

## **L'INTELLIGENCE CULTURELLE DANS L'IMPLANTATION D'UN ERP : E CAS D'UNE ENTREPRISE THAÏLANDAISE “CULTURAL INTELLIGENCE” FOR ERP IMPLEMENTATION: A THAI CORPORATION CASE STUDY**

Régis Meissonier (Jules Verne University, France) – [regis.meissonier@u-picardie.fr](mailto:regis.meissonier@u-picardie.fr)  
Emmanuel Houzé (Montpellier 2 University, France) – [emmanuel.houze@univ-montp2.fr](mailto:emmanuel.houze@univ-montp2.fr)  
Véronique Bessière (Montpellier 2 University, France) – [veronique.bessiere@univ-montp2.fr](mailto:veronique.bessiere@univ-montp2.fr)  
Eric Stéphany (Montpellier 2 University, France) – [eric.stephany@univ-montp2.fr](mailto:eric.stephany@univ-montp2.fr)

A large part of existing literature on ERP implementation is based on the theories of “fit” between firm properties and IT prerequisites in terms of process integration. Among these properties, cultural differences perceived by users can be considered as the main constraining mis-alignment because referring to the persons' values as to the underlying ones induced by the ERP to be implemented. However, little research has been done about the way those cultural mis-fits can be managed. In this perspective, this article uses the “cultural intelligence” concept as theoretical lens and relates the results provided by a qualitative research done in a thaï corporation. The interviews conducted with the ERP project managers illustrate how they used some of the Buddhist principles to force employees to accept changes involved.

Keywords : Culture, cultural intelligence, ERP, information system, change management, resistances.

Une part dominante de la littérature en systèmes d'information portant sur l'implémentation des ERP (Entreprise Resource Planing) se fonde sur les théories du « fit » entre les caractéristiques de l'entreprise et les pré-requis liés à ces progiciels de gestion intégrés. Parmi elles, différences culturelles perçues par les utilisateurs peuvent être considérées comme les mis-alignements les plus manifestes car réfèrent aux valeurs des acteurs ainsi qu'à celles véhiculées les par Technologies de l'Information (TI) à implémenter. Pour autant, à ce jour, peu de travaux se sont penchés sur la manière de gérer les dissonances culturelles véhiculées par les projets ERP dans cette logique d'alignement de la gestion de l'entreprise à des standards internationaux. Cet article mobilise pour cela le concept « d'intelligence culturelle » comme prisme théorique et retranscrit la recherche qualitative conduite auprès d'une société thaïlandaise. Les interviews conduits auprès des responsables du projet ERP révèlent, entre autre, comment ces derniers se sont servis de principes inhérents à la culture bouddhiste dans laquelle baignent les employés pour faire accepter le changement induit.

Mots clés : Culture, intelligence culturelle, ERP, système d'information, gestion du changement, résistances.

---

## Introduction

Une part dominante de la littérature en systèmes d'information portant sur l'implémentation des ERP (Entreprise Resource Planing) se fonde sur les théories du « fit » entre les caractéristiques de l'entreprise et les pré-requis liés à ces progiciels de gestion intégrés (Strong & Volkoff, 2010) . Les études empiriques ont ainsi étudié l'influence exercée par la volonté des utilisateurs à changer de système (Kwahk & Lee, 2008; Walczuch, Lemmink, & Streukens, 2007) , les nouvelles compétences requises à cet effet (Besson & Rowe, 2001a; Newman & Westrup, 2005) , les politiques managériales associées au projet (Lim, Shan Ling, & Chee Wee, 2005) , les changements organisationnels induits (M. L. Markus, Axline, Petrie, & Tanis, 2000; McAfee, 2007; Robey, Ross, & Boudreau, 2002) , la redistribution du pouvoir (Hart & Saunders, 1997; Jaspersen et al., 2002; M. L. Markus & Robey, 1983) . Les enseignements retirés de ce genre de travaux portent donc sur les capacités des organisations à s'approprier les nouveaux processus de gestion imposés par les ERP en parvenant à faire comprendre aux acteurs comment ils doivent désormais mener à bien leurs tâches (Robey et al., 2002) . Or, les différences culturelles perçues en amont par les utilisateurs peuvent être considérées comme les mis-alignements les plus manifestes car réfèrent aux valeurs des acteurs (Walsham, 2002) , ainsi qu'à celles véhiculées les par Technologies de l'Information (TI) à implémenter (Leidner & Kayworth, 2006) . L'implantation des TI peut être perçue comme incompatible avec les cultures en place dans l'entreprise (Markus & Robey, 1983) lorsque celles-ci (cas des ERP par exemple) imposent un paradigme organisationnel unique à l'entreprise prise dans son ensemble (Wagner & Newell, 2004)

Ce point est d'autant plus important que, après avoir été durant une longue période, l'apanage les grandes entreprises occidentales, les ERP sont maintenant convoités par des entreprises de moindre taille et ce dans pays dont la culture nationale a distillé depuis des siècles des pratiques managériales fort différentes que celles à l'aune desquelles les ERP ont été conçus par leurs éditeurs. En effet, les ERP sont considérés comme les technologies de l'information les plus perturbatrices pour les organisations (Lee & Myers, 2004) car imposant des processus cross-fonctionnels basés sur les « meilleures pratiques » (*best practices*) observées auprès des leaders mondiaux du secteur d'activité (bien souvent des sociétés américaines ou européennes). En d'autres termes, ces TI imposent une posture épistémologique quant à la façon de conduire une activité, de prendre les décisions, ou encore de gérer des personnes, et ce abstraction faite de la culture organisationnelle locale. Pour autant, à ce jour, peu de travaux se sont penchés sur la manière de gérer les dissonances culturelles véhiculées par les projets ERP dans cette logique d'alignement de la gestion de l'entreprise à des standards internationaux.

Pour appréhender cette question de recherche, l'analyse de la littérature nous conduit à nous éloigner d'un présupposé caractère ontologique et pré-déterminé des différences culturelles et à considérer qu'une organisation peut développer une « intelligence culturelle » (Earley & Ang, 2002) lui permettant de s'affranchir des valeurs managériales véhiculées par un ERP. La partie empirique de l'article retranscrit la recherche en cours conduite auprès d'une société thaïlandaise dont les valeurs bouddhistes sont reconnues comme influençant la conception des SI (Thanasankit, 2002) . Les interviews semi-directifs conduits auprès des responsables du projet ERP, révèlent de quelle manière l'alignement aux processus standards a été malgré tout mené à bien. La partie résultat met en lumière le caractère bipolaire de la culture organisationnelle observée dont les valeurs bouddhiste portaient en elles-mêmes les germes de

leur propre dépassement. La partie discussion argumente, entre autres, en faveur d'un détachement de la notion de « fit » pour appréhender les questions relatives aux différences culturelles liées aux technologies de l'information.

## Analyse de la littérature

Enormément de travaux et de définitions existent en Sciences de Gestion a propos de ce qu'est ou pourrait être la « culture ». Qu'il s'agisse de la considérer comme un ensemble de valeurs portées au niveau d'une nation, ou bien de coutumes et d'usages appliquées au sein d'un groupe, probablement qu'un des premiers enjeux d'un article sur ce sujet abondant est d'en établir une caractérisation satisfaisante. Pour cela, notre revue de la littérature présente tout d'abord l'évolution de la pensée sur la notion de culture organisationnelle (voir tableau 1) afin de mettre en exergue l'intérêt du concept « d'intelligence culturelle ». En parallèle, notre analyse montre que les recherches empiriques en système d'information n'ont que peu abordée la question de l'implémentation des TI selon cette approche et se sont essentiellement calées sur les principes des théories de l'acceptation et du « fit ».

Tableau 1: Courants de pensées sur la culture organisationnelle

Perspectives	Principaux auteurs	Principes	Niveau d'analyse
Structuraliste	Hofstede & Bond,(1988) ; d'Iribarne (1989) ; Hofstede (1991)	Les cultures peuvent être analysées et comparées en fonction de dimensions pré-établies. Cette approche est à l'origine des travaux ayant appréhendé les problématiques du management international sous l'angle de la « distance culturelle ».	Pays, organisations
	Straub & El-Shesai (1998) ; Thanasankit & Corbitt (2000) ; Thrauth (2000) ; Trauth & Thomas (1993) ; Eindor et al. (1993) ; Moores & Gregory (2000)	Au-delà des dimensions culturelles pré-établies (en particulier celles d'Hofstede), des méthodes d'investigations alternatives permettent d'induire des d'autres dimensions sur les valeurs culturelles.	Organisations
	Corbitt <i>et al.</i> (2004) ; Hall (1997)	La culture se présente comme une carte conceptuelle que partagent les individus. Celle-ci correspond aux codes que les personnes ont dans leur esprit ainsi que le langage qu'ils utilisent pour interpréter l'environnement social. Cette perspective est basée sur la théorie de la construction sociale de Berger & Luckman (1967).	Organisations

	Hall (1959, 1981)	La culture est représentée comme une communication faite de « langages silencieux » entre les personnes. Ceux-ci sont « utilisés » entre les individus pour marquer leurs différences culturelles. 5 « langages silencieux » sont identifiés : l'usage du temps (approche polychronique versus monochronique), l'espace entre les personnes, les attitudes envers les objets et le matérialisme, la cordialité entre les personnes, et le niveau de formalisme attendu pour justifier des décisions.	Organisations
Constructioniste	Saintsolieu (1995) ; Ouchi (1978) ; Alavi <i>et al.</i> (2005) ; Bloor <i>et al.</i> (1996) ; Dougherty, (1992) ; Jermier <i>et al.</i> (1991) Stewart & Gosain (2006)	La culture d'une organisation n'est pas un ensemble homogène, mais une combinaison de différents « mondes culturels » (Saintsolieu) des différents groupes d'acteurs qui la composent. Les organisations sont des mécanismes de clans ayant leur propres cultures (Ouchi).	Organisations
	Meyerson & Martin (1987)	A la différence d'une perspective intégrée qui tend à considérer la culture comme une « glu » qui rassemble les divers groupes d'une organisation, l'approche différenciée la caractérise comme un mix de sous-cultures ayant leurs propres valeurs.	Organisations
Evolutive	Myers & Tan (2002)	Etudier la culture selon des paramètres spécifiques est inappropriée. La culture est temporelle et émergente et doit être étudiée selon son caractère évolutif.	Organisations
	Schein (1984)	La culture organisationnelle est composée de 3 niveaux inter-reliés qui permettent de comprendre son caractère dynamique. Les <i>postulats fondamentaux</i> représentent les croyances élémentaires que partagent les individus. Les <i>valeurs</i> sont des sentiments généraux, plus émotionnels que rationnels et qui reflètent la préférence d'une personne envers une certains comportements et certains contextes. Les <i>artefacts</i> sont les manifestations visibles de la culture	Organisations

	(symboles, rituels, codes, etc.)	
Straub <i>et al.</i> (Thanasankit, 2002)	La culture est composée de différentes couches inter-reliées. Les auteurs utilisent la métaphore de « l'oignon virtuel » dont le cœur représente les paramètres culturels fondamentaux à partir duquel les « couches culturelles » peuvent se développer.	Organisations, équipes
Martin, 2002 Kappos & Rivard (2008)	La culture d'une entreprise n'est pas simplement différenciée (au sens de Marti et Mayerson), elle est aussi fragmentée en ce sens que pouvant induire des interprétations différentes d'un même objet (projet, événement, etc.).	Organisations, équipes
Walsham (2002)	La culture est un pattern composé de systèmes de significations, de pouvoir et de normes. La culture n'est pas intangible, elle peut être « négociée » dans un groupe d'individus ayant initialement des cultures différentes.	Equipes
Earley & Mosakowski (2000) Earley & Ang (2002) Thomas and Inkson (2004) Thomas (2006) Gregory <i>et al.</i> (2009)	Une organisation peut déployer une « intelligence culturelle » l'amenant à dépasser sa culture organisationnelle propre pour comprendre et s'adapter en conséquence à un modèle culturel qui lui est étranger.	Equipes

Une manière d'agrèger les courants de pensée les plus dominants dans le domaine de la culture organisationnelle est de mobiliser la distinction faite par Bourdieu (1979) . D'un côté, la culture structure la manière dont les individus se comportent et leur donne des prédispositions à agir de la manière qui est attendue d'eux (approche structuraliste). D'un autre côté, la manière avec laquelle les acteurs agissent structure la culture organisationnelle. Cette dernière est donc réflexivement construite par les les cultures individuelle (approche constructionniste)

Une large part des recherches conduites en Sciences de Gestion sur la culture organisationnelle, reprend l'approche structuraliste, et se fondent sur les travaux d'Hofstede (1991) considérant cette dernière comme un « programme collectif mental » partagé par les membres d'un pays, d'une région, d'une organisation, ou d'un groupe. Par cette métaphore, l'auteur exprimait le niveau de structuration de l'esprit induit chez l'individu selon son modèle

culturel. D'autres travaux ont préféré mobiliser des théories alternatives comme celles de D'Iribarne, de Hall ou de Sainsaulieu. Le point commun à ces travaux est de considérer que la culture est un ensemble de croyances, de valeurs, d'habitudes partagées à l'aune desquelles les comportements et les décisions prises par les personnes vont être façonnés. En ce sens, il serait possible de prévoir les pratiques managériales à partir d'une pré-identification des propriétés culturelles et ce qu'elles soient au niveau national (Hofstede), ou des sous-groupes à l'intérieur des organisations (Sainsaulieu). Les recherches qui utilisent ce genre de prisme théorique prennent souvent la forme de comparaisons entre organisations (*cross cultural analysis*) selon les dimensions des cultures nationales auxquelles ces dernières se réfèrent. Ces travaux ont ouvert les voies d'interprétations des échecs de projets internationaux (alliances stratégiques, joint ventures, exportations, etc.) du fait de la façon avec laquelle des concepts fondamentaux comme le temps, le pouvoir, le risque, le performance, etc. étaient perçus différemment selon les pays. La métaphore la plus populaire pour exprimer ces considérations est le concept de « distance culturelle » qui, de par sa connotation géographique, implique une métrique de la différence entre deux entités supposées stables. Ceci confère un caractère ontologique quant à la façon dont les différences culturelles peuvent être perçues.

La plupart des recherches en systèmes d'information ont analysé, avec ces postulats, l'effet de la culture nationale de même que la culture organisationnelle sur des sujets divers comme le développement de projets TIC (Dube, 1998; Ngwenyama & Nielsen, 2003; Robey & Markus, 1984) , l'adoption (El Sawy, 1985; Hoffman, 2000; Jarvenpaa & Leidner, 1998; Karahanna, Evaristo, & Srite, 2005) , la diffusion et l'acceptation (Detmar W. Straub, Keil, & Brenner, 1997; Detmar W. Straub, 1994), les usages (Kappos & Rivard, 2008; Vance, Elie-Dit-Cosaque, & Straub, 2008) , ou encore les formes de performance résultantes (Gold, Malhotra, & Segars, 2001; Kanungo, Sadavarti, & Srinivas, 2001; Weber & Pliskin, 1996) . La culture est alors considérée comme une propriété organisationnelle à l'aune de laquelle les pratiques, les coutumes et les usages se sont construits et se sont stabilisés. Dans la lignée de travaux comme ceux d'Hofstede, de D'Iribarne, de Sainsaulieu ou de Hall, ces recherches visent à identifier les dimensions et caractéristiques de la culture et/ou des sous-cultures en vigueur dans l'organisation étudiée pour en analyser le niveau d'adéquation avec les TIC escomptées ou adoptées. Toutefois, ils ne permettent pas de rendre intelligible les manières par lesquelles une congruence peut se développer au-delà des différences ou oppositions apparentes. En effet le rapport d'adéquation « TI – culture » n'a pas un caractère dual. La culture organisationnelle est en effet « fragmentée » (Martin, 2002) en ce sens qu'un objet extérieur (projet, événement, etc.) peut être diversement interprété. Ainsi, Kappos & Rivard (2008) observent-elles que certaines composantes d'un SI peuvent être perçues par les utilisateurs comme compatibles avec la culture locale alors que d'autres peuvent être rejetées. Ce genre de situation ambiguë peut alors représenter une configuration propice à une évolution des attitudes et postures des acteurs via des jeux de négociations.

Un courant de pensée, initié en anthropologie et sociologie, a invité à appréhender la culture sous son angle processuel et dynamique (Reckwitz 2002) . En management, Shenkar *et al.* (2008) proposent d'utiliser le terme de « friction », à la place de celui de « distance » pour exprimer le fait que des asymétries culturelles sont également des configurations permettant aux individus de résister, de négocier, d'apprendre et donc de dépasser les barrières culturelles apparentes. Selon l'auteur, les « frictions » ne sont pas des conflits négatifs entre les individus, mais l'ensemble des interactions leur permettant de construire du sens autour de leurs différences culturelles. Dans le domaine des SI, Walsham (2002) a, en mobilisant les

théories structurationnistes, développé une argumentation similaire en montrant comment les TIC ont des propriétés à même de façonner dans le temps la culture organisationnelle. Ainsi représentée, la culture n'est pas simplement une propriété de l'organisation, mais représente un construit social évolutif dont les projets sont des pivots. Cette distinction est cruciale pour évacuer toute interprétation statique des différences culturelles et des problèmes de mis-alignement.

Dans cette perspective, le concept « d'intelligence culturelle » a été développé par un collectif inter-disciplinaire (Earley and Ang 2002; Thomas and Inkson 2004) pour exprimer la capacité d'un individu à s'adapter à de nouveaux contextes culturels. Ce concept a été analysé de manière empirique au niveau des équipes en montrant comment les membres parvenaient à s'accommoder de modèles culturels étrangers sans que ceux-ci ne viennent se substituer aux valeurs de leur groupe d'origine. Earley & Mosakowski (2000) ont ainsi montré comment des équipes hybrides parvenaient à maintenir une culture à la fois unifiée et diversifiée. Dans le domaine de l'outsourcing, les travaux de Gregory *et al.* (2009) ont illustré de quelle manière le projet *d'offshoring* d'une banque allemande vers société de service indienne a demandé aux membres de l'équipe projet de dépasser leurs modèles mentaux, de comprendre les comportements de l'autre et de s'adapter en conséquence.

Selon le modèle de Earley & Ang (2002, p. 93) l'intelligence culturelle comportent trois dimensions. La *dimension cognitive* correspond au besoin des acteurs d'identifier et de comprendre, chez l'autre, ses croyances fondamentales, ses habitudes, ses coutumes, tabous, etc., en lien avec sa culture étrangère. Il est important ici de noter que cet apprentissage porte pour une large part sur des connaissances tacites dans la mesure où les acteurs n'auront pas forcément consciences des origines culturelles de leurs différences et pourront, par ailleurs, être réticents à les exprimer ouvertement. La *dimension motivationnelle* fait référence aux attitudes que les individus doivent mobiliser à cet effet dans le cadre de leur interactions. Des qualités personnelles telles que la curiosité ou l'empathie ressortent comme des attributs nécessaires chez les acteurs pour dépasser les différences culturelles constatées et/ou subies (Thomas 2006) . De même, l'autodétermination est considéré comme une autre trait motivationnel influent. Quelqu'un qui ne se considère pas capable d'interagir avec des personnes d'une culture étrangère, est susceptible de perdre en motivation dès les premiers échecs ou difficultés rencontrées (Thomas, 2006) . Enfin, la *dimension comportementale* correspond à la faisabilité de pratiques cross-culturelles. Elle fait référence aux répertoires de solutions et d'actions que les acteurs pourront créer et mobiliser de manière à ce que les points d'achoppements des deux parties puissent être atténués. Par exemple, Gregory *et al.* (2009) montrent comment l'équipe indienne et l'équipe allemande sont parvenu à trouver des compromis sur des éléments managériaux (justification des décisions et niveau de détail des documentations fournie, mode de communications, créneaux horaires des réunions téléphoniques, etc.) qui bien que factuels étaient rattachés à des différences culturelles qui ont pu être identifiées et comprises de part et d'autre.

Ainsi entendu, les différences culturelles ne doivent pas être amalgamées à une dialectique de type « compatibilité – incompatibilité » que les théories relatives au « fit » postulent en prémisses. Elles contiennent, en elles-mêmes, les marques de leur propre réversibilité en ce sens que leurs propriétés ne sont pas de simples antécédents à l'acceptation ou au rejet d'un projet, mais se révèlent dans et par le projet. Ce caractère émergent ou énoncé (Weick 1988) de la culture organisationnelle permet donc de se dégager d'un déterminisme scientifique quant à la façon dont le niveau de congruence d'un système d'information à une entreprise donnée serait directement fonction du niveau d'adaptation du premier au second. Pour autant,

les recherches empiriques conduites à ce jour, selon le prisme de « l'intelligence culturelle » présentent deux limites. Premièrement, à notre connaissance, celles-ci sont limitées à l'étude de groupes d'individus et n'ont pas été éprouvées à un niveau plus holistique de l'organisation comme les projets ERP en sont une trame. Deuxièmement, les projets étudiés opposaient deux ou plusieurs équipes (virtuelles ou normales) capables d'interagir sur leurs propres différences culturelles. Ces objets de recherche n'ont pas appréhendé l'intelligence culturelle qu'une organisation peut développer vis-à-vis d'un artefact de modèles managériaux occidentaux comme l'est un ERP (Meissonier, Houzé, & Bessière, 2013) . L'information (Feldman & March, 1991), de même que les systèmes d'information dans la façon dont ils sont conçus (Robey & Markus, 1984), ont une valeur hautement symbolique au sein des organisations. Alors que la culture peut influencer les modalités d'adoption et d'utilisation des technologies de l'information (Karahanna et al., 2005), ces dernières sont également de nature à induire des conflits culturels sous-jacents susceptibles de conduire à leur rejet (Meissonier & Houzé, 2010) .

## Etude de cas

Notre volonté d'étudier le cas d'une entreprise dont la culture nationale était attendue comme contrastée par rapport à l'artefact culturel que représente lui-même un ERP, nous a d'abord demandé de situer notre analyse dans un pays aux mœurs et coutumes sensiblement différentes de celles des pays occidentaux qui ont servi de berceaux au développement des ERP. Parmi les pays asiatiques qui étaient envisagés, la Thaïlande fut celui que nous avons considéré comme le plus adapté à notre étude. *Premièrement*, contrairement aux autres pays asiatiques industrialisés (comme la Chine, le Vietnam ou le Japon), la Thaïlande est un des très rares à avoir une culture nationale homogène. Le bouddhisme représente 95 % de la population. Les religions musulmanes et les communautés catholiques ne représentent, respectivement, que 4,6 % et 0,5 % de la population. Le bouddhisme exerce une influence majeure sur les thaïlandais, dans leur vie quotidienne, leur façon de se comporter tous les jours et ce que ce soit aussi bien dans un contexte professionnel ou privé. La dominance de la culture bouddhiste sur les valeurs sociales du pays nous permettait donc de prétendre à la possibilité d'une étude cross-culturelle. *Deuxièmement*, historiquement, la Thaïlande est le seul pays d'Asie du sud-est à n'avoir jamais été colonisé par l'Europe ou l'Amérique. Il a donc été moins influencé des cultures occidentales comme ont pu l'être ses pays voisins. *Troisièmement*, le bouddhisme représente une culture (ou une philosophie comme certains sociologues préfèrent le qualifier) parmi les plus contrastées par rapport aux cultures occidentales largement façonnées par les religions catholiques ou protestantes. *Quatrièmement*, depuis les années 1990, la culture Thaï, toutefois, évolue du fait de la mondialisation de l'économie. De nouvelles valeurs importées des pays occidentaux, comme la performance individuelle dans le management, la mise en avant de certains éléments matériels et factuels comme signes de succès, etc., sont progressivement infusées (Leidner & Kayworth, 2006; Niffenegger, Kulviwat, & Engchanil., 2006) . En conséquence, on observe une certaine avidité envers les technologies de l'information conférant un symbole de modernisme aux individus comme aux entreprises (Vatanasakdagul et al. 2010) . Cette ouverture nous permet donc d'écarter l'hypothèse d'une forme « aversion culturelle » envers les ERP, ou les technologies de l'information équivalentes. *Cinquièmement*, la Thaïlande constitue une terre d'accueil pour de grandes multinationales américaines et européennes qui y implantent leurs filiales pour maîtriser le marché asiatique (voir par exemple : Ford et BMW ; Procter & Gamble et Nestlé ; Coca-Cola et Heineken ; Western Digital et Thomson ; Dow



Chemical et Rhodia in chemical sector, Weatherford et Total, etc.). La Thaïlande est donc un des éléments des stratégies de globalisation de ces grands groupes industriels qui cherchent actuellement à standardiser les processus métiers de l'ensemble de leurs filiales. Par exemple, Ford a standardisé son activité logistique dans ses établissements basés dans les pays en voie de développement via la solution QAD MFG/PRO. Depuis 1996, le constructeur a implanté un ERP dans ses sites en Inde, Russie, Philippines, Shangaï, Vient Nam et Thaïlande. A Bangkok, Ford Motor emploie plus de 100 utilisateurs de QAD pour assurer les opérations logistiques et le reporting financier auprès de la maison mère. Pour les éditeurs de PGI, la Thaïlande représente un marché en essor et pour les académiques un terrain de recherche fertile pour les études cross-culturelles. Toutefois, pour que notre question de recherche puisse être analysée le plus finement possible, nous souhaitons pouvoir analyser une entreprise de pure souche thaïlandaise plutôt que filiale d'un grand groupe sous l'influence économique et culturelle de la maison mère. C'est dans cette quête que nous avons pu mener notre investigation à Bangkok auprès de EastWater.

EastWater est la société qui s'occupe de la distribution d'eau dans le pays. A l'instar de Véolia, les différentes facettes de son métier s'étendent du traitement de l'eau, au développement et la maintenance de l'infrastructure, le tout étant orienté sur le développement durable et les énergies de renouvellement. Créée en 1992, EastWater appartenait pour 100 % de son capital au gouvernement thaïlandais (via les autorités provinciales des réseaux d'eaux). Même si, depuis, EastWater a ouvert son capital, l'entreprise reste un établissement public dans la mesure où différents services de l'Etat en sont les principaux actionnaires : Provincial Waterworks Authority, Industrial Estate Authority of Thailand, financial institutes in Thailand and overseas, Electricity Generating Public Company. Au niveau national, EastWater développe son activité en développant les infrastructures de distribution d'eau au sein des régions les plus défavorisées. Pour cela, elle dispose de cinq filiales dont elle a fait l'acquisition au fil du temps. A l'étranger, elle participe également à des opérations de coopération avec ses homologues d'autres pays asiatiques. La création, en 2015, du marché commun asiatique (ASEAN) pose à ce sujet la question des nouvelles frontières économiques dans lesquelles l'entreprise devra assurer sa compétitivité. La culture bouddhiste est imprégnée dans l'ensemble de l'entreprise à tel point que la société organise, sous la forme de cérémonies, des manifestations religieuses au même titre que les activités sportives de ses employés.

Comme cela est souvent le cas dans les entreprises de taille moyenne, le système d'information d'EastWater s'est jusqu'à l'arrivée du projet ERP reposé sur des solutions spécifiques développées à partir d'outils grand public comme Crystal Report ou Excel. Il en résultait un certain nombre de dysfonctionnements en termes de redondances, de manque de fiabilité et de complétude des données. Le pilotage général de l'organisation souffrait d'un manque de base informationnelle intègre. D'autre part, l'activité grandissante de l'entreprise dans un périmètre dépassant celui de la Thaïlande motivait le comité des directeurs à implémenter un système d'information compatible avec ceux des partenaires étrangers visés dans cette perspective de développement avec les pays limitrophes. Après avoir effectué un appel d'offres et une étude comparative entre les propositions reçues, en particulier, par SAP, Oracle et Microsoft, EastWater a adopté la solution ERP du premier d'entre eux en janvier 2011.

Le projet d'intégration du système d'information d'EastWater a été scindée en deux phases correspondant chacune à l'intégration de modules SAP. La première phase s'est traduite par l'implantation, de l'entreprise et de ses 5 filiales, des modules comptabilité-finance (CO-FI),

Facility Management (FM) et gestion de la logistique (Material Management). Installés sur trois différents serveurs de la société en janvier 2011, ces modules ont été mis en exploitation en remplacement des solutions logicielles préalables trois mois plus tard. Ils sont depuis cinq mois entrés dans une phase de maintenance et d'évolution en conformité avec la phase de post-exploitation de Markus et Tanis (2000). La seconde phase, pour sa part, correspond à une extension du périmètre fonctionnel avec l'implantation des modules de management de projets (*Project Portfolio Management*), de gestion industrielle (*Plant Maintenance*), et surtout d'intelligence économique (*Business Intelligence*).

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

Compte tenu de la nature des phénomènes organisationnels que nous souhaitons analyser dans le temps, l'analyse a été conduite en utilisant les techniques standards de collecte et de codage de données relatives aux études de cas (Boyatzis 1998; Eisenhardt 1989; Miles and Huberman 1984; Yin 1994) . Ce choix a été motivé par la cohérence des propriétés de notre terrain d'étude avec les critères proposés par Yin : « *en général les études de cas sont les stratégies préférées quand il s'agit de comprendre le pourquoi et le comment, quand le chercheur a peu de contrôle sur les événements, et quand la cible est un phénomène contemporain contextuel* ».

Les données ont ainsi été collectées par 2 des 6 sources distinguées par l'auteur et qui sont les plus utilisées : interviews et analyse de documents. L'analyse des données de second ordre a précédé la conduite des entretiens de manière à identifier le contexte concurrentiel, économique et social de l'entreprise, sa structure hiérarchique de même que les projets stratégiques en cours. Nous avons conduit, en janvier 2013, des entretiens semi-directifs avec les 3 personnages clés de la conduite du projet : le directeur Finance-Audit (niveau n-1, membre du board des directeurs, qui joue la fonction de directeur de projet) et les deux chefs de projet. Les entretiens se sont déroulés en anglais. Afin d'assurer une certaine dynamique dans le fil des discussions les trois chercheurs se sont réparti les questions qui devaient être posées au regard du guide d'entretien préalablement construit (voir annexe). Afin de réduire nos propres biais culturels dans l'interprétation des propos des interlocuteurs, nous avons sollicité l'aide d'un enseignant-chercheur de l'université de Burapha (située au sud de Bangkok) dont le travail porte lui-aussi sur le management cross-culturel. Au total, 3h d'entretiens ont été enregistré en audio afin de faciliter le codage des données ainsi obtenues. Chacun des chercheurs notait les points clés des communications verbales et non verbales de chacun des trois interlocuteurs. Afin de réduire les biais potentiels liés à de mauvaises interprétations, à l'issue des entretiens, les chercheurs ont comparé leurs notes respectives afin de donner un sens commun aux déclarations de nos interlocuteurs.

## Résultats

Notre analyse des données primaires et secondaires nous a d'abord permis d'identifier les principales zones d'achoppements que l'ERP a induit chez EastWater. Pour identifier celles qui étaient liées à la culture bouddhiste dans laquelle baigne cette entreprise thaïlandaise, nous nous sommes efforcés de décoder les propos des interviewés et de ne surtout pas nous limiter à une interprétation de premier niveau. Comme notre analyse culturelle va le révéler, les

---

<sup>1</sup> Parité au 15/01/2013 : 1 bath = 0,025 euros

thaïlandais sont assez récalcitrants à parler de résistances et de conflits. Qui plus est, dès le début de l'entretien, nous nous sommes aperçus que nos interlocuteurs craignaient que l'on considère que la culture de l'entreprise puisse représenter un frein à son modernisme. Les échanges que nous avons conduits en annexe avec l'enseignant-chercheur de l'université de Burapha qui nous avait assisté lors des interviews, se sont révélés être particulièrement porteurs pour percevoir les conflits culturels sous-jacents aux problèmes qui étaient, aux premiers abords, d'ordre purement fonctionnel ou opérationnel. Nous ne prétendons pas ici couvrir toutes les caractéristiques qui pourraient être prises en compte dans le cadre d'une analyse culturelle sur le cas de la Thaïlande. Certains travaux (G. Hofstede, 1991; Geert Hofstede & Bond, 1988) ont, par ailleurs, déjà détaillé les conceptions historiques, philosophiques ou religieuses sous-jacentes. Ce faisant, nous avons concentré notre travail sur les propriétés culturelles qui, *a priori*, entraînent en conflit avec les valeurs symboliques véhiculées par un ERP. En nous fondant sur l'approche de Joungtrakul (2009) dans le management et de Thanasankit (2002), nous déclinons les résultats obtenus selon deux des principes majeurs du bouddhisme. Le premier, appelé « Bunkhun », expose les comportements sociaux attendus de l'être humain (dimension altruiste) ; le second, nommée « Kreng Jaï » est centré sur l'individu en tant que tel (dimension hédoniste).

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

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

Une autre difficulté elle aussi apparemment purement opérationnelle porte sur une autre fonctionnalité du module : le contrôle budgétaire. SAP oblige qu'un budget financier détaillé soit établi avant qu'un projet d'activité puisse être lancé. Le responsable du projet déclare sur ce point que les employés, et ce qu'il s'agisse des *middle managers* comme des employés, en charge des projets n'étaient pas capable de le faire. Pour autant, ceci est moins lié à une négligence ou un manque de rigueur de la part des employés qu'un mode de travail jusqu'alors « normal » au sein de la société. Il peut être surprenant de démarrer, de nos jours, dans une entreprise un projet sans que des ressources afférentes ne soient calculées ne serait-ce qu'approximativement. Or notre analyse nous conduit à considérer que le problème est plus dans la manière dont culturellement la notion de projet est considérée. Dans la culture thaïlandaise, comme dans celle de beaucoup de pays d'Asie (Hofstede and Bond 1988; Hofstede 1991), la relation au temps s'inscrit dans une perspective plus long-termiste que dans les pays occidentaux. Par exemple, lancer un projet avec un fournisseur, ou un client ne signifie pas que des transactions professionnelles puissent démarrer à compter dudit projet.

Etant donné que des relations se conçoivent sur le long-terme, une sorte de « période de confiance » précède toute transaction économique importante (Joungtrakul, 2004) . Un projet peut ainsi être lancé avec un partenaire sans qu'il soit, avant plusieurs mois, d'établir un budget fixant les ressources allouées. Cette période n'a rien à voir avec ce qui pourrait être apparenté à une étude de faisabilité. Il s'agit de moments où les individus se rencontrent physiquement et apprennent à se connaître et ce avec des discussions qui ne vont pas strictement porter sur le projet commun. En d'autres termes, ces échanges tendent à être détachés de calculs économiques et financiers. Ils sont nécessaires pour que les parties puissent établir la relation de supériorité de l'un sur l'autre. En revanche, une fois que celle-ci est établie, le fournisseur se considérera dans une position d'infériorité vis à vis du client et devra se conformer à ses demandes sans les discuter ou les négocier (Thanasankit 2002, p. 134) . Ainsi certaines recherche (Niffenegger et al., 2006; Vatanasakdagul, D'Ambra, & Ramburuth, 2010) dans le domaine des SI ont révélé, que malgré le niveau d'adoption actuel des TIC dans les organisations, des projets de commerce électronique en B2B se sont soldés par des échecs du fait de la contrainte de relations économiques devant être engagées avec des entreprises rencontrées en ligne.

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

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

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

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

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

personnalisation des modules.

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

Lorsque nous avons posé la question sur la manière avec laquelle les utilisateurs ont réagit lorsque le projet ERP leur a été annoncé, le directeur de projet a étayé ses réponses par une communication non verbale qui fut, pour le moins, révélatrice de la distance hiérarchique en vigueur dans l'entreprise.

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

Si cette communication verbale et non verbale pouvait être choquante pour des occidentaux ayant des référentiels culturels différents, celle-ci méritait d'être décodée. Tout d'abord, lorsque ce manager déclare que les employés du bas de l'échelle sont « incapables » d'être impliqués dans le projet, ce ne peut être considéré, en l'état, comme une forme de dédain ou de dénigrement envers les membres d'une classe sociale inférieure à la sienne. Il fait surtout allusion au fait que culturellement un, « Phu Noi » (que l'on pourra traduire par « petit employé »), a une forte aversion au risque. Une étude de cas conduite en Thaïlande dans une société d'ingénierie (Joungtrakul, 2004) révèle que cette distance hiérarchique tendait à inhiber l'autonomie de décision dont disposait les membres de l'équipe projet SI étudiée. Les auteurs témoignent d'une « délégation vers le haut » avec laquelle ces derniers tendaient à remettre à leurs supérieurs hiérarchiques toute décision comportant une prise de risque. A niveau hiérarchique égal, il est délicat pour un utilisateur clé de décider de la convenance d'un système au nom de l'ensemble des utilisateurs même s'il a, pour cela, consulté ces semblables.

La gestion du changement a pris la forme d'un management autoritaire qui donnerait l'impression du maintien d'une dualité de type « cols blancs – cols bleus ». Il est indéniable que la distance hiérarchique inhérente à la culture bouddhiste a constitué un rôle majeur pour qu'un ERP, implanté en version « vanille », devienne, en moins d'un an, l'outil de travail principal de plus de 300 utilisateurs. Pour autant, notre analyse de la culture bouddhiste nous conduit à ne pas faire ici un amalgame avec une forme d'asservissement des employés qui sous crainte de sanctions se soumettraient au changement malgré leur desiderata. Au-delà des insatisfactions ressenties à titre personnel, l'acceptation du changement relève plus de la légitimité conférée à la hiérarchie. Ce point fait référence à un des principes majeurs de la culture bouddhiste. Le « Bunkhun » (ou « Katanyu »), souvent traduit par « gratitude »,

correspond au respect et à la reconnaissance que les bouddhistes doivent avoir envers ceux qui leur fournissent de l'aide. Les membres de la famille, les professeurs, les moines, mais aussi les anciens, représentent les « pièces maîtresses de l'ordre moral » (Niffenegger et al., 2006) . Une des différences avec la culture occidentale, est que ces marques de respect prennent la forme de rituels qui jalonnent la vie courante. Par exemple, chaque année, les écoles organisent le « Wai Khru », une cérémonie dédiée aux enseignants. Un bouddhiste ouvre la cérémonie par des prières, les écoliers offrent ensuite aux professeurs des chants, des récitations des fleurs et des bougies en signe de reconnaissance envers ceux qui transmettent leur savoir. Ce même rituel se retrouve également dans les écoles de boxe thaï (« Whai khru ram muai ») par une exhibition mixant des danses et des démonstrations de combats. Dans la vie quotidienne, le Bunkhun détermine les attitudes et expressions que les bouddhistes doivent s'efforcer d'endosser selon les personnes auxquelles ils s'adressent. Par exemple, quand quelqu'un est remercié pour son aide, il adopte un visage fermé (« Phuu mee phrakun ») qui vise à exprimer qu'il ne considère pas l'autre comme redevable. En fait, les relations individuelles sont structurées selon le niveau de catégorie sociale : les adultes envers les enfants, les professeurs envers les étudiants, les âgés envers les jeunes, les militaires envers les civils, les patrons envers les employés, etc. Selon donc leur âge, leur rang, leur pouvoir, leur niveau d'instruction, etc. les personnes sont distingués en « big people » (« Phu Yai ») ou « little people » (« Phu Noi »). La première fois qu'un bouddhiste rencontre quelqu'un d'autre il doit ainsi lui poser différentes questions pour évaluer à quelle catégorie il appartient et ainsi de quelle manière il doit se comporter envers lui.

Les relations professionnelles sont également gouvernées selon ces règles symboliques. En tant que représentation du pouvoir et de l'expérience professionnelle, les supérieurs hiérarchique sont considérés comme des « Phu Yai » et sont donc dignes de marques de gratitude similaires par les employés. Pour autant, il ne faut pas ici faire d'amalgame avec une forme de dualité dans la société où les « big people » seraient des supérieurs asservissant les « little people ». Le style de management en Thaïlande est ce que l'on pourrait qualifier de type familial, et ce dans les grandes comme les petites entreprises. Les supérieurs hiérarchiques doivent se considérer comme représentant une forme de paternité attentive envers les ouvriers et les employés (Komin 1990; Niffenegger et al. 2006) . Ce statut social ne correspond donc pas à une distance hiérarchique similaire à celle que Hofstede avait pu les observer dans les pays occidentaux. En effet, une sorte d'obligation morale entre les deux catégories nuance le caractère asymétrique que l'on pourrait percevoir de la relation. Les « Phu Yai » doivent apporter leur assistance et leur soutien aux « Phu Noi » en contrepartie de la marque de respect de ces derniers. La légitimité d'un « Phu Yai », en tant que tel, est fonction de ce rôle social tout autant que de sa position hiérarchique.

Les échanges en face-à-face jouent un rôle important dans la construction et le maintien social de la légitimité des supérieurs hiérarchiques. Les expressions faciales sont utilisées pour que la personne puisse comprendre le sentiment éventuellement négatif de son interlocuteur sans que celui-ci ne soit contraint de l'expliciter. Les spécialistes de la culture thaïlandaise ont ainsi répertorié pas moins de 13 types de sourires codifiés exprimant chacun une humeur précise allant de la joie à la tristesse en passant par la contrariété, la gêne, ou encore la divergence d'avis (Holmes & Tangtongtavy, 2000; Joungrakul, 2004) . Ce recours à la communication non verbale pour exprimer de manière toujours positive ses sentiments (bons ou mauvais) est relié au « Kreng Jai ». Cet autre principe bouddhiste est considéré comme la caractéristique culturelle la plus influente des comportements chez les thaïlandais (Komin, 1990) . Souvent traduit par « le cœur respectueux », le Kreng Jai implique la politesse et le respect dans les

relations, et ce sans exception. Une personne qui se laisserait aller à exprimer ouvertement une colère ou une dispute serait elle-même déshonorée. A la différence de la culture occidentale, les thaïlandais ne font pas de différence réelle entre les idées défendues par une personne et la personne elle-même. En d'autres termes, critiquer de manière ouverte et explicite la position, ou le choix d'une personne reviendrait à porter un jugement de valeur sur cette même personne. Un des enjeux pour les thaïlandais lorsqu'une opposition ou un conflit apparaît (que ce soit avec une personne d'un rang social inférieur ou supérieur à lui) est de toujours « sauver la face ». Les différentes formes de sourires utilisés dans les échanges en face-à-face font en cela partie des informations que les interlocuteurs décodent pour percevoir les éventuels assentiments. Chez EastWater, sur ce point, l'intégration du SI et des processus de communication fait ressortir un problème de confiance accordée envers SAP.

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

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

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

## **Discussion**

L'objectif de cet article est d'appréhender la manière avec laquelle une entreprise peut dépasser les dissonances culturelles liées à l'implantation d'un ERP. Le prisme théorique de l'intelligence culturelle se présentait pour cela comme une trame pertinente dans la mesure où il permet de dépasser les considérations selon lesquelles les différences culturelles constituent autant de barrières à la congruence. Pour cela, nous avons choisi d'étudier le cas d'une société thaïlandaise dont les valeurs bouddhistes distillent certaines pratiques managériales contrastées par rapport à celles requises par l'ERP. Comme toute recherche, ce travail présente des limites inhérentes à son caractère « en cours » et qui constituent autant d'objectifs d'investigations additionnelles auprès de EastWater et d'autres compagnies thaïlandaises. Une bonne partie de ces limites porte sur la méthodologie qualitative suivie et dont les entretiens se sont, pour l'instant, limités aux responsables du projets. Si ces interviews nous ont permis

de collecter des données pertinentes en terme de gestion du changement, ils ne nous permettent pas de confronter ces déclarations aux perceptions des employés de l'entreprise. Notre prochaine investigation, prévue à ce jour auprès de la société, visera à comprendre comment les changements imposés par l'équipe de direction se sont traduits en actions et comment les utilisateurs se sont appropriés l'ERP. Qui plus est, une recherche qui vise à appréhender « l'intelligence culturelle » d'une organisation, ne peut se contenter d'une approche longitudinale *a posteriori* (Grenier & Josserand, 1999) qui impose aux interlocuteurs de se remémorer le projet. Nous ne prétendons donc pas, à l'heure actuelle, pouvoir embrasser pleinement la richesse du prisme théorique mobilisé. Il sera nécessaire d'observer par nous mêmes, sur une plus longue période, de quelle manière la « nouvelle culture » managériale imposée par l'ERP émerge et de quelle manière des pratiques managériales occidentales cohabitent avec la culture locale de l'entreprise. Toutefois, dès à présent notre recherche présente plusieurs apports tant sur le plan managérial que théorique.

Sur un plan managérial, notre analyse empirique permet d'appréhender de quelle façon la direction du projet a géré la dissonance culturelle perçue par les employés vis-à-vis de l'ERP. Concernant les modules ERP qui ont pour l'heure été implantés chez EastWater, les insatisfactions qui nous ont été relayées sont aux premiers abords fonctionnelles : changement des habitudes de travail, contraintes de l'ERP en terme de transversalité des processus de travail, du manque de flexibilité quant aux données à saisir pour lancer un projet, établir un état, etc. Ces critiques convergent avec les critiques généralement adressées aux progiciels de gestion intégrés quant à la nouvelle définition des tâches (Besson & Rowe, 2001b; M. L. Markus et al., 2000; Newman & Westrup, 2005). Toutefois, les entretiens laissent transparaitre que ces insatisfactions sont intimement liées aux habitudes culturelles de l'entreprise en terme de management. Celles-ci puisent leurs sources dans les valeurs bouddhistes relatives (1) à la relation au temps et (2) aux modes de communication entre les individus. Ces observations rejoignent, en partie, les travaux ayant mis en exergue les contradictions que peuvent induire les ERP dans les organisations les valeurs idéologiques des groupes d'acteurs et la stratégie portée par l'entreprise (Bhattacharjee, Davis, Hikmet, & Kayhan, 2008; Bhattacharjee & Hikmet, 2007; Kohli & Kettinger, 2004) . Une différence de nos est que, dans le cas de EastWater, ces résistances semblent moins rattachées aux sous-cultures propres des groupes d'employés qu'aux valeurs philosophiques ou religieuses de la culture bouddhiste prise dans son ensemble. Force est, en même temps de constater, que ces mêmes valeurs ne favorisent pas l'expression ouverte d'un conflit qui se traduit par une forme de déshonneur pour celui qui en est le porteur.

Sur un plan théorique, cet article offre un enrichissement du concept « d'intelligence culturelle » de Earley et Ang (2002) . Alors que le modèle a été utilisé pour étudier les ajustements opérés au sein d'équipes cross-culturelles, nous nous sommes intéressés aux changements opérés dans une logique d'alignement aux standards imposés par un ERP. Le résultat le plus saillant réside dans l'idée de mobiliser les valeurs mêmes de la culture existante pour favoriser son propre dépassement. La direction du projet s'est, en effet, fondé sur un des principes de la culture bouddhiste, le Bunkhun, pour forcer l'acceptation de l'ERP. La culture thaï ressort donc, sur ce point, comme à double tranchant ou paradoxale. D'un côté ses valeurs semblent dissonante par rapport à celle sous-jacentes aux pratiques managériales induites par un ERP. D'un autre côté, le respect envers la hiérarchie favorise l'acceptation de ce même artefact culturel étranger si la hiérarchie le considère malgré tout comme légitime. La structure de légitimation que représentait l'équipe de direction a dominé sur les insatisfactions des utilisateurs qui, dans un autre contexte culturel, auraient consisté à



personnaliser de l'ERP à leurs besoins et préférences.

En conséquence, si la culture nationale joue un rôle dans l'adoption d'un ERP, nos résultats rejoignent ceux qui n'ont pas trouvé pour autant d'impact significatif sur leur implémentation (Krumbholz et al. 2000) . Ceci nous amène à nous éloigner des approches qui ont abordé la question des conflits culturels liés aux projets TIC sous l'angle des théories du « fit » (Strong & Volkoff, 2010) . Nos résultats étendent au périmètre culturel, les observations d'auteurs comme Brown *et al.* (2002) , Robey *et al.* (2002) selon lesquels l'absence de congruence entre les caractéristiques de l'organisation et le système d'information imposé par la direction ne se révélait pas être au final un obstacle déterminant quant à leur acceptation par les utilisateurs. En d'autres termes, les résistances gagnent à ne pas être considérées comme le contraire de l'acceptation des TIC (Van Offenbeek, Boonstra, & Seo, 2012) .

## Conclusion

Malgré la globalisation de l'économie, depuis une trentaine d'année, le management des différences culturelles au sein des entreprises semble rester d'avantage assimilé à une source de problèmes que d'avantages (Komin, 1990; Niffenegger et al., 2006) . Nos observations remettent en question les principes mêmes d'une culture nationale ou organisationnelle dont les propriétés peuvent être perçues comme autant de marques de son propre déterminisme et de sa propre clôture. Probablement qu'une première forme « d'intelligence culturelle » passe par la capacité d'une organisation de se parfaire de pratiques managériales qui lui sont jusqu'alors étrangères sans induire de nouvelles valeurs qui impliqueraient, chez les acteurs, le sentiment de devoir renoncer à leur valeurs existantes. Ceci nous conduit à formuler des pistes de réflexions gagnant à être appréhendées par les chercheurs. Tout d'abord, par rapport à l'ensemble des travaux et théories relatives aux résistances et aux changements, cet article interpelle sur le fait que l'enjeu en termes d'implémentation des ERP tient peut-être davantage à la capacité à gérer le changement qu'à la capacité à assurer une congruence de l'outil aux besoins et préférences des utilisateurs. Ensuite la notion de différence culturelle gagne à ne pas être amalgamée à une forme d'incompatibilité ou d'incongruence qu'on ne devrait chercher qu'à éviter ou à combler. Enfin, la culture organisationnelle n'est pas simplement « fragmentée » (Kappos & Rivard, 2008) , elle est également « stratifiée ». Même dans une entreprise où la culture apparaît comme homogène, certains acteurs ou groupes d'acteurs, peuvent avoir, plus que d'autres (du fait de leur fonction, de leur propre expérience, etc.), une prédisposition à s'adapter à des pratiques managériales relevant d'une autre culture nationale que la leur. Aussi devons nous réfléchir, moins en termes de différences ou d'incompatibilité culturelles, qu'en termes d'influences, fussent-elles hiérarchiques ou sociales, qui peuvent sous-tendre un processus « d'intelligence culturelle » dans les organisations.

## References

- Alavi, M., Kayworth, T., & Leidner, D. E. (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191–224.
- Besson, P., & Rowe, F. (2001a). ERP project dynamics and enacted dialogue : Perceived understanding , perceive ...
- Besson, P., & Rowe, F. (2001b). ERP project dynamics and enacted dialogue: Perceived understanding, perceived leeway, and the nature of task-related conflicts. *Database for Advances in Information Systems*, 32(4), 47–66.
- Bhattacharjee, A., Davis, C., Hikmet, N., & Kayhan, V. (2008). User Reactions to Information Technology: Evidence from the Healthcare Sector. *International Conference on Information Systems*. Paris, France.
- Bhattacharjee, A., & Hikmet, N. (2007). Physicians' resistance toward healthcare information technology: a theoretical model

- and empirical test. *European Journal of Information Systems*, 16(6), 725–737.
- Bourdieu, P. (1979). *Le sens commun*. Paris: Les éditions de minuit.
- Brown, S. A., Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M., & Burkman, J. R. (2002). Do I really have to? User acceptance of mandated technology. *European Journal of Information Systems*, 11(4), 283.
- Corbitt, B., Peszynski, K., Inthanond, S., Hill, B., & Thanasankit, T. (2004). Cultural Differences, Information and Code Systems. *Journal of Global Information Management*, (3), 65–85.
- Dube, L. (1998). Teams in packaged software development: the software corp. experience. *Information Technology & People*, 11(1), 36–61.
- d'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2002). *Cultural Intelligence – Individual Interactions Across Cultures*. Palo Alto, CA USA: Stanford University Press.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: an empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43, 26–49.
- Ein-Dor, P., Segev, E., & Orgad, M. (1993). The effect of national culture on IS : IMplications for international information systems. *Journal of Global Information Management*, 1(1), 33–44.
- El Sawy, O. A. (1985). Personal Information Systems for Strategic Scanning in Turbulent Environments: Can the CEO Go On-Line? *MIS Quarterly*, 9(1), 53.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- Gregory, R., Prifling, M., & Beck, R. (2009). The role of cultural intelligence for the emergence of negotiated culture in IT offshore outsourcing projects. *Information Technology & People*, 22(3), 223–241. doi:10.1108/09593840910981428
- Grenier, C., & Jossierand, E. (1999). Recherches sur le contenu et recherche sur le processus. In A. Thiétart (Ed.), . Dunod.
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. Garden City, NY: Doubleday.
- Hall, E. T. (1981). *Beyond culture*. (New York, Ed.). Doubleday.
- Hall, S. (1997). The Work of Representation. In S. Hall (Ed.), *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*. London: Sage.
- Hart, P., & Saunders, C. (1997). Power and Trust: Critical factors in the Adoption and use of Electronic Data Interchange. *Organization Science*, 8(1), 23–42.
- Hoffman, N. (2000). Assimilating new technologies. *Information Systems Management*, (3), 36.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: software of the mind*. McGraw Hill.
- Hofstede, Geert, & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5–21. doi:10.1016/0090-2616(88)90009-5
- Holmes, H., & Tangtongtavy, S. (2000). *Working With the Thais: A Guide to Managing in Thailand*. Bangkok: White Lotus Co.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1998). An Information Company in Mexico: Extending the Resource-Based View of the Firm to a Developing Country. *Information Systems Research*, 9(4), 342–361.
- Jaspersen, J. S., Carte, T. A., Saunders, C. S., Butler, B. S., Croes, H. J. P., & Zheng, W. (2002). Review: Power and Information Technology Research: a Metatriangulation Review. *MIS Quarterly*, 26(4), 397–459.
- Jermier, J. M., Slocum, J. W., Fry, L. W., & Gaines, J. (1991). Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and façade of an official culture. *Organization Science*, 2(2), 170–194.
- Joungtrakul, J. (2004). *The Cultural Dimensions of Business Management in Thailand*. Bangkok.
- Joungtrakul, J. (2009). *Industrial Democracy and Best Practice in Thailand*. Germany: LAP Lambert Academic Publishing.
- Kanungo, S., Sadavarti, S., & Srinivas, Y. (2001). Relating IT strategy and organizational culture: an empirical study of public sector units in India. *The Journal of Strategic Information Systems*, 10(1), 29–57. doi:10.1016/S0963-8687(01)00038-5
- Kappos, A., & Rivard, S. (2008). A Three-Perspective Model Of Culture, Information Systems, and Their Development and Use. *MIS Quarterly*, 32(3), 601–634.
- Karahanna, E., Evaristo, J. R., & Srite, M. (2005). Levels of Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective.

*Journal of Global Information Management*, 13(2), 1–20. Retrieved from <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=16540424&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNLe80Sep7A4yNfsOLCmr0qeprZSsKi4Ta6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGrslG3prNRuebwh%2BSx44Dt6flA>

- Klausner, W. J. (1998). *Thai culture in transition*. The Siam Society.
- Kohli, R., & Kettinger, W. J. (2004). Informating the Clan: Controlling Physicians' Costs and Outcomes. *MIS Quarterly*, 28(3), 363–394.
- Komin, S. (1990). *The Psychology of the Thai People: Values and Behavioral Patterns*. Bangkok: NIDA.
- Krumbholz, M., Galliers, J., Coulianos, N., & Maiden, N. A. M. (2000). Implementing enterprise resource planning packages in different corporate and national cultures. *Journal of Information Technology*, 15(4), 267–280.
- Kwahk, K.-Y., & Lee, J.-N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information & Management*, 45(7), 474–481. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VD0-4TDBM9W-1/2/62fdad734354ad248d56412262bb683a>
- Lee, J. C., & Myers, M. D. (2004). Dominant actors, political agendas, and strategic shifts over time: a critical ethnography of an enterprise systems implementation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(4), 355–374. doi:10.1016/j.jsis.2004.11.005
- Leidner, D. E., & Kayworth, T. (2006). Review: a Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict. *MIS Quarterly*, 30(2), 357–399.
- Lim, E. T. K., Shan Ling, P., & Chee Wee, T. (2005). Managing user acceptance towards Enterprise Resource planning (ERP) systems - understanding the dissonance between user expectations and managerial policies. *European Journal of Information Systems*, 14(2), 135–149.
- Markus, M. L., Axline, S., Petrie, D., & Tanis, C. (2000). Learning from adopters' experiences with ERP: problems encountered and success achieved. *Journal of Information Technology*, 15(4), 245–265. doi:10.1080/02683960010008944
- Markus, M. L., & Robey, D. (1983). The Organizational Validity of Management Information Systems. *Human Relations*, 36(3), 203–226.
- Markus, M. Lynne, Tanis, C., & Fenema, P. C. van. (2000). Multisite ERP implementations. *Communications of the ACM*, 43(4), 42–46.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- McAfee, A. (2007). Mastering the Three Worlds of Information Technology. *Harvard Business Review*, 141–149.
- Meissonier, R., & Houzé, E. (2010). Toward an “IT Conflict-Resistance Theory”: action research during IT pre-implementation. *European Journal of Information Systems*, 19(5), 540 – 561. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=54272075&site=ehost-live>
- Meissonier, R., Houzé, E., & Bessière, V. (2013). Cross-Cultural Frictions in Information System Management: Research Perspectives on ERP Implementation Misfits in Thailand. *International Business Research*, 6(2).
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: an integration of three different views. *The Journal of Management Studies*, 24(6), 623–647.
- Moore, T. T., & Gregory, F. H. (2000). Cultural problems in applying SSM for IS development. *Journal of Global Information Management*, 8(1), 14–19.
- Myers, M. D., & Tan, F. B. (2002). Beyond models of national culture in information systems research. *Journal of Global Information Management*, 10(1), 24–32.
- Newman, M., & Westrup, C. (2005). Making ERPs work: accountants and the introduction of ERP systems. *European Journal of Information Systems*, 14(3), 258–272.
- Ngwenyama, O. K., & Nielsen, P. A. (2003). Competing values in software process improvement: an assumption analysis of CMM from an organizational culture perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(1), 101–111.
- Niffenegger, P., Kulviwat, S., & Engchanil, N. (2006). Conflicting Cultural Imperatives in Modern Thailand: Global Perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 12(4), 403–420.
- Ouchi, W. G. (1978). Hierarchies, Clans and Theory Z: A New Perspective on Organization Development. *Administrative Science Quarterly*.
- Robey, D., & Markus, M. L. (1984). Rituals In Information System Design. *MIS Quarterly*, 8(1), 5–15.

- Robey, D., Ross, J. W., & Boudreau, M.-C. (2002). Learning to Implement Enterprise Systems: An Exploratory Study of the Dialectics of Change. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 17–46.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 25(2), 3.
- Shenkar, O., Luo, Y., & Yehekel, O. (2008). From “distance” to “friction”: substituting metaphors and redirecting intercultural research. *Academy of Management Review*, 33(4), 905–923. doi:10.5465/AMR.2008.34421999
- Stewart, K. J., & Gosain, S. (2006). The Impact of Ideology on Effectiveness in Open Source Software Development Teams. *MIS Quarterly*, 30(2), 291–314.
- Straub, D. W., Loch, K. D., & Evaristo, J. R. (2002). Toward a theory-based measurement of culture. *Journal of Global Information Management*, 10(1), 13–23.
- Straub, Detmar W. (1994). The Effect of Culture on It Diffusion - E-Mail and Fax in Japan and the United-States. *Information Systems Research*, 5(1), 23–47.
- Straub, Detmar W., Keil, M., & Brenner, W. (1997). Testing the technology acceptance model across cultures: A three country study. *Information & Management*, 33(1), 1–11.
- Strong, D. M., & Volkoff, O. (2010). Understanding Organization-Enterprise System Fit: a Path to Theorizing the Information Technology Artifact. *MIS Quarterly*, 34(4), 731–756.
- Thanasankit, T. (2002). Requirement engineering - exploring the influencer of power and Thai values. *European Journal of Information Systems*, 11(2), 128–141.
- Thanasankit, T., & Corbitt, B. (2000). Thai culture and communication of decision-making processes in requirements engineering. *2nd International Conference on Culture Attitudes Towards Technology and Communication* (pp. 217–242). Murdoch University, Australia.
- Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: the importance of mindfulness. *Group & Organization Management*, 31(1), 78–99.
- Trauth, E. M. (2000). *The culture of an information economy: influences and impacts in the Republic of Ireland*. London: Dordrecht.
- Trauth, E. M., & Thomas, R. S. (1993). Electronic data interchange: A new frontier for global standards policy. *Journal of Global Information Management*, 1(4), 6–27.
- Van Offenbeek, M., Boonstra, A., & Seo, D. (2012). Towards integrating acceptance and resistance research: evidence from a telecare case study. *European Journal of Information Systems*, (November 2011), 1–21. doi:10.1057/ejis.2012.29
- Vance, A., Elie-Dit-Cosaque, C., & Straub, D. W. (2008). Examining Trust in Information Technology Artifacts: The Effects of System Quality and Culture. *Journal of Management Information Systems*, 24(4), 73–100.
- Vatanasakdagul, S., D’Ambra, J., & Ramburuth, P. (2010). IT Doesn’t Fit! The Influence of Culture on B2B in Thailand. *Journal of Global Information Technology Management*, 13(3), 10–38.
- Walczuch, R., Lemmink, J., & Streukens, S. (2007). The effect of service employees’ technology readiness on technology acceptance. *Information & Management*, 44(2), 206–215. Retrieved from <http://proquest.umi.com.addoc.biu-montpellier.info/pqdweb?did=1225067301&Fmt=7&clientId=45953&RQT=309&VName=PQD>
- Walsham, G. (2002). Cross-cultural software production and use: A structural analysis. *MIS Quarterly*, 26(4), 359–380.
- Weber, Y., & Pliskin, N. (1996). The effects of information systems integration and organizational culture on a firm’s effectiveness. *Information & Management*, 30(2), 81–90. doi:10.1016/0378-7206(95)00046-1
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills: Sage Publishing.

## Annexe

### Interview Grid

#### About the project

1. What were the motivations? Who decided to implement the ERP?
2. Which modules implemented? Which Editor?
3. Initial and revised budget

4. Which consulting agency carried out the implementation?
5. Number of users and departments
6. Initial duration, delays, on-going development
7. Expected benefits and realized benefits
8. What were the main issues?
9. What are on-going strategic projects?

**Post-implementation phase**

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