

# Pouvoir et participation dans la mise en œuvre de systèmes d'information

---

## Résumé

---

L'objectif de cet article est de proposer une approche et des outils pour traiter les conflits de pouvoir liés à la mise en œuvre de systèmes d'information. Nous constatons tout d'abord la nécessité d'utiliser des méthodes participatives dans le but de surmonter nombre de dysfonctionnements dans la conception et la mise en œuvre de SI, mais aussi les limites de ces méthodes, et en particulier le fait qu'elles ne prennent pas en compte les jeux de pouvoir dans les entreprises. Inspirés par l'école française de sociologie des organisations, nous proposons ensuite une approche et un outil pour analyser les jeux de pouvoir liés à la mise en œuvre de SI. Cette approche et cet outil sont testés sur une étude de cas.

### Mots clefs :

Pouvoir, systèmes d'information, mise en œuvre, méthodes participatives.

### □ Abstract

---

This paper aims to suggest a perspective and a tool to deal with conflicts of power that arise when implementing information systems. We start by stressing the need for participative systems design methods in order to solve numerous systems implementation problems, while showing also the limits of these methods, especially that they don't deal with power games. Based on the french school in sociology of organisations, we propose an approach and a tool to analyse power games in IS implementation, that are tested in a single case study.

### Key-words:

Power, information systems, implementation, participative systems design.

*Sergio VASQUEZ*  
**BRONFMAN**

*Professeur de Systèmes d'Information*  
ESCP-EAP

79 Av. de la République, 75011 Paris  
Tél: 01 49 23 21 09

**E-mail: [vasquez@escp-eap.net](mailto:vasquez@escp-eap.net)**

## 1. Introduction : limites des méthodes participatives dans la mise en oeuvre de SI

La mise en oeuvre des systèmes d'information est une pratique qui a toujours posé problème. Les progrès considérables qui ont été faits lors des 20-25 dernières années en matière de hardware, d'ingénierie du logiciel, et de méthodes de conception de systèmes d'information, ne se retrouvent pas dans l'art de la mise en oeuvre. Par "mise en oeuvre" nous entendons ici le fait qu'un système d'information (SI) fonctionne non seulement sur les ordinateurs et les réseaux de télécommunication, mais aussi et surtout qu'il soit utilisé avec profit par des gens dans des organisations. Or, c'est là que le bât blesse. Nombre de SI fonctionnent mal : ils ne tiennent pas leurs promesses ou bien ils sont purement et simplement rejetés par leurs utilisateurs, et ce même s'ils ont été techniquement bien conçus, c'est à dire s'ils fonctionnent correctement sur les ordinateurs et sur les réseaux de télécommunications (IDATE, 1986).

Beaucoup de ces dysfonctionnements tiennent à la non prise en compte de l'utilisateur du système d'information. Par conséquent, une façon d'y remédier a été l'utilisation de méthodes participatives dans la conception et la mise en oeuvre des SI. Dans le domaine des SI, les méthodes participatives ont été introduites à travers l'application des idées de l'école socio-technique en organisation et ressources humaines. Cette école de pensée, née au Tavistock Institute for Human Relations (en Angleterre), postule qu'une organisation est un système technique et social à la fois. En cohérence avec sa filiation de l'école des relations humaines en organisation, elle demande de reconnaître le bien fondé des aspirations des salariés pour l'efficacité d'ensemble du système. A partir de là elle s'attache à optimiser l'interdépendance (systémique) entre technologie de production et système social (Trist, 1981; Liu, 1983).

Enid Mumford est sans doute celle qui a développé les travaux les plus importants en matière d'application de l'école socio-technique au domaine des SI (Mumford et al., 1978; Mumford 1981), en particulier avec la méthode ETHICS (Mumford, 1983). D'autres chercheurs ont travaillé sur cette approche dans les années 80, par exemple Calvin Pava (Pava, 1983), Claudio Ciborra (Ciborra et al., 1984), et Andreu Solé. La participation des utilisateurs à la conception et à la mise en oeuvre des systèmes qu'ils allaient devoir utiliser par la suite a été l'un des plus importants dénominateurs communs de tous ces travaux.

Dans l'approche socio-technique, la participation des utilisateurs répond autant à un souci d'efficacité qu'à un souci de justice sociale (participation des travailleurs à l'organisation des entreprises où ils travaillent). Mais

les méthodes participatives sont aussi recommandées par d'autres écoles de pensée : par exemple, John Seely Brown s'en est fait aussi l'avocat reconnaissant que le client (ou l'utilisateur) est un partenaire essentiel pour une bonne conception de nouveaux produits et systèmes (Brown, 1999). Et il est vrai que beaucoup de problèmes peuvent être résolus en impliquant dès le départ ceux qui vont utiliser le futur SI dans la conception même de celui-ci, a fortiori dans sa mise en oeuvre.

Néanmoins, la pratique des méthodes participatives, qu'elle soit inspirée de l'école socio-technique ou non, pose quelques problèmes. Tout d'abord, ces méthodes, qui nécessitent beaucoup de réunions, peuvent être coûteuses en temps. Ceci n'est pas très grave en principe, mais le devient certainement lorsque les résultats de la participation sont triviaux (décider d'installer un Intranet, par exemple). De plus, si l'on s'y prend mal, ces méthodes peuvent aussi démobiliser le personnel impliqué ("le temps passe et on ne voit rien venir") (Eksl, 1986; David et Peyraud, 1986). Par ailleurs, lorsque les gens ont la parole et parlent de leurs problèmes dans les organisations où ils travaillent, ils ont tendance à mettre tous les problèmes sur le même plan : les toilettes sont sales, les écrans font mal aux yeux, le logiciel est "lourd" à utiliser, l'organisation est trop rigide, et on manque de chauffage. Encore une fois ce serait relativement simple à résoudre si les problèmes liés à la communication humaine ne venaient pas tout compliquer. En effet, du fait que les gens *disent* leurs problèmes, ils *entendent* aussi une promesse de solution, et ce sans même que leurs interlocuteurs aient dit quoi que ce soit (Searle, 1982). Plus encore, l'utilisateur "entend" que la solution qui sera mise en oeuvre est exactement la même à laquelle il songe, même si rien n'est dit à ce sujet. D'où par la suite des frustrations pour cause de promesses "non tenues".

Tous ces problèmes peuvent trouver une solution relativement facile. Les professionnels des SI peuvent distinguer entre problèmes importants, qui nécessitent réflexion, et des actions rapides qui de toutes façons devront être menées (par exemple, installer un Intranet).<sup>1</sup> Ils peuvent aussi être très explicites quant à ce qui relève de leurs compétences et de leur projet, et ce qui sera transmis au Département de Ressources Humaines. Et finalement ils peuvent expliciter clairement leurs promesses afin de limiter les ambiguïtés auxquelles nous expose le langage. En revanche, ce qui est plus difficile à traiter ce sont les problèmes propres à l'école socio-technique. En effet, cette école de pensée soutient une théorie normative

---

<sup>1</sup> Voir à ce sujet la méthode HoriVert (Horizontale-Verticale), développée par l'ISEOR, qui alterne des moments de forte participation des utilisateurs avec des moments semi-directifs, guidés presque exclusivement par les connaissances techniques des consultants (Savall et Zardet, 1985).

des besoins des gens au travail. Elle suppose que les individus souhaitent tous davantage de responsabilité, davantage d'initiative, davantage de créativité, davantage d'autonomie, etc. Ceci fait que les méthodes participatives inspirées de l'école socio-technique tendent vers une recherche systématique du consensus, ce qui à son tour empêche de traiter les conflits (Solé, 1986). Elles ont donc des "lacunes politiques" (Saravanamuthu, 2002).

Il ne fait pas de doute que les méthodes participatives, lorsqu'elles sont employées à bon escient, améliorent beaucoup la conception et la mise en oeuvre des SI. Elles sont donc nécessaires. Mais pas suffisantes. Un SI peut avoir été techniquement très bien conçu, des méthodes participatives correctement employées peuvent avoir résolu beaucoup de problèmes, et néanmoins le SI peut toujours être rejeté totalement ou en partie, en tout cas le projet rencontre des résistances dans sa mise en oeuvre. Nous sommes alors très probablement dans le cas où apparaissent des conflits de pouvoir liés à la mise en oeuvre du système d'information.

## 2. Pouvoir et systèmes d'information

Le pouvoir dans l'entreprise est un domaine abondamment étudié. Parmi les définitions les plus courantes on trouve celles de Dahl – "A a le pouvoir sur B dans la mesure où A peut faire faire à B quelque chose que B, autrement, ne ferait pas" (Dahl, 1957) –, et celle de Mintzberg – "Capacité à produire ou à modifier les résultats ou effets organisationnels" (Mintzberg, 1986) -. Concernant les sources de pouvoir au sein de l'entreprise, Henry Mintzberg en signale tout d'abord trois : a) le contrôle d'une ressource (par exemple, un fournisseur peut contrôler la fourniture de matières premières à une entreprise), b) le contrôle d'un savoir-faire technique, c) le contrôle d'un ensemble de connaissances, pourvu que ce savoir-faire et ces connaissances portent sur quelque chose de crucial pour l'entreprise. Il y ajoute deux autres sources de pouvoir : d) bien évidemment, les prérogatives légales qui donnent le droit de prendre des décisions, de procéder à des sanctions ou d'octroyer des récompenses; et e) le fait d'être proche des gens qui ont du pouvoir. Ce dernier point, si important, ne se trouve pas souvent dans la littérature sur le management, mais se retrouve souvent dans la littérature tout court. Quiconque a lu, par exemple, les romans de Balzac le sait.<sup>2</sup>

Les idées de Mintzberg sont en partie inspirées par Crozier et Friedberg, qui affirment que dans une entreprise on peut distinguer quatre sources de pouvoir

correspondant aux différentes sources d'incertitudes particulièrement pertinentes pour une organisation (Crozier et Friedberg, 1977) :

- celles découlant de la maîtrise d'une compétence particulière (une "expertise") et de la spécialisation fonctionnelle;
- celles qui sont liées aux relations entre une organisation et ses environnements: clients, fournisseurs, banques, investisseurs, pouvoir politique,... (ce qui est une forme particulière d'expertise);
- celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations;
- celles qui découlent de la maîtrise de règles organisationnelles générales.

Selon Crozier et Friedberg, le pouvoir a un caractère relationnel. En effet, agir sur autrui, c'est entrer en relation avec lui. Le pouvoir est donc une relation et non pas un attribut des acteurs. Il s'en suit que tout acteur a une marge de liberté, aussi minime soit elle, pour agir en vue d'accroître son pouvoir. Le pouvoir réside donc dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir. Cette marge de liberté est fonction de la *zone d'incertitude* qu'un acteur (individuel ou collectif) peut contrôler face à ses partenaires. Mais il faut que cette zone d'incertitude soit pertinente par rapport au problème à traiter et aux intérêts des parties en présence.

On peut faire remonter les recherches sur le pouvoir dans la mise en oeuvre des SI aux travaux de Lynn Markus au début des années 80 (Markus, 1983). Elle compare trois théories dans l'analyse des résistances à la mise en oeuvre de SI : les théories "people-determined", "system-determined", et la théorie de l'interaction, en particulier sa variante politique (l'interaction entre les fonctionnalités du système et la distribution du pouvoir dans l'organisation étudiée).<sup>3</sup> Markus décrit un cas de mise en oeuvre d'un système d'information financière dans une entreprise divisionnalisée, où le SI fut proposé par les contrôleurs de gestion au niveau central. Ce système fut rejeté par les contrôleurs des différentes divisions parce qu'il venait empiéter sur leur domaine d'activité et transférait par conséquent une partie de leur pouvoir au centre. Les observations faites par Markus suggèrent que le SI fut délibérément conçu pour ce faire. Elle conclut que la théorie de l'interaction (notamment sa

<sup>2</sup> Voir, par exemple, *Illusions perdues, Splendeurs et misères des courtisanes, La maison Nucingen, La cousine Bette*.

<sup>3</sup> La théorie "people-determined" affirme que la cause principale de la résistance au changement réside dans la personnalité des acteurs, il suffirait alors de les déplacer pour que le système ne rencontre plus de résistance à sa mise en oeuvre. La théorie "system-determined" affirme que ce sont des insuffisances de conception qui causent la résistance aux SI, et qu'il faut alors améliorer la formation et faire participer les utilisateurs pour garantir l'acceptation du système. (Markus, 1983)

variante politique) est une théorie qui peut mieux prédire la résistance au changement que les deux autres théories.

Par la suite, la question du pouvoir dans la conception, le développement, et la mise en œuvre des SI a été récurrente, bien que pas très fréquente, dans la communauté de chercheurs en systèmes d'information. Jasperson et al. ont fait à ce sujet une étude exhaustive des différents travaux réalisés, notamment par des chercheurs anglo-saxons (Jasperson et al., 2000). En France – comme on pouvait s'y attendre – les travaux sur le pouvoir et les SI ont été inspirés en grande partie par la sociologie des organisations et les recherches de Michel Crozier (IDATE, 1986, Pavé, 1989, Pavé 2002). En particulier, Francis Pavé, qui a fait des observations détaillées sur plusieurs études de cas, a identifié des spécificités propres à l'informatique par rapport aux jeux de pouvoir.

Néanmoins ce qui manque dans tous ces travaux ce sont des approches et des outils qui permettent d'analyser les jeux de pouvoir liés à la mise en œuvre des SI et qui puissent donc guider le travail des praticiens en ce sens. Il nous semble que les recherches issues de l'école française en sociologie des organisations sont mieux à même de permettre la construction d'outils d'analyse adéquats.

### 3. Approche et outil pour analyser les coalitions de pouvoir dans la mise en œuvre des SI

Partant des analyses de Michel Crozier, Andreu Solé a développé une méthodologie d'informatisation des organisations – ASTRID (Solé, 1986). Pour ce qui concerne notre recherche, les travaux de Solé sont surtout importants parce qu'ils placent la mise en œuvre des SI sous le signe des *enjeux*, c'est-à-dire ce qui est *en jeu* pour les différents acteurs, en d'autres termes ce que l'on peut perdre ou gagner dans le processus d'informatisation. Des exemples d'enjeux sont l'accès à l'information et sa diffusion, les conditions de travail, l'emploi, la formation et la qualification et, plus largement, tout ce qui fait gagner ou perdre... du pouvoir. Quant aux acteurs, ceux-ci le sont au sens sociologique du terme, c'est-à-dire des individus ou des groupes d'individus qui ont quelque chose en commun à perdre ou à gagner. Par exemple, les vendeurs, les ouvriers, les chefs d'atelier, le Directeur Marketing, etc.

Pour chaque acteur, Solé propose de créer une fiche Acteur/Enjeux où, pour chaque acteur il s'agit de *saisir* s'il *perçoit* qu'il va perdre ou gagner dans le processus d'informatisation par rapport aux différents enjeux qui auront été identifiés (voir Figure 1). Dans l'exemple de la figure ci-dessous, l'acteur en question perçoit qu'il va gagner (et beaucoup) de pouvoir lié à l'accès et à la diffusion de l'information, et perçoit aussi qu'il va

gagner en termes de conditions de travail et de garantie de l'emploi.

Enjeux	Gains	Pertes	Incertitudes
<b>Pouvoir lié à l'information</b>	++		
<b>Conditions de travail</b>	+		
<b>Emploi</b>	+		

Figure 1 : Fiche Acteurs/Enjeux

A partir de cette Fiche Acteur/Enjeux, nous proposons, une fois collectées les fiches de tous les acteurs, de les reporter dans une *Matrice Acteurs/Enjeux* (voir Figure 2).

	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3	Acteur 4
<b>Pouvoir lié à l'information</b>	++	--	-	--
<b>Conditions de travail</b>	+	--	+	++
<b>Emploi</b>	+	-	+	+

Figure 2 : Matrice Acteurs/Enjeux

La lecture de cette matrice est très révélatrice : elle nous permet de voir qui a intérêt à l'échec du projet de SI et qui souhaite sa réussite, qui sont donc les alliés et les adversaires du projet. Dans l'exemple de la Figure 2, si on lit la matrice en colonnes, on constate que l'Acteur 2 perçoit qu'il va perdre sur tous les enjeux; c'est donc un adversaire objectif du projet d'informatisation; quoi qu'il dise par ailleurs, son intérêt est que le projet de SI échoue. Au contraire, l'Acteur 1 perçoit qu'il va gagner sur tous les enjeux; c'est donc un allié. Si on lit la matrice en lignes, on voit que la plupart des acteurs perçoivent qu'ils vont perdre quelque chose sur l'enjeu "Pouvoir lié à l'information"; il faudra donc traiter cette question avec beaucoup de diplomatie et de délicatesse. A l'inverse, la plupart des acteurs perçoivent que leurs conditions de travail vont s'améliorer si le projet de SI réussit; on aura donc intérêt à faire de cet enjeu le porte-drapeau du projet, à déclarer que le but du SI est l'amélioration des conditions de travail du personnel.

Notre approche est donc la suivante : dans la mise en œuvre de systèmes d'information il faut toujours se

demander, avec lucidité et "sans anesthésie" : si la mise en œuvre du SI réussit, qui perd ?, qui gagne ?, qui cherche à gagner quoi ?, qui craint de perdre quoi ?, etc.. A partir de là on peut déduire quelles sont les coalitions qui vont se former, pour ou contre le système d'information. Et donc, concevoir une stratégie et une tactique d'intervention en fonction de cette analyse. Par exemple, si la coalition contraire est la plus forte on peut abandonner le projet (de toutes façons il ne réussira pas), ou bien le modifier pour intégrer les intérêts de certains acteurs de la coalition contraire (qu'il s'agit de diviser) et/ou communiquer sur certains enjeux plutôt que sur d'autres, etc.

Nous allons maintenant tester tout cela dans une étude de cas.

## **4. Le cas Secobat<sup>4</sup>**

### **4.1 Description de la situation**

Secobat est une entreprise de vente aux professionnels de tous matériels concernant le second œuvre du bâtiment : plomberie, serrurerie, sanitaire, électricité, etc. En tout, plus de 20 000 articles. L'entreprise est divisée en un siège social et un magasin central occupant environ 800 personnes, plus une centaine d'agences réparties sur toute la France comptant chacune entre 5 et 20 personnes. Au total plus de 2000 salariés.

C'est une société anonyme dont le capital est détenu quasi exclusivement par les membres de la famille B... Le fondateur s'est retiré il y a quelques années, un membre de la famille lui a succédé pendant quelque temps, mais devant son incompétence manifeste celle-ci a élu un PDG non-membre de la famille. Actuellement, seul le directeur financier, M. Y..., est membre de la famille B. Certains directeurs d'agence en sont proches, ayant été récemment rachetés par l'entreprise qui a cherché une implantation sur toute la France.

Un projet de Système d'Information d'Aide à la Décision (SIAD) a été soumis par le Directeur Commercial, M. X..., au Comité de Direction. Conçu par les experts vente-marché de la direction commerciale et par les informaticiens de Secobat, le SIAD répond à des problèmes concrets de gestion : planification des ventes, choix des investissements et des achats, études de marché, problèmes de transport, études budgétaires, etc. Il doit permettre une meilleure définition des objectifs commerciaux et de leur contrôle, à tous les horizons et niveaux de gestion.

Ces programmes d'objectifs commerciaux constituent les éléments de base du volet ressources des plans et

budgets de l'entreprise élaborés par le directeur financier (M. Y...). Les objectifs commerciaux sont définis d'abord par les directeurs d'agence qui, avant de les soumettre à la direction générale, en discutent avec les cadres du siège. La définition des objectifs commerciaux fait donc intervenir les responsables des agences et, indirectement, leurs adjoints, les attachés de gestion, les cadres commerciaux, MM. X... et Y..., et enfin le directeur général.

L'aspect interactif du SIAD doit permettre :

- au niveau de la définition des objectifs, de tester certaines hypothèses d'évolution des marchés réels et potentiels à tous les niveaux et d'en mesurer les conséquences sur les résultats commerciaux de l'ensemble de l'entreprise.
- au niveau du contrôle de gestion, d'expliquer les écarts entre réalisations et objectifs en consultant rapidement la base de données aux différents niveaux d'agrégats et suivant les différentes variables.

Le système de gestion retenu repose sur des méthodes simples et classiques. La richesse des informations, tant internes qu'externes, que contient la base de données et la souplesse d'utilisation de l'information, due à son aspect interactif, permettent de compenser l'imprécision des actuelles procédures de gestion commerciale.

Pour mettre en œuvre le SIAD on a organisé une expérience pilote, à l'occasion d'une session de préparation du budget dans certaines agences. Il s'agissait aussi de recueillir les réactions des directeurs présents. Le fonctionnement du SIAD ayant paru satisfaisant après quelques corrections mineures, et les directeurs d'agence n'ayant pas fait d'objections majeures, sa généralisation à toute l'entreprise a été décidée. Une circulaire de la direction a informé tous les directeurs d'agence que, désormais, ils auront à remplir des bordereaux mensuels et les envoyer au siège. Celui-ci va les leur restituer sous forme de listings donnant une masse d'informations leur permettant d'orienter leur action commerciale et de gestion. Des cadres du siège sont allés expliquer à ces directeurs d'agence l'intérêt de cette nouvelle procédure pour la qualité de leur travail et pour l'entreprise. Ils ont répondu aux questions et ont donné des précisions sur le mode d'emploi.

Cependant, quelques mois après le lancement du SIAD, celui-ci ne marche pas. Les directeurs d'agence ne remplissent pas complètement les bordereaux mensuels, ou alors avec de grandes approximations. Un conflit a finalement éclaté entre les directeurs d'agence et la direction commerciale sur l'utilité de ce projet.

<sup>4</sup> Ce cas apparaît dans (Bernoux, 1995). Il est aussi accessible à <http://www-eco.enst-bretagne.fr/Enseignement/2A/est203/casssecobat..doc>

## 4.2 Positionnement des acteurs et identification des enjeux

### 4.2.1 Le directeur commercial, M. X... et quelques cadres commerciaux du siège

Leur objectif est de définir une politique commerciale plus ambitieuse et, pour cela, d'appliquer des méthodes de gestion commerciale plus rigoureuses nécessitant l'appui de l'outil informatique. Ils sont conscients que le SIAD permettra de compenser l'imprécision des actuelles procédures de gestion commerciale et, par conséquent, de lever en partie le "flou" derrière lequel les services commerciaux de l'entreprise ont l'habitude de se retrancher. Leurs moyens consistent à démontrer, par des exemples d'applications de telles méthodes, la possibilité d'une telle politique au directeur général et aux directeurs d'agence.

### 4.2.2 Le directeur financier, M. Y...

Son objectif consiste, dans une conjoncture économique difficile, à équilibrer les comptes d'exploitation. Il connaît ses lacunes en matière de gestion commerciale et il est inquiet des méthodes proposées par M. X... En fait il craint cette politique commerciale ambitieuse. Ses moyens consistent en particulier à profiter de sa situation d'actionnaire pour influencer le directeur général, ou de sa situation hiérarchique élevée pour faire pression sur les directeurs d'agence.

### 4.2.3 La majorité des cadres du siège

A priori ils rejettent le SIAD, car ils connaissent mal l'origine de l'information et les modèles utilisés par le système. Beaucoup plus que la précision des objectifs ("en matière de gestion commerciale l'expérience suffit"), l'important pour eux est d'avoir les moyens de justification vis-à-vis de leurs supérieurs, de la direction générale, et surtout vis-à-vis des directeurs d'agence chargés de définir les actions pour les réaliser. Pour eux, cette dernière relation est particulièrement importante.

Finalement, certains d'entre eux sont bien incommodés par cette situation, car tout en étant opposés au SIAD ils dépendent hiérarchiquement de M. X...

### 4.2.4 Les directeurs d'agence

Ils définissent les programmes d'action qui doivent conduire à la réalisation des objectifs et en sont responsables devant la direction générale. La plupart d'entre eux, anciens dans la maison, montés par le rang ou anciens petits patrons rachetés par Secobat, liés ou alliés à la famille propriétaire de la majorité des actions (M. Y... en est le membre présent dans l'entreprise), ne souhaitent pas un changement qui aboutirait à plus de précision dans la définition et le contrôle des objectifs. Pour eux, le commercial c'est l'intuition, le flair, et les relations. Ils cherchent donc à conserver leur

indépendance relative, à éviter les contrôles trop serrés. Leur pratique de la fonction leur permet d'avoir de bons résultats et ils pensent vraiment que le SIAD, par ce qu'il implique, nuirait à la bonne marche de leur activité. En effet, ils disent passer du temps à remplir les bordereaux pour ensuite recevoir des listings inutilisables.

### 4.2.5 Les attachés de gestion

Il s'agit de jeunes cadres commerciaux, adjoints aux directeurs d'agence, et qui ont une position favorable au SIAD. Ils s'appuient sur une stratégie commerciale plus scientifique, c'est à dire reposant sur les techniques modernes du marketing; ils critiquent donc la gestion commerciale "pifométrique" de leurs anciens.

Leurs objectifs sont néanmoins ambigus, car tout en ne souhaitant pas plus de contrôles, ils souhaitent néanmoins davantage de précision, car ils doivent fixer des objectifs à partir d'un agrégat de 20 000 articles différents, agrégat à résumer en un ensemble de dix chiffres. Jusqu'ici ils ont donné des objectifs "tirés dans un chapeau" et ils se sont débrouillés en faisant leur calcul à part. Leur souhait de précision les met en conflit avec leurs directeurs, mais ils ne le manifestent pas trop clairement pour des raisons évidentes. De plus, ils sont assez isolés les uns des autres dans des agences réparties sur toute la France et qui ne communiquent pas entre elles.

### 4.2.6 Le PDG

Il préfère la nouvelle orientation mais a finalement peu de moyens outre sa position hiérarchique, car il ne détient pas le capital de la société, et est donc minoritaire au conseil d'administration face à la famille, représentée par M. Y...

De tout ce qui précède, il apparaît qu'il y a essentiellement trois enjeux dans ce conflit :

- L'autonomie / le contrôle des directeurs d'agence.
- Le flou / la transparence... dans la définition des objectifs, dans l'origine des bénéfices, dans les rapports entre les acteurs où la notion de gestion rigoureuse est bannie car elle comporte trop de risques. Or, le SIAD, par sa nature même, introduit de la transparence. Il touche ainsi directement à l'une des sources de pouvoir dans l'entreprise. Cet enjeu est donc très lié au précédent, car l'autonomie des directeurs d'agence est fondée justement sur le flou.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Francis Pavé montre bien que l'informatique, par sa propre nature, porte en elle-même un projet organisationnel qui tend fortement vers la transparence des relations entre les acteurs. Mais ceci vient buter sur le système social qui doit mettre cela

- La rivalité entre M. X... et M. Y... En effet, si le SIAD réussit, M. X... devient le PDG en puissance.

On voit bien que le SIAD vient casser le système d'action concret de l'entreprise.

### 4.3 Matrice Acteurs/Enjeux du projet SIAD à Secobat

La Figure 3 représente la Matrice Acteurs/Enjeux de Secobat. Elle est obtenue en se demandant : si le projet du SIAD réussit, qui perd et qui gagne par rapport aux trois enjeux identifiés ci-dessus ?

	M. X...	M. Y...	Directeurs d'Agence	Cadres commerciaux du siège favorables à M. X...	Cadres du siège opposés au SIAD	Attachés de Gestion	PDG
<b>Autonomie / contrôle des directeurs d'agence</b>	++	-	--	+	--	+	+
<b>Flou / transparence</b>	++	-	--	+	--	+	+
<b>Rivalité M. X... et M. Y</b>	++	--	--	++	--	+	+

Figure 3 : Matrice Acteurs/Enjeux de Secobat

Il s'en déduit aisément de cette matrice que la mise en oeuvre du SIAD crée deux coalitions : l'une, formée par les directeurs d'agence et la majorité des cadres du siège, ainsi que de M. Y... (au moins, avec son soutien implicite), est opposée au SIAD ; l'autre y est favorable et est composée de M. X..., des attachés de gestion dans les agences, et de quelques cadres commerciaux du siège central. Par ailleurs, tous les enjeux ont autant de gagnants que de perdants ; aucun enjeu ne peut donc être le porte-draspeau du projet.

La coalition opposée au SIAD est fondée sur les relations entre les directeurs d'agence et les cadres du siège. Cette alliance est l'alliance clé du système d'action de l'entreprise. En effet, les deux acteurs ont intérêt à maintenir le flou. Quant à M. Y..., de par son ancienneté et sa position en tant que membre de la

en oeuvre. Or, les systèmes sociaux ne sont pas particulièrement fondés sur la transparence (Pavé, 1989).

famille B, il est sans doute plus sensible que M. X... à ce système d'alliances, le perçoit mieux, et perçoit surtout la force de cette coalition sur laquelle il entend s'appuyer dans sa rivalité avec M. X... En effet, cette coalition formée par les directeurs d'agence et la majorité des cadres du siège est évidemment plus forte que celle formée par M. X..., les cadres du siège qui le suivent dans sa démarche, et les attachés de gestion.<sup>6</sup> D'une part, M. Y... a du pouvoir parce qu'étant membre de la famille B, il est proche de gens qui ont du pouvoir (ce qui n'est pas le cas de M. X...). D'autre part parce que les directeurs d'agence se rendent souvent au siège *et peuvent donc rencontrer les cadres qui y travaillent*, alors que les attachés de gestion ne

peuvent pas. Or, une alliance dont les membres ne se rencontrent pas ne peut pas *conspirer*

La coalition la plus puissante a donc intérêt à ce que le SIAD échoue. Or, comme nous l'avons vu ci-dessus, si un système d'information vient casser l'équilibre du pouvoir dans une organisation, il sera dévoyé, saboté, rejeté. Si, de plus, cette modification de l'équilibre du pouvoir se fait en défaveur de la coalition la plus puissante, la mise en oeuvre du SI ne pourra jamais réussir, quoi que l'on fasse par ailleurs, au moins tant que cette question du pouvoir ne

sera pas résolue.

Pour la résoudre, que peut-on faire ? C'est ici que la politique, en tant qu'art du possible et art pratique du gouvernement des sociétés humaines<sup>7</sup>, vient jouer tout son rôle. Puisque le SIAD porte sur des zones d'incertitude majeures et que la coalition *dominante* est prête à sacrifier celui-ci tant que leur source de pouvoir est menacée, il faut tout d'abord sécuriser les directeurs d'agence (l'un des acteurs clés) sur leur pouvoir, par exemple en garantissant leur statut et, seulement *ensuite* les inviter (avec les cadres du siège) à modifier le SIAD avant de le mettre en oeuvre. Et ce, quitte à reculer sur les objectifs initiaux du projet. Pour que le SIAD ait une chance de réussir il faut tout d'abord que, du point de vue des directeurs d'agence (ainsi que de M. Y...), le SIAD devienne *leur* projet.

<sup>6</sup> On retrouve ici le conflit entre les "anciens" et les "modernes" qui avait été bien identifié par les premières études sociologiques sur l'informatisation des organisations (Alter, 1985).

<sup>7</sup> Cf. la définition du mot "politique" donnée par le Petit Robert.

Mais il y a aussi un autre enjeu : la rivalité entre M. X... et M. Y... Ce dernier admet sans doute la nécessité du SIAD,... mais seulement après avoir éliminé M. X... De même que dans le conflit qui oppose les directeurs d'agence et la majorité des cadres du siège à M. X... et ceux qui le suivent dans sa démarche, ici le besoin de pouvoir (pouvoir personnel dans ce cas précis) passe avant l'intérêt général. La fin de notre histoire est très révélatrice sur ce point. Comme on pouvait s'y attendre, le SIAD n'a jamais bien marché. Le problème du remplissage des bordereaux mensuels n'a jamais été réglé véritablement, que ce soit parce que les directeurs d'agence ont sciemment boycotté le projet, ou bien parce que cette tâche prenait vraiment trop de temps à être faite, ou bien une combinaison des deux. Mais on laissa tout de même fonctionner le système. Au bout de deux ans, M. X... quitta l'entreprise, avec une bonne indemnité de départ, et fonda une SSII. Il fut remplacé par un cadre commercial, plutôt neutre, voire terne. Quelque temps après le PDG quitta aussi l'entreprise. Il fut remplacé par le directeur financier, M. Y...

Au bout de quelques mois, M.Y... décida d'arrêter le SIAD après constat de l'échec mis publiquement au compte... de la technologie (même si l'ordinateur acheté était l'un des plus performants du marché). Puis, après encore un laps de temps, il demanda au nouveau directeur commercial d'étudier un nouveau projet équivalent au SIAD (mais sous un nom différent). Le directeur commercial demanda alors conseil à son prédécesseur, M. X..., lequel accepta, moyennant un bon financement, de mettre ses services et son expérience au profit de Secobat.

## 5. Conclusions

Dans cet article nous avons confirmé que la prise en compte des jeux de pouvoir est un aspect fondamental dans la mise en oeuvre des SI ; peut-être le plus important de tous car, même si tout est bien fait par ailleurs, lorsque le SI touche aux sources du pouvoir des acteurs les plus influents de l'entreprise sa mise en oeuvre échouera à coup sûr. Il ne suffit pas d'avoir raison sur l'intérêt de l'entreprise et/ou de bien faire techniquement, il faut aussi (et surtout) *le pouvoir de mettre en oeuvre*. Autrement dit, les projets de SI qui seront effectivement mis en oeuvre sont ceux qui seront soutenus par une coalition de pouvoir suffisamment puissante.

Pour bien analyser les jeux de pouvoir à l'oeuvre autour des SI, nous avons conçu une approche inspirée de l'école française de sociologie des organisations un outil simple à partir des travaux d'Andreu Solé. Cette approche et cet outil ont été testés ici sur une étude de cas.<sup>8</sup> Cette étude a montré les possibilités de l'outil, et

de l'approche qui le sous-tend, pour analyser ces questions. Il reste le mystère des comportements qui privilégient sciemment la quête du pouvoir personnel sur l'intérêt collectif. Pour comprendre cet aspect des choses il nous semble nécessaire de revenir encore une fois à la littérature afin d'interpréter le pouvoir pour ce qu'il est, à savoir une *passion humaine*<sup>9</sup> (Shakespeare est sans doute celui qui a le mieux montré cette dimension essentielle du pouvoir). Former les étudiants, les consultants et les responsables de projets SI à traiter cette question, développer leur raisonnement mais surtout leur sensibilité dans ce domaine, les habituer à se demander qui perd et qui gagne si le projet de SI est un succès, nous semble une importante conséquence pratique de cette recherche. En effet, dans ce domaine au moins, *lucide est qui mal y pense*.

## Références

- Alter, N. (1985), "Bureautique, un bilan socio-économique inattendu", *Futuribles*, n° 87, pages 59-74.
- Bernoux, P. (1995), *La sociologie des entreprises*, Seuil, (Collection "Points").
- Brown, J.S. (1999), "Quand la recherche réinvente l'entreprise", *Harvard Business Review* (ed.), *Le Knowledge Management*, Editions, d'Organisation, Paris.
- Ciborra, C., Briefs, U., et Schneider, L. (Eds.) (1984), *Systems design by, for, and with the users*, North-Holland, Amsterdam.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.
- Dahl, R.A. (1957), "The concept of power", *Behavioral Science*, pages 201-215.
- David, J.F. et Peyraut, J. (1986), "La bureautique : de la planification à la gestion de l'incertitude", *Informatiques et Management : la crise*, IDATE, La Documentation Française, Paris, pages 141-162.
- Eksl, R. "La bureautique dans le tertiaire : une modernisation à petits pas", *Informatiques et Management : la crise*, IDATE, La Documentation Française, Paris, pages 51-68.
- IDATE (1986), *Informatiques et Management : la crise*, La Documentation Française, Paris.
- Jaspersion, J., Carte, T.A., Saunders, C.S., Butler, B.S., Croes, H.J.P., et Weijun Zheng (2002), "Power and Information Technology Research: A

<sup>8</sup> En fait, cet outil a été testé sur trois autres études de cas.

<sup>9</sup> Passion : état affectif et intellectuel assez puissant pour dominer la vie de l'esprit, par l'intensité de ses effets ou par la permanence de son action (cf. Le Petit Robert).



- Metatriangulation Review", *MIS Quarterly*, Vol. 26, n° 4.
- Labauve, E. (1986), "Au-delà du mythe technicien : la bureautique au quotidien", *Informatiques et Management : la crise*, IDATE, La Documentation Française, Paris, pages 69-102.
- Liu, M. (1983), *Approche socio-technique de l'organisation*, Editions d'Organisation, Paris.
- Markus, L. (1983), "Power, Politics, and MIS Implementation", *Communications of the ACM*, Vol. 26, n° 6, pages 430-444.
- Mintzberg, H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d'Organisation, Paris.
- Mumford, E. (1981), "Participative Systems Design: Structure and Method", *Systems, Objectives, Solutions* (1:1), pages 5-19.
- Mumford, E. (1983), *Designing Human Systems: The ETHICS Method*, Manchester Business School, Manchester.
- Mumford, E., Land, F., et Hawgood, J. (1978), "Perspectives de participation dans la conception de systèmes informatiques", *IMPACT*, Vol. 28, n° 3, UNESCO, Paris.
- Pava, C. (1983), *Managing New Office Technology: an Organizational Strategy*, The Free Press, New York.
- Pavé, F. (1989), *L'illusion informaticienne*, L'Harmattan, Paris.
- Pavé, F. (2002), *Les NTIC, moteurs ou prothèses du changement ?*, Conférence à l'Ecole de Paris, 3 mai 2002, [On line]. Disponible à: <http://www.ecole.org/2/VA030502.pdf> [dernier accès février 2004]
- Savall, H. et Zardet, V. (1985), *La méthode d'intervention socio-économique: le processus "horivert"*, Rapport ISEOR.
- Saravanamuthu, K. (2002), "The political lacuna in participatory systems design", *Journal of Information Technology*, 17, pages 185-198.
- Searle, J.R. (1982), *Sens et Expression*, Editions de Minuit, Paris.
- Solé, A., "La grande panne", *Informatiques et Management : la crise*, La Documentation Française, Paris, pages 13-50.
- Trist, E. (1981), *The evolution of socio-technical systems*, Ontario Quality of Working Life Centre.