.d en ce qui me concerne, j'essaie de garder une bonne relation avec tout le monde mais parfois je trouve quelqu'un qui est têtu et peut être, de son côté, il me voit trop rigide, donc c'est réciproque. Parfois, un message crée une tension et, certainement, elle a une influence sur la relation professionnelle et va bloquer quelque chose que ce soit dans son métier ou dans le mien. Mais ce ne sont que des exceptions. Bon, heureusement, pour notre cas, ces conflits sont éphémères et caduques, car comme déjà mentionné, l'intervention de la direction a son poids. En ce qui concerne mon métier, notre DG connaît et maîtrise bien toutes mes tâches (un ancien informaticien). Donc, même quand il intervient, c'est généralement de mon côté. Bon, peut être pas de façon immédiate, mais toujours le résultat est de mon côté.</p>	<p>H5</p> <p>H5</p> <p>H4</p> <p>H4</p>

## Annexe 25 : Résultats de l'analyse factorielle (Outputs SPSS.18)

### Analyse factorielle : PRISTER (écarter items 1 et 5)

#### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,584
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	8,192
	Ddl	3
	Signification de Bartlett	,042

#### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Priorité stratégique 2 (rentabilité économique)	1,000	,547
Priorité stratégique 3 (nouveaux produits/marchés)	1,000	,549
Priorité stratégique 4 (atteindre objectifs)	1,000	,369

#### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,465	48,827	48,827	1,465	48,827	48,827
2	,843	28,110	76,937			
3	,692	23,063	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Priorité stratégique 2 (rentabilité économique)	,739
Priorité stratégique 3 (nouveaux produits/marchés)	,741
Priorité stratégique 4 (atteindre objectifs)	,608

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,473	3

## Analyse factorielle : PRISTR (écarter item 4)

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,500
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	5,236
	ddl	1
	Signification de Bartlett	,022

### Qualité de représentation

		Initial	Extraction
Priorité stratégique (rentabilité économique)	2	1,000	,654
Priorité stratégique (nouveaux produits/marchés)	3	1,000	,654

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,308	65,405	65,405	1,308	65,405	65,405
2	,692	34,595	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes<sup>a</sup>

		Composante
		1
Priorité stratégique (rentabilité économique)	2	,809
Priorité stratégique (nouveaux produits/marchés)	3	,809

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,621	2

## Analyse factorielle : PRIMET (écarter items 4 et 5)

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,570
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	32,582
	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Priorité Métier 1 (excellence opérationnelle)	1,000	,608
Priorité Métier 2 (transformation)	1,000	,779
Priorité Métier 3 (innovation)	1,000	,469

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,856	61,860	61,860	1,856	61,860	61,860
2	,769	25,631	87,491			
3	,375	12,509	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Priorité Métier 1 (excellence opérationnelle)	,780
Priorité Métier 2 (transformation)	,883
Priorité Métier 3 (innovation)	,685

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,686	3



### Analyse factorielle : PRIMET (écarter item 3)

#### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,500
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	20,687
	ddl	1
	Signification de Bartlett	,000

#### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Priorité Métier 1 (excellence opérationnelle)	1,000	,785
Priorité Métier 2 (transformation)	1,000	,785

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,571	78,534	78,534	1,571	78,534	78,534
2	,429	21,466	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Priorité Métier 1 (excellence opérationnelle)	,886
Priorité Métier 2 (transformation)	,886

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,717	2

## Analyse factorielle : USGREL (écarter item 2)

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,500
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	14,882
	ddl	1
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Usage réel ERP 1 (exploitation)	1,000	,748
Usage réel ERP 3 (niveau usage)	1,000	,748

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,497	74,841	74,841	1,497	74,841	74,841
2	,503	25,159	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Usage réel ERP 1 (exploitation)	,865
Usage réel ERP 3 (niveau usage)	,865

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,663	2

### ➤ Analyse factorielle : ALUPST

#### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
PRISTR	1,000	,566
USGREL	1,000	,566

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,131	56,570	56,570	1,131	56,570	56,570
2	,869	43,430	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
PRISTR	,752
USGREL	,752

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,601	2

### ➤ Analyse factorielle : ALUPMT

#### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
USGREL	1,000	,568
PRIMET	1,000	,568

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,136	56,785	56,785	1,136	56,785	56,785

2	,864	43,215	100,000		
---	------	--------	---------	--	--

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

	Composante
	1
USGREL	,754
PRIMET	,754

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach <sup>a</sup>	Nombre d'éléments
,652	2

**Analyse factorielle : ININ1 DG (écarter item 1)**

**Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,625
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	47,382
	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

**Qualité de représentation**

	Initial	Extraction
Discussion avec DG (des arbitrages entre priorités)	1,000	,587
Discussion avec DG (des points qui prêtent à confusion)	1,000	,663
Discussion avec DG (des arbitrages en cas de conflits)	1,000	,809

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,059	68,639	68,639	2,059	68,639	68,639
2	,630	21,001	89,640			
3	,311	10,360	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

	Composante
--	------------

	1
Discussion avec DG (des arbitrages entre priorités)	,766
Discussion avec DG (des points qui prêtent à confusion)	,814
Discussion avec DG (des arbitrages en cas de conflits)	,899

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	3

### Analyse factorielle : ININ1DSI

#### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,673
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé 118,411
ddl	6
Signification de Bartlett	,000

#### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Discussion avec DSI (des priorités stratégiques et Métiers)	1,000	,512
Discussion avec DSI (des arbitrages entre priorités)	1,000	,752
Discussion avec DSI (des points qui prêtent à confusion)	1,000	,746
Discussion avec DSI (des arbitrages en cas de conflits)	1,000	,743

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,753	68,820	68,820	2,753	68,820	68,820
2	,799	19,973	88,793			
3	,287	7,172	95,965			

4	,161	4,035	100,000		
---	------	-------	---------	--	--

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

	Composante
	1
Discussion avec DSI (des priorités stratégiques et Métiers)	,715
Discussion avec DSI (des arbitrages entre priorités)	,867
Discussion avec DSI (des points qui prêtent à confusion)	,864
Discussion avec DSI (des arbitrages en cas de conflits)	,862

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	4

**Analyse factorielle : ININ1DM (écarter item 1)**

**Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,729
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	ddl
	Signification de Bartlett
	131,936
	3
	,000

**Qualité de représentation**

	Initial	Extraction
Discussion avec DM (des arbitrages entre priorités)	1,000	,797
Discussion avec DM (des points qui prêtent à confusion)	1,000	,901
Discussion avec DM (des arbitrages en cas de conflits)	1,000	,904

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus
------------	---------------------------	---

	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,603	86,762	86,762	2,603	86,762	86,762
2	,292	9,746	96,508			
3	,105	3,492	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

	Composante
	1
Discussion avec DM (des arbitrages entre priorités)	,893
Discussion avec DM (des points qui prêtent à confusion)	,949
Discussion avec DM (des arbitrages en cas de conflits)	,951

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	3

**➤ Analyse factorielle : INTDIS**

**Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,712
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	53,700
	ddl
	3
	Signification de Bartlett
	,000

**Qualité de représentation**

	Initial	Extraction
REGR factor score 1 for analysis 1	1,000	,749
REGR factor score 1 for analysis 1	1,000	,746
REGR factor score 1 for analysis 1	1,000	,692

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,187	72,897	72,897	2,187	72,897	72,897
2	,451	15,017	87,914			
3	,363	12,086	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

		Composante
		1
REGR factor score analysis 1	1 for	,865
REGR factor score analysis 1	1 for	,864
REGR factor score analysis 1	1 for	,832

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	3

**Analyse factorielle : ININ2DG**

**Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,640
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	35,271
	ddl
	3
	Signification de Bartlett
	,000

**Qualité de représentation**

	Initial	Extraction
Cadre et fréquence de discussion avec DG (en comité)	1,000	,685
Cadre et fréquence de discussion avec DG (en réunion tête-à-tête)	1,000	,740



Cadre et fréquence de discussion avec DG (par e-mail)	1,000	,513
---	-------	------

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,939	64,621	64,621	1,939	64,621	64,621
2	,670	22,319	86,940			
3	,392	13,060	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

	Composante
	1
Cadre et fréquence de discussion avec DG (en comité)	,828
Cadre et fréquence de discussion avec DG (en réunion tête-à-tête)	,860
Cadre et fréquence de discussion avec DG (par e-mail)	,716

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,722	3

**Analyse factorielle : ININ2DSI**

**Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,648
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	30,398
	ddl
	3
	Signification de Bartlett
	,000

**Qualité de représentation**

	Initial	Extraction
--	---------	------------

Cadre et fréquence de discussion avec DSI (en comité)	1,000	,585
Cadre et fréquence de discussion avec DSI (en réunion tête-à-tête)	1,000	,720
Cadre et fréquence de discussion avec DSI (par e-mail)	1,000	,592

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,897	63,219	63,219	1,897	63,219	63,219
2	,652	21,719	84,938			
3	,452	15,062	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Cadre et fréquence de discussion avec DSI (en comité)	,765
Cadre et fréquence de discussion avec DSI (en réunion tête-à-tête)	,848
Cadre et fréquence de discussion avec DSI (par e-mail)	,770

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,707	3

### Analyse factorielle : ININ2DM

#### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,717
---	------

Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	60,600
	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

#### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Cadre et fréquence de discussion avec DM (en comité)	1,000	,761
Cadre et fréquence de discussion avec DM (en réunion tête-à-tête)	1,000	,777
Cadre et fréquence de discussion avec DM (par e-mail)	1,000	,708

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,247	74,884	74,884	2,247	74,884	74,884
2	,428	14,263	89,147			
3	,326	10,853	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Cadre et fréquence de discussion avec DM (en comité)	,873
Cadre et fréquence de discussion avec DM (en réunion tête-à-tête)	,882
Cadre et fréquence de discussion avec DM (par e-mail)	,841

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,829	3

## ☛ Analyse factorielle : INTFRQ

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,585
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	27,611
	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
REGR factor score 1 for analysis 1	1,000	,654
REGR factor score 1 for analysis 1	1,000	,399
REGR factor score 1 for analysis 1	1,000	,742

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,795	59,833	59,833	1,795	59,833	59,833
2	,789	26,307	86,140			
3	,416	13,860	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
REGR factor score 1 for analysis 1	,809
REGR factor score 1 for analysis 1	,632
REGR factor score 1 for analysis 1	,862

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,656	3

## Analyse factorielle : INQUDG

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,570
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	93,973
	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Qualité d'interaction avec DG (en terme de communication)	1,000	,915
Qualité d'interaction avec DG (en terme de compréhension)	1,000	,766
Qualité d'interaction avec DG (en terme de confiance)	1,000	,638

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,319	77,304	77,304	2,319	77,304	77,304
2	,552	18,397	95,701			
3	,129	4,299	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Qualité d'interaction avec DG (en terme de communication)	,957
Qualité d'interaction avec DG (en terme de compréhension)	,875
Qualité d'interaction avec DG (en terme de confiance)	,799

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,850	3

## Analyse factorielle : INQUDSI

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,717
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	67,471
	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Qualité d'interaction avec DSI (en terme de communication)	1,000	,770
Qualité d'interaction avec DSI (en terme de compréhension)	1,000	,808
Qualité d'interaction avec DSI (en terme de confiance)	1,000	,718

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,296	76,544	76,544	2,296	76,544	76,544
2	,418	13,918	90,462			
3	,286	9,538	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Qualité d'interaction avec DSI (en terme de communication)	,878
Qualité d'interaction avec DSI (en terme de compréhension)	,899
Qualité d'interaction avec DSI (en terme de confiance)	,847

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	3

## Analyse factorielle : INQUDM

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,717
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	80,177
	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Qualité d'interaction avec DM (en terme de communication)	1,000	,736
Qualité d'interaction avec DM (en terme de compréhension)	1,000	,796
Qualité d'interaction avec DM (en terme de confiance)	1,000	,845

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,377	79,223	79,223	2,377	79,223	79,223
2	,393	13,107	92,330			
3	,230	7,670	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Qualité d'interaction avec DM (en terme de communication)	,858
Qualité d'interaction avec DM (en terme de compréhension)	,892
Qualité d'interaction avec DM (en terme de confiance)	,919

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	3

## ☛ Analyse factorielle : INTCOM

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,624
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	18,593
	Ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Qualité d'interaction avec DG (en terme de communication)	1,000	,655
Qualité d'interaction avec DSI (en terme de communication)	1,000	,506
Qualité d'interaction avec DM (en terme de communication)	1,000	,546

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,707	56,906	56,906	1,707	56,906	56,906
2	,734	24,474	81,379			
3	,559	18,621	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Qualité d'interaction avec DG (en terme de communication)	,809
Qualité d'interaction avec DSI (en terme de communication)	,712
Qualité d'interaction avec DM (en terme de communication)	,739

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,614	3



## ☛ Analyse factorielle : INTCMP

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,568
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	11,582
	ddl	3
	Signification de Bartlett	,009

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Qualité d'interaction avec DG (en terme de compréhension)	1,000	,602
Qualité d'interaction avec DSI (en terme de compréhension)	1,000	,304
Qualité d'interaction avec DM (en terme de compréhension)	1,000	,621

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,527	50,915	50,915	1,527	50,915	50,915
2	,870	28,984	79,900			
3	,603	20,100	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Qualité d'interaction avec DG (en terme de compréhension)	,776
Qualité d'interaction avec DSI (en terme de compréhension)	,552
Qualité d'interaction avec DM (en terme de compréhension)	,788

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,606	3

## ☛ Analyse factorielle : INTCON

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,659
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	24,769
	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Qualité d'interaction avec DG (en terme de confiance)	1,000	,641
Qualité d'interaction avec DSI (en terme de confiance)	1,000	,635
Qualité d'interaction avec DM (en terme de confiance)	1,000	,552

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,828	60,933	60,933	1,828	60,933	60,933
2	,642	21,400	82,333			
3	,530	17,667	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Qualité d'interaction avec DG (en terme de confiance)	,801
Qualité d'interaction avec DSI (en terme de confiance)	,797
Qualité d'interaction avec DM (en terme de confiance)	,743

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,677	3

## ➤ Analyse factorielle : PCGROU

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,804
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	87,494
	ddl	6
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Profil culturel "Groupe"1	1,000	,671
Profil culturel "Groupe"2	1,000	,714
Profil culturel "Groupe"3	1,000	,733
Profil culturel "Groupe"4	1,000	,638

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,756	68,912	68,912	2,756	68,912	68,912
2	,536	13,389	82,301			
3	,361	9,034	91,335			
4	,347	8,665	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Profil culturel "Groupe"1	,819
Profil culturel "Groupe"2	,845
Profil culturel "Groupe"3	,856
Profil culturel "Groupe"4	,799

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	4

## ☛ Analyse factorielle : PCDEVE

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,697
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	55,550
	Ddl	6
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

		Initial	Extraction
Profil	culturel	1,000	,511
"Développement"1			
Profil	culturel	1,000	,519
"Développement"2			
Profil	culturel	1,000	,642
"Développement"3			
Profil	culturel	1,000	,673
"Développement"4			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,344	58,605	58,605	2,344	58,605	58,605
2	,708	17,700	76,305			
3	,609	15,225	91,531			
4	,339	8,469	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes<sup>a</sup>

		Composante
		1
Profil	culturel	,715
"Développement"1		
Profil	culturel	,720
"Développement"2		
Profil	culturel	,801
"Développement"3		
Profil	culturel	,820
"Développement"4		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,760	4

**➤ Analyse factorielle : PCHIER (écarter item1)****Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,692
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	ddl
	Signification de Bartlett
	39,768
	3
	,000

**Qualité de représentation**

	Initial	Extraction
Profil culturel "Hiérarchique"2	1,000	,690
Profil culturel "Hiérarchique"3	1,000	,638
Profil culturel "Hiérarchique"4	1,000	,710

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,038	67,941	67,941	2,038	67,941	67,941
2	,529	17,641	85,582			
3	,433	14,418	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

	Composante
	1
Profil culturel "Hiérarchique"2	,831
Profil culturel "Hiérarchique"3	,799
Profil culturel "Hiérarchique"4	,843

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,759	3

## ➤ Analyse factorielle : PCRATI

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,713
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	94,156
	ddl	6
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Profil culturel "Rationnelle"1	1,000	,514
Profil culturel "Rationnelle"2	1,000	,738
Profil culturel "Rationnelle"3	1,000	,837
Profil culturel "Rationnelle"4	1,000	,568

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,657	66,433	66,433	2,657	66,433	66,433
2	,670	16,745	83,178			
3	,484	12,106	95,284			
4	,189	4,716	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes<sup>a</sup>

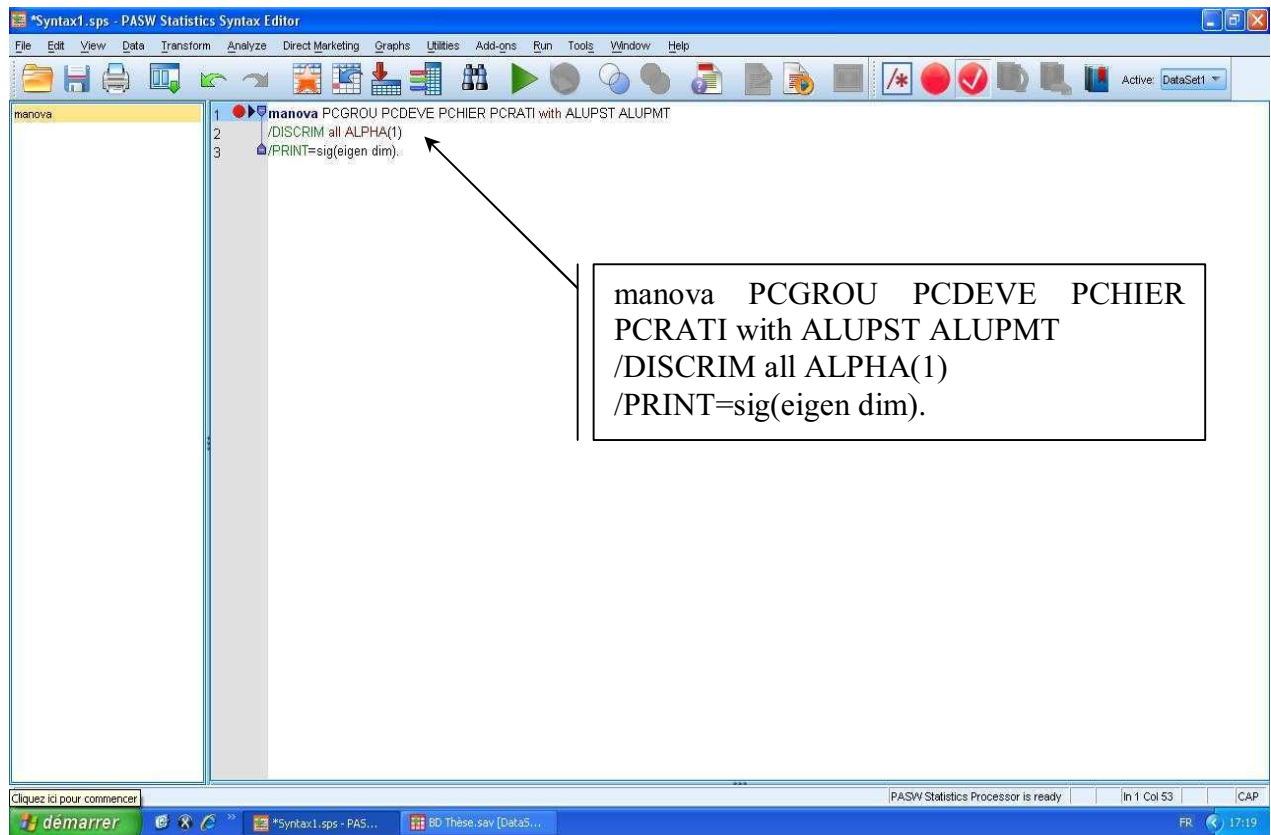
	Composante
	1
Profil culturel "Rationnelle"1	,717
Profil culturel "Rationnelle"2	,859
Profil culturel "Rationnelle"3	,915
Profil culturel "Rationnelle"4	,754

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	4

## Annexe 26 : PASW SPSS.18 Statistics Syntax Editor



## Annexe 27 : Résultats de l'analyse Canonique (Outputs SPSS.18)

\*\*\*\*\* Analysis of Variance -- Design 1\*\*\*\*\*

EFFECT .. WITHIN CELLS Regression

Multivariate Tests of Significance (S = 2, M = 1/2, N = 23 1/2)

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,29215	2,13826	8,00	100,00	,039
Hotellings	,39649	2,37891	8,00	96,00	,022
Wilks	,71265	2,26103	8,00	98,00	,029
Roys	,27469				

Note.. F statistic for WILKS' Lambda is exact.

-----  
Eigenvalues and Canonical Correlations

Root No.	Eigenvalue	Pct.	Cum. Pct.	Canon Cor.	Sq. Cor
1	,37872	95,51825	95,51825	,52411	,27469
2	,01777	4,48175	100,00000	,13213	,01746

-----  
Dimension Reduction Analysis

Roots	Wilks L.	F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
1 TO 2	,71265	2,26103	8,00	98,00	,029
2 TO 2	,98254	,29616	3,00	50,00	,828

-----  
EFFECT .. WITHIN CELLS Regression (Cont.)

Univariate F-tests with (4;50) D. F.

Variable	Sq. Mul. R	Adj. R-sq.	Hypoth. MS	Error MS	F	Sig. of F
ALUPST	,14735	,07914	1,98922	,92086	2,16016	,087
ALUPMT	,03317	,00000	,44773	1,04418	,42879	,787

-----  
Raw canonical coefficients for DEPENDENT variables

Variable	Function No.	
	1	2
ALUPST	1,12356	,28652
ALUPMT	-,81583	,82396

-----  
Standardized canonical coefficients for DEPENDENT variables

Variable	Function No.	
	1	2
ALUPST	1,12356	,28652



ALUPMT                    -,81583                    ,82396

-----  
 Correlations between DEPENDENT and canonical variables

Function No.  
 Variable                    1                    2  
 ALUPST                    ,71061                    ,70359  
 ALUPMT                    -,24710                    ,96899

-----  
 Variance in dependent variables explained by canonical variables

CAN. VAR.	Pct Var DEP	Cum Pct DEP	Pct Var COV	Cum Pct COV
1	28,30097	28,30097	7,77392	7,77392
2	71,69903	100,00000	1,25181	9,02573

-----  
 Raw canonical coefficients for COVARIATES

Function No.  
 COVARIATE                    1                    2  
 PCGROU                    -,32834                    -,89891  
 PCDEVE                    ,96903                    -,10230  
 PCHIER                    -,24374                    ,87865  
 PCRATI                    ,51303                    -,37157

-----  
 Standardized canonical coefficients for COVARIATES

CAN. VAR.  
 COVARIATE                    1                    2  
 PCGROU                    -,32834                    -,89891  
 PCDEVE                    ,96903                    -,10230  
 PCHIER                    -,24374                    ,87865  
 PCRATI                    ,51303                    -,37157

-----  
 Correlations between COVARIATES and canonical variables

CAN. VAR.  
 Covariate                    1                    2  
 PCGROU                    ,19464                    -,74422  
 PCDEVE                    ,89279                    -,01501  
 PCHIER                    ,58431                    ,23220  
 PCRATI                    ,66505                    -,33763

-----  
 Variance in covariates explained by canonical variables

CAN. VAR.	Pct Var DEP	Cum Pct DEP	Pct Var COV	Cum Pct COV
-----------	-------------	-------------	-------------	-------------

1	11,11558	11,11558	40,46628	40,46628
2	,31514	11,43072	18,05018	58,51647

-----  
Regression analysis for WITHIN CELLS error term  
--- Individual Univariate ,9500 confidence intervals

Dependent variable .. ALUPST		REGR factor score		1 for analysis 1			
COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t	Lower -95%	CL- Upper
PCGROU	-,2058552175	-,2058552175	,15170	-1,35702	,181	-,51055	,09884
PCDEVE	,3513902623	,3513902623	,18721	1,87695	,066	-,02464	,72742
PCHIER	-,0090924559	-,0090924559	,19851	-,04580	,964	-,40780	,38962
PCRATI	,1565256818	,1565256818	,16336	,95816	,343	-,17159	,48465

Dependent variable .. ALUPMT		REGR factor score		1 for analysis 2			
COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t	Lower -95%	CL- Upper
PCGROU	-,0725697843	-,0725697843	,16153	-,44925	,655	-,39702	,25188
PCDEVE	-,1385943708	-,1385943708	,19936	-,69521	,490	-,53901	,26182
PCHIER	,1440650046	,1440650046	,21138	,68154	,499	-,28051	,56864
PCRATI	-,1140156966	-,1140156966	,17396	-,65543	,515	-,46342	,23538

\*\*\*\*\* Analysis of Variance -- Design 1\*\*\*\*\*

EFFECT .. WITHIN CELLS Regression

Multivariate Tests of Significance (S = 2, M = 1, N = 23)

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,13799	,72627	10,00	98,00	,698
Hotellings	,15613	,73382	10,00	94,00	,691
Wilks	,86359	,73042	10,00	96,00	,694
Roys	,12540				

Note.. F statistic for WILKS' Lambda is exact.

-----  
Eigenvalues and Canonical Correlations

Root No.	Eigenvalue	Pct.	Cum. Pct.	Canon Cor.	Sq. Cor
1	,14338	91,83079	91,83079	,35412	,12540
2	,01275	8,16921	100,00000	,11222	,01259

-----  
Dimension Reduction Analysis

Roots	Wilks L.	F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
1 TO 2	,86359	,73042	10,00	96,00	,694
2 TO 2	,98741	,15625	4,00	49,00	,959

EFFECT .. WITHIN CELLS Regression (Cont.)

Univariate F-tests with (5;49) D. F.

Variable	Sq. Mul. R	Adj. R-sq.	Hypoth. MS	Error MS	F	Sig. of F
ALUPST	,03950	,00000	,42658	1,05851	,40300	,844
ALUPMT	,12535	,03610	1,35379	,96390	1,40449	,239

Raw canonical coefficients for DEPENDENT variables

Variable	Function No.	
	1	2
ALUPST	-,02381	1,15927
ALUPMT	1,01184	-,56627

Standardized canonical coefficients for DEPENDENT variables

Variable	Function No.	
	1	2
ALUPST	-,02381	1,15927
ALUPMT	1,01184	-,56627

Correlations between DEPENDENT and canonical variables

Variable	Function No.	
	1	2
ALUPST	,48837	,87264
ALUPMT	,99979	,02053

Variance in dependent variables explained by canonical variables

CAN. VAR.	Pct Var DEP	Cum Pct DEP	Pct Var COV	Cum Pct COV
1	61,90405	61,90405	7,76265	7,76265
2	38,09595	100,00000	,47979	8,24244

Raw canonical coefficients for COVARIATES

COVARIATE	Function No.	
	1	2
INTDIS	-,11187	,35987
INTFRQ	-,19269	,19761
INTCOM	-,12237	,92269
INTCMP	-1,09250	-1,11836
INTCON	1,17210	-,68506

Standardized canonical coefficients for COVARIATES

CAN. VAR.

COVARIATE	1	2
INTDIS	-,11187	,35987
INTFRQ	-,19269	,19761
INTCOM	-,12237	,92269
INTCMP	-1,09250	-1,11836
INTCON	1,17210	-,68506

-----  
Correlations between COVARIATES and canonical variables  
CAN. VAR.

Covariate	1	2
INTDIS	-,26182	,25199
INTFRQ	-,33671	,03075
INTCOM	-,19582	-,42500
INTCMP	-,48772	-,73136
INTCON	,29779	-,69696

-----  
Variance in covariates explained by canonical variables

CAN. VAR.	Pct Var DEP	Cum Pct DEP	Pct Var COV	Cum Pct COV
1	1,37139	1,37139	10,93630	10,93630
2	,31881	1,69020	25,31415	36,25046

-----  
Regression analysis for WITHIN CELLS error term

--- Individual Univariate ,9500 confidence intervals

Dependent variable .. ALUPST		REGR factor score		1 for analysis 1			
COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t	Lower -95%	CL- Upper
INTDIS	,0158955298	,0158955298	,15632	,10169	,919	-,29823	,33002
INTFRQ	-,0139711022	-,0139711022	,16218	-,08614	,932	-,33989	,31194
INTCOM	,0691963324	,0691963324	,26585	,26029	,796	-,46504	,60344
INTCMP	-,2984567496	-,2984567496	,24529	-1,21676	,230	-,79138	,19447
INTCON	,1356138788	,1356138788	,20887	,64929	,519	-,28412	,55534
Dependent variable .. ALUPMT		REGR factor score		1 for analysis 2			
COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t	Lower -95%	CL- Upper
INTDIS	-,0387771752	-,0387771752	,14917	-,25996	,796	-,33854	,26098
INTFRQ	-,0677642533	-,0677642533	,15476	-,43786	,663	-,37877	,24325
INTCOM	-,0411989727	-,0411989727	,25369	-,16240	,872	-,55100	,46861
INTCMP	-,3893659973	-,3893659973	,23407	-1,66347	,103	-,85974	,08101
INTCON	,4133947357	,4133947357	,19931	2,07410	,043	,01286	,81393

\*\*\*\*\* Analysis of Variance -- Design 1\*\*\*\*\*

EFFECT .. WITHIN CELLS Regression

Multivariate Tests of Significance (S = 4, M = 0, N = 22 )

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,50518	1,41660	20,00	196,00	,118
Hotellings	,63934	1,42253	20,00	178,00	,117
Wilks	,56766	1,42896	20,00	153,51	,117
Roys	,26552				

Eigenvalues and Canonical Correlations

Root No.	Eigenvalue	Pct.	Cum. Pct.	Canon Cor.	Sq. Cor
1	,36151	56,54454	56,54454	,51529	,26552
2	,20401	31,91023	88,45477	,41164	,16945
3	,06018	9,41219	97,86696	,23824	,05676
4	,01364	2,13304	100,00000	,11599	,01345

Dimension Reduction Analysis

Roots	Wilks L.	F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
1 TO 4	,56766	1,42896	20,00	153,51	,117
2 TO 4	,77287	1,06235	12,00	124,64	,398
3 TO 4	,93055	,58633	6,00	96,00	,740
4 TO 4	,98655	,33411	2,00	49,00	,718

EFFECT .. WITHIN CELLS Regression (Cont.)

Univariate F-tests with (4;50) D. F.

Variable	Sq. Mul. R	Adj. R-sq.	Hypoth. MS	Error MS	F	Sig. of F
INTDIS	,09896	,02687	1,33590	,97313	1,37279	,257
INTFRQ	,11087	,03974	1,49681	,96026	1,55876	,200
INTCOM	,19526	,13088	2,63599	,86912	3,03294	,026
INTCMP	,16369	,09679	2,20986	,90321	2,44667	,058
INTCON	,18514	,11995	2,49941	,88005	2,84009	,034

Raw canonical coefficients for DEPENDENT variables

Variable	Function No. 1	Function No. 2	Function No. 3	Function No. 4
INTDIS	,50484	,25897	-,31268	,87769
INTFRQ	,22912	,47717	,59920	-,42400
INTCOM	,67053	-,26082	-1,52710	-,02804
INTCMP	-,63413	-,92295	1,17493	,65761

INTCON	,60935	,23567	,39494	-,63612
--------	--------	--------	--------	---------

-----  
Standardized canonical coefficients for DEPENDENT variables

Variable	Function No. 1	2	3	4
INTDIS	,50484	,25897	-,31268	,87769
INTFRQ	,22912	,47717	,59920	-,42400
INTCOM	,67053	-,26082	-1,52710	-,02804
INTCMP	-,63413	-,92295	1,17493	,65761
INTCON	,60935	,23567	,39494	-,63612

-----  
Correlations between DEPENDENT and canonical variables

Variable	Function No. 1	2	3	4
INTDIS	,50684	,35931	,12133	,77282
INTFRQ	,56673	,23185	,53844	-,04629
INTCOM	,65281	-,69243	-,10295	-,13911
INTCMP	,44224	-,77741	,39914	,15290
INTCON	,74996	-,43192	,22568	-,31067

-----  
Variance in dependent variables explained by canonical variables

CAN. VAR.	Pct Var DEP	Cum Pct DEP	Pct Var COV	Cum Pct COV
1	35,24491	35,24491	9,35829	9,35829
2	29,06489	64,30980	4,92490	14,28319
3	10,50969	74,81949	,59653	14,87972
4	14,77295	89,59245	,19875	15,07848

-----  
Raw canonical coefficients for COVARIATES

COVARIATE	Function No. 1	2	3	4
PCGROU	,68291	-,08437	-,72070	,59710
PCDEVE	-,47460	-,56345	,77332	,95632
PCHIER	,70001	1,20720	,29489	-,52576
PCRATI	,14186	-,97245	,18592	-,75138

-----  
Standardized canonical coefficients for COVARIATES

COVARIATE	CAN. VAR. 1	2	3	4
PCGROU	,68291	-,08437	-,72070	,59710
PCDEVE	-,47460	-,56345	,77332	,95632

PCHIER	,70001	1,20720	,29489	-,52576
PCRATI	,14186	-,97245	,18592	-,75138

Correlations between COVARIATES and canonical variables  
CAN. VAR.

Covariate	1	2	3	4
PCGROU	,84205	-,25040	-,20140	,43322
PCDEVE	,35936	-,18166	,77080	,49368
PCHIER	,72526	,24272	,64403	-,01785
PCRATI	,61905	-,60003	,37035	-,34579

Variance in covariates explained by canonical variables

CAN. VAR.	Pct Var DEP	Cum Pct DEP	Pct Var COV	Cum Pct COV
1	11,59944	11,59944	43,68546	43,68546
2	2,18014	13,77959	12,86638	56,55184
3	1,68384	15,46342	29,66580	86,21764
4	,18543	15,64885	13,78236	100,00000

Regression analysis for WITHIN CELLS error term  
--- Individual Univariate ,9500 confidence intervals  
Dependent variable .. INTDIS INTDIS

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t	Lower -95%	CL- Upper
PCGROU	,1985664206	,1985664206	,15594	1,27334	,209	-,11465	,51178
PCDEVE	-,0992096412	-,0992096412	,19245	-,51550	,608	-,48576	,28734
PCHIER	,3227659520	,3227659520	,20406	1,58171	,120	-,08710	,73264
PCRATI	-,1687619050	-,1687619050	,16793	-1,00494	,320	-,50606	,16854

Dependent variable .. INTFRQ INTFRQ

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t	Lower -95%	CL- Upper
PCGROU	,0957205208	,0957205208	,15491	,61792	,539	-,21542	,40686
PCDEVE	-,0983056191	-,0983056191	,19118	-,51421	,609	-,48229	,28568
PCHIER	,3602891430	,3602891430	,20271	1,77738	,082	-,04686	,76744
PCRATI	-,0234986890	-,0234986890	,16682	-,14086	,889	-,35856	,31157

Dependent variable .. INTCOM INTCOM

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t	Lower -95%	CL- Upper
PCGROU	,2618106401	,2618106401	,14737	1,77652	,082	-,03420	,55782
PCDEVE	-,0334443226	-,0334443226	,18188	-,18388	,855	-,39876	,33187
PCHIER	-,1073667905	-,1073667905	,19285	-,55674	,580	-,49472	,27998
PCRATI	,3324619166	,3324619166	,15870	2,09484	,041	,01369	,65123

Dependent variable .. INTCMP INTCMP

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t	Lower -95%	CL- Upper
-----------	---	------	-----------	---------	-----------	------------	-----------

PCGROU	,1246787331	,1246787331	,15024	,82989	,411	-,17708	,42643
PCDEVE	,1626551131	,1626551131	,18541	,87727	,385	-,20975	,53506
PCHIER	-,2080788062	-,2080788062	,19659	-1,05842	,295	-,60295	,18679
PCRATI	,3478756216	,3478756216	,16179	2,15020	,036	,02292	,67284
Dependent variable .. INTCON		INTCON					
COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t	Lower -95%	CL- Upper
PCGROU	,2186444448	,2186444448	,14830	1,47438	,147	-,07922	,51651
PCDEVE	-,0761123035	-,0761123035	,18302	-,41587	,679	-,44371	,29149
PCHIER	,0906825663	,0906825663	,19406	,46730	,642	-,29909	,48046
PCRATI	,2647910838	,2647910838	,15970	1,65806	,104	-,05597	,58556





## Alignement stratégique des usages du système ERP : émergence d'une hypothèse culturaliste

### Résumé

Cette thèse se donne pour objet d'explorer la place de la dimension culturelle vis-à-vis du phénomène d'alignement stratégique du SI- subtilité insuffisamment analysée- voire de comprendre en profondeur l'impact que peut exercer la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des usages du système ERP, notamment lors de la phase du post-basculément.

Pour la stratégie de recherche qui est la nôtre, une exploration théorique, pertinente à notre questionnement scientifique, nous a paru comme préalable indispensable pour constituer à la fois le fondement et la justification de la modélisation proposée. Laquelle a été mise à l'épreuve de la réalité professionnelle auprès d'une sélection d'entreprises opérants en Tunisie et se trouvant dans la phase du post-basculément de leurs systèmes ERP. Ce faisant, il nous a semblé plus constructif d'adopter la complémentarité des deux approches qualitative/quantitative au niveau de notre démarche empirique, et ce dans le cadre d'une triangulation méthodologique. Notre investigation s'est déroulée donc en deux phases. Durant la première, 5 études de cas ont été menées à partir de 16 entretiens semi-directifs auprès des DG, DM et DSI impliqués dans l'alignement stratégique des usages du système ERP. En s'adossant aux résultats de l'analyse de contenu de ces entretiens, un questionnaire d'enquête a été administré dans la seconde phase auprès de 55 DM relevant de 22 entreprises.

La diversité des résultats obtenus confirmant à la fois la faisabilité et la validation de la modélisation de recherche, tend à démontrer la singularité de notre travail de réflexion dont la contribution principale réside dans l'émergence d'une hypothèse culturaliste novatrice. Laquelle postule la nécessaire prise en considération de la culture organisationnelle comme stimulateur potentiel de l'alignement stratégique des usages du système ERP, répondant de la sorte au besoin managérial relatif à la maîtrise de l'alignement stratégique des usages lors de la phase du post-basculément.

**Mots clés :** Alignement stratégique du SI, usage du SI, alignement stratégique des usages, culture organisationnelle, dynamisme relationnel, post-basculément du système ERP, parties prenantes, style cognitif.

## Strategic alignment of ERP system usages: emergence of culturalist hypothesis

### Abstract

The purpose of this thesis is to investigate the squares scope of the cultural dimension towards the phenomenon of strategic alignment of IS- subtlety insufficiently analyzed- even to include in depth the impact that can practice the organizational culture on the strategic alignment of ERP system usages, in particular during the *post go-live* step.

A theoretical exploration, relevant to our scientific questioning, appeared to us as indispensable prerequisite to constitute at the same time the foundation and the justification of the proposed modeling. Which was probation of the professional reality with a selection of companies operating in Tunisia and being in the phase of the *post go-live* of their ERP systems. Making it, it seemed to us more constructive to adopt the qualitative/quantitative complementarity of both approaches at the level of our empirical approach, and it within the framework of a methodological triangulation. Our investigation took place in two waves. During the first one, 5 case studies were led from 16 semi-directive interviews with General Manager, Operational/Functional Director and IS Director involved in the strategic alignment of ERP system usages. Based on the results of the analysis conducted by the contents of the interviews, a survey by questionnaire was administered in the second phase with 55 Operational/Functional Director recovering from 22 companies.

The diversity of the obtained results confirming at the same time the feasibility and the validation of the modeling research and tends to demonstrate the peculiarity of our reflection in which the main contribution lies in the emergence of an innovative culturalist hypothesis. Which applies the importance of taking into consideration of the organizational culture as stimulating potential of the strategic alignment of ERP system usages, the referee so at the managerial need concerning the control of the strategic alignment of the uses during the *post go-live* step.

**Key words:** Strategic alignment of IS, usage of IS, strategic alignment of usage, organizational culture, relational dynamism, the *post go-live* step of ERP system, stakeholders, cognitive style