

L'introduction des TIC au sein de PME appartenant à un groupe : le poids du contexte

The introduction of ICT in small and medium sized enterprises (SMEs) belonging to a group of companies: the weight of context

Françoise PIERSON

Maître de Conférences en sciences de gestion
Université de Franche-Comté

**FARGO - Centre de recherche en Finance, ARchitecture
et Gouvernance des Organisations**

Karine RYMEYKO

Maître de Conférences en sciences de gestion
Université de Franche-Comté

**FARGO - Centre de recherche en Finance, ARchitecture
et Gouvernance des Organisations**

Cahier du FARGO n° 1110504

Mai 2011

Résumé : L'objet de cette recherche est d'étudier l'impact des TIC sur le fonctionnement organisationnel d'une PME appartenant à un groupe. Cette technologie est-elle source d'homogénéisation des pratiques de GRH ou conduit-elle à une persistance de fonctionnements existants ? Une grille d'analyse contextualiste et une étude de cas nous ont permis d'appréhender le poids du contexte organisationnel quant aux changements engendrés par les TIC.

Mots-clés : TIC, PME, fonctionnement organisationnel, relations sociales, pratiques de gestion des ressources humaines, contexte organisationnel

Abstract : The purpose of this research is to study the impact of ICTs on organizational functioning of SMEs belonging to a group. Does this technology allow to homogenize the practices of Human Resource Management (HRM) or does it lead to a persistence of existing way of functioning? An analytical contextualist and a study of case allowed us to arrest the weight of the organizational functioning about possible changes caused by ICTs.

Key words: ICTs, SMEs, organizational functioning, social relations, practical human resource management, organizational context

JEL Classification : M190

Contacts : Françoise PIERSON, Université de Franche-Comté 45D avenue de l'Observatoire 25030 Besançon, France ; Email: francoise.pierson@univ-fcomte.fr et Karine RYMEYKO, Université de Franche-Comté 30 avenue de l'Observatoire 25030 Besançon ; Email: karine.rymeyko@univ-fcomte.fr

Selon l'Insee¹, l'usage d'internet s'est généralisé à l'ensemble des sociétés françaises quelle que soit leur taille puisque 95 % des sociétés de 10 à 19 salariés étaient désormais connectées en janvier 2010 contre 77 % en 2003. Néanmoins, seulement la moitié d'entre elles de 10 à 19 salariés possédaient un site web à cette même date contre 65 % pour celles de 20 à 249 salariés et plus de 90 % pour celles de 250 salariés ou plus. Les entreprises françaises ont donc investi de manière importante dans les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Si certains écarts se sont réduits entre les grandes et les petites entreprises, l'implantation des TIC telles que l'intranet et l'extranet est plus importante au sein des grandes structures. Les entreprises de plus petite taille sont d'ailleurs mieux équipées lorsqu'elles appartiennent à un groupe.

L'objet de cette recherche est d'étudier l'impact des TIC sur le fonctionnement organisationnel d'une PME appartenant à un groupe. Ces technologies sont en effet souvent mises en place afin d'homogénéiser le fonctionnement organisationnel et de rendre plus cohérentes les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Elles seraient ainsi source d'intégration au sein de structures différenciées (Lawrence et Lorsch, 1967). Certains auteurs ont mis en évidence le fait que les TIC permettent aux organisations d'avoir un niveau d'intégration plus important ainsi que leur rôle dans l'amélioration de la coordination des activités et des processus de collaboration (Sorensen et Lundh-Snis, 2001). Elles favoriseraient l'échange, le transfert de connaissances et de pratiques entre les acteurs internes (Magretta, 1998 ; Prasad et al., 2001).

La question de l'homogénéisation et de la mise en cohérence des pratiques de GRH se pose néanmoins tout particulièrement lorsqu'il s'agit de PME appartenant à un groupe. En effet, si l'apport et l'intérêt des TIC pour les PME ont largement été démontrés, il est nécessaire d'étudier leur degré d'appropriation du fait de la spécificité du fonctionnement de ces entreprises, notamment de la forte implication de leur dirigeant et de relations sociales informelles et directes.

Ainsi, l'introduction de TIC au sein de PME appartenant à un groupe est-elle source d'homogénéisation des pratiques de GRH ou conduit-elle à une persistance de fonctionnements existants ? Afin de répondre à cette question, nous avons adopté une grille d'analyse contextualiste (Pettigrew, 1985 et 1987) qui permet d'appréhender le poids du

¹ Insee, enquête TIC 2010, statistique publique.

contexte organisationnel et des modes de fonctionnement existants quant aux changements engendrés par les TIC.

Il conviendra tout d'abord de montrer la pertinence d'une approche contextualiste afin d'étudier l'introduction des TIC au sein d'une PME appartenant à un groupe. Une étude de cas nous permettra ensuite de tenter de répondre à la question posée et d'évaluer les éventuels changements engendrés.

1. Etude de l'introduction de TIC au sein d'une PME appartenant à un groupe : pour une approche contextualiste

Afin de s'interroger sur la capacité des TIC à favoriser l'intégration de pratiques de GRH au sein d'un groupe constitué de PME, nous montrerons dans un premier temps la pertinence de la question posée. Dans un second temps, nous tenterons de justifier la mobilisation d'une approche contextualiste.

1.1 L'introduction des TIC au sein d'une PME appartenant à un groupe

Il convient tout d'abord de revenir sur la notion de PME puis de montrer que les relations entre un groupe et les PME appartenant à celui-ci ont une nature spécifique. Enfin, nous présenterons une revue de littérature relative à l'étude des TIC au sein de PME.

1.1.1 La notion de PME : d'une définition juridique à une approche qualitative

Il n'existe pas de définition universelle de la PME. Les définitions varient selon les systèmes statistiques nationaux. Selon l'OCDE², les PME sont des entreprises indépendantes qui ne sont pas des filiales d'autres entreprises et dont l'effectif est inférieur à un nombre donné d'employés. Ce nombre varie selon les pays. Les PME se définissent également selon leurs actifs financiers. La plupart des pays de l'Union européenne retiennent la définition de la recommandation 2003/361/CE de l'Union Européenne adoptée le 20 mai 2003, c'est-à-dire une entreprise de moins de 250 salariés dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros et le bilan annuel 43 millions d'euros.

Si la dépendance juridique et financière des entreprises de petite taille à un groupe leur fait perdre leur statut de PME au sens des définitions classiques, d'autres critères peuvent être

² Perspectives de l'OCDE sur les PME, 2000.

étudiés. En effet, certains travaux portant sur la PME (Torrès, 1998) remettent en cause la pertinence du critère de la taille comme unique critère de définition de la PME. En effet, il semble nécessaire d'observer plus précisément le fonctionnement de la structure dans son nouvel environnement et de montrer qu'une entreprise de petite ou moyenne taille liée juridiquement et financièrement à un groupe peut présenter des caractéristiques identiques à celles observées habituellement au sein de la PME classique. La particularité du mode de fonctionnement d'une PME rend spécifiques ces enjeux et a été mise en avant par la littérature. Selon Julien et Marchesnay (1988), les PME se caractérisent souvent par une faible formalisation de leur structure. Le mode de gestion de la PME est ainsi fortement centralisé entre les mains du dirigeant (Pichault et Nizet, 2000). Les travaux portant sur les PME montrent l'importance du rôle, de la personnalité du dirigeant (Mahé de Boislandelle, 1998). Les pratiques de GRH se limitent souvent à l'administration du personnel (Julien et Marchesnay, 1988 ; Mahé de Boislandelle, 1998). Les politiques de personnel, si elles existent, sont peu développées et très peu formalisées. Elles dépendent fortement de la personnalité et de la vision du dirigeant. En outre, plus la taille de l'entreprise diminue, moins on constate la présence de niveaux intermédiaires entre le dirigeant et les salariés (encadrement intermédiaire, institutions de représentation du personnel). Les relations y sont plus informelles et directes entre le dirigeant et les salariés et entre les salariés eux-mêmes (De Coster, 1999 ; Pichault et Nizet, 2000). La présence de ce type de relations favorise la construction de normes et de valeurs communes et donne une dimension identitaire et communautaire à la PME (Dufour et al., 2006).

Les pratiques de GRH et les relations qui y prennent place paraissent donc spécifiques au sein d'une PME. Pourtant, les changements engendrés au fil du temps, notamment dans un contexte de rachat d'une petite structure par un groupe, devront être étudiés et pris en compte afin de s'assurer que ceux-ci ne remettent pas en cause l'appartenance de l'entreprise étudiée au monde des PME.

1.1.2. Les relations entre le groupe et les PME y appartenant

La notion de « groupe » correspond à celle « d'entreprises liées » définie par la Commission européenne comme « des entreprises qui font partie d'un groupe, par le contrôle direct ou indirect du capital (ou des droits de vote) ou par la capacité d'exercer une influence dominante sur une entreprise. Un groupe est généralement structuré autour d'une « tête de groupe » qui a le pouvoir décisionnaire et qui contrôle des filiales. Les relations entre les filiales et la maison-mère, en particulier au niveau des structures implantées au niveau

mondial, ont été étudiées d'après différentes théories. Les recherches sur les modes de contrôle du Siège sur les filiales ont notamment été fortement influencées par l'école de la contingence. Les principaux travaux portant sur la firme multinationale (FMN) sont fondés sur les notions de différenciation et d'intégration développées par Lawrence et Lorsch (1967). Les plus fréquemment mobilisées sont celles de Bartlett et Ghoshal (1989) qui distinguent les firmes globales, multidomestiques et transnationales et de Perlmutter (1969) en identifiant quatre modes organisationnels établis entre maisons mères et filiales avec une autonomie plus ou moins importante des filiales.

Au-delà des enjeux financiers et juridiques, le rattachement d'une entreprise à un groupe, notamment lorsque celle-ci est de petite taille ou de taille moyenne, revêt des enjeux organisationnels et managériaux. Ainsi, lors du rachat de différentes entreprises, l'enjeu est celui de l'intégration des PME au groupe auquel elles appartiennent. En effet, les unités d'une organisation sont plus ou moins différenciées ce qui nécessite parfois d'avoir des moyens d'intégration (Lawrence et Lorsch, 1967).

1.1.3. L'étude des TIC au sein des PME : état de l'art

De nombreuses recherches ont souligné l'apport et l'intérêt des TIC sur la croissance et la performance des PME (Bergeron et al., 1998 ; Raymond et al., 2005) en améliorant la productivité et l'efficacité de leurs activités (Brady et al., 2002) et en leur permettant d'accéder à de nouveaux environnements, de nouveaux marchés (Corbitt, 2000). Certains travaux montrent que les TIC permettent aux PME d'avoir un comportement proactif dans un environnement turbulent (Gadille et Iribarne, 2000 ; Amabile, Gadille, Meissonier, 2000) notamment en développant leurs relations avec des partenaires externes et en travaillant en réseaux. Le rôle des TIC sur leur degré d'exportation a également été souligné (Raymond et al., 2005).

Pourtant, des freins à l'adoption des TIC existent au sein des PME. Selon Boutary (2003), les PME n'ont pas toutes le même niveau de diffusion et d'appropriation des TIC. Ces freins peuvent être liés au manque de moyens financiers et humains des PME ainsi qu'au manque de connaissances et de compétences des acteurs sur ces technologies (Duan et al., 2002). Le manque de conscience ainsi que les difficultés pour les managers et les entrepreneurs à évaluer les bénéfices de leurs investissements dans les TIC constituent également des freins à la mise en place de ces technologies (Harindranath et al., 2008 ; Barba-Sanchez et al., 2007).

En outre, il apparaît que le niveau d'adoption des TIC au sein des PME dépend également de ses acteurs et plus précisément de leur dirigeant (Ritchie et Brindley, 2005). En effet, de

nombreux travaux ont montré que la formation et l'expérience du dirigeant de PME influencent l'adoption de technologies (Barba-Sanchez et al., 2007 ; Raymond et St-Pierre, 2005). Le dirigeant joue un rôle prépondérant sur la mise en place des TIC notamment en raison de « *ses croyances et ses attitudes face aux nouvelles technologies* » (Boutary, 2003, p. 7).

Ainsi, il apparaît que l'adoption et la mise en œuvre effective de ces technologies au sein de différents sites dépendent en partie des acteurs qui les composent et du contexte dans lequel ils évoluent.

1.2 Pour une approche contextualiste du changement

Les changements engendrés par l'introduction d'une technologie nouvelle, en particulier de TIC, sont le résultat d'une influence mutuelle entre les acteurs et le contexte. Nous montrerons dans un premier temps que le changement est émergent puis dans un second temps que l'approche contextualiste de Pettigrew est une approche pertinente pour étudier ce phénomène.

1.2.1. L'émergence difficile du changement : l'influence mutuelle des acteurs et du contexte

Markus et Robey (1988) distinguent trois conceptions relatives aux relations entre technologies et organisation. Selon l'impératif technologique, les technologies déterminent l'organisation et son fonctionnement. Il est également possible d'affirmer à l'inverse que les nouvelles technologies sont déterminées par l'organisation. Enfin, une troisième conception permet de dépasser ces deux premières approches déterministes et de considérer que la technologie et l'organisation entretiennent une relation d'influence mutuelle. L'approche émergente permet ainsi de mettre en lumière le caractère à la fois contraignant et habilitant de la technologie.

Certaines recherches ont montré qu'une nouvelle technologie telle que l'Intranet s'inscrit dans l'histoire d'une firme. Elle l'influence et est influencée par elle selon un processus qui émerge progressivement (E. Vaast, 2000). Elles sont parfois porteuses d'une vision implicite de l'organisation (Moison, 1999). Ce ne sont pas seulement les caractéristiques techniques d'intranet qui sont intégrées progressivement dans un ensemble d'évolutions organisationnelles mais également les représentations des acteurs qui lui sont associées.

La théorie de la structuration de Giddens (1987) permet également de montrer qu'il existe une influence mutuelle entre les actions humaines et les caractéristiques structurelles de l'organisation auxquelles la technologie participe. La technologie est ici considérée comme le

produit et le médium de l'action humaine (Barley, 1986 ; De Sanctis et Pool, 1994 ; Orlikowski et Robey, 1991 ; Orlikowski, 1992, 2002). Ainsi, la technologie est physiquement construite par les acteurs évoluant dans un contexte social donné au travers des significations qu'ils lui attribuent et des différentes caractéristiques qu'ils utilisent. Certaines actions humaines sont affectées par la technologie tandis que d'autres l'affectent. Il a aussi été montré par ailleurs qu'un Intranet permet de contrôler les pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire en véhiculant les normes et les procédures présentes dans cette organisation, contribuant ainsi à la reproduction d'un fonctionnement organisationnel (Messeghem et Pierson, 2005). De même, l'introduction de TIC au sein d'une organisation syndicale laisse apparaître un phénomène de maintien d'un fonctionnement organisationnel existant par l'usage que les acteurs font de cette technologie (Pierson, 2007).

Ces travaux montrent qu'à l'occasion de l'introduction de TIC au sein d'une organisation, le changement prend place dans un contexte au sein duquel les acteurs interagissent. Les spécificités de l'organisation qu'elles soient structurelles, historiques ou culturelles jouent un rôle important quant au changement engendré. Les travaux de Pettigrew vont dans ce sens et étudient l'influence mutuelle entre le contexte et les acteurs. Ils permettent d'analyser le changement en tant que processus continu et contextualisé.

1.2.2. Les travaux de Pettigrew : le changement comme processus continu et contextualisé

L'approche contextualiste, dont le principal représentant est Pettigrew (1987, 2001), propose un modèle permettant d'étudier le changement. Celui-ci prend place au sein d'une organisation appréhendée comme un système politique et culturel et non comme un processus rationnel d'analyse de l'environnement et des ressources mettant en place des alternatives stratégiques. La dimension culturelle du fonctionnement organisationnel permet d'insister, selon lui, sur la cohérence de la vie organisationnelle ainsi que sur les croyances et les idéologies dominantes à l'origine d'un système de significations et d'interprétation (Pettigrew, 1987). Selon Pettigrew, le concept de légitimité est un concept central permettant de lier les analyses politique et culturelle afin de comprendre la continuité et le changement. En effet, le management des significations a trait à un processus de construction symbolique afin de rendre légitimes les idées ou encore les actions et de faire perdre de la légitimité aux demandes des opposants. Par ailleurs, sur un plan empirique mais également sur un plan théorique, le changement et la continuité ont besoin l'un de l'autre. L'action et la structure sont liées inextricablement. Ainsi, dans la lignée de Mintzberg (1978) ou encore de Burgelman (1983), Pettigrew considère que le changement est un processus continu prenant

place au sein d'un contexte. Il est le produit des intérêts et des implications des individus et des groupes, du poids de l'organisation et des évolutions de l'environnement. Le changement émerge progressivement et est le résultat d'une influence mutuelle entre le contexte organisationnel et l'action des acteurs.

Selon cette approche, une organisation est analysée comme un système doté d'une certaine continuité avec un passé, un présent et un futur. Le processus est lui-même considéré comme continu, constitué de séquences d'actions interdépendantes. Au sein de l'organisation, les acteurs agissent, interagissent, réagissent, répondent et s'adaptent tandis que le système émerge et se transforme. En réalité, le processus de changement prend place au sein de structures organisationnelles qui l'encadrent et en même temps à la création desquelles il contribue. Le contexte organisationnel est en ce sens contraignant et habilitant.

Tout en partant de cette conception du fonctionnement organisationnel, Pettigrew propose un modèle d'analyse du changement en étudiant l'influence des éléments d'un contexte sur un phénomène observé. Pour ce faire, le modèle proposé fait interagir trois variables interdépendantes. Le résultat de l'interaction et de l'interdépendance entre celles-ci est à l'origine d'un phénomène de changement dont la dynamique peut être variable. Le contenu (domaines concernés par les changements étudiés) est dépendant de l'interaction entre le processus (actions, réactions et interactions entre les acteurs de l'organisation) et le contexte externe (environnement social, économique, politique) ou interne (structure, culture...). Le changement émerge d'une succession d'essais et d'erreurs mais aussi du passé porteur de valeurs et de routines comportementales. L'analyse contextualiste s'intéresse tout particulièrement à l'interaction entre le contexte et le processus, l'un et l'autre se contraignant mutuellement. Les travaux de Pichault (1995 et 2000 a), en adoptant une approche contextualiste, permettent de mettre en avant le fait que « *les jeux d'acteurs sont contraints, au moins en partie, par les contextes, mais en même temps qu'ils les construisent* » (Pichault et Nizet, 2000 a, p. 32). Dans le domaine du changement technologique (Pichault, 2000 b), les relations de pouvoir jouent un rôle important dans le maintien ou l'évolution des structures existantes. Il semble que l'interaction entre différents types de contextes organisationnels et différents modes de gestion du changement produisent des résultats différents.

A travers une étude de cas, nous étudierons les impacts de l'introduction des TIC développées par le groupe auquel appartient le site étudié. Cette approche contextualiste du changement nous permettra de répondre aux questions suivantes : les TIC permettront-elles d'homogénéiser les pratiques de GRH au sein du groupe ou conduisent-elles à une persistance de fonctionnements existants ?

2. Etude de cas : le maintien de fonctionnements existants ?

Nous tenterons d'évaluer la réalité des changements intervenus lors de la mise en place des TIC grâce à une étude de cas. Nous présenterons tout d'abord la méthodologie de la recherche utilisée pour réaliser cette étude puis les premiers résultats.

2.1 Méthodologie de recherche

Cette recherche interprétative nous a amenées à adopter une approche contextualiste et une méthodologie qualitative.

2.1.1. Une démarche interprétativiste et contextualiste

Selon Thiéart (1999, p. 24), la démarche des interprétativistes permet de comprendre la construction de la réalité sociale. Dans cette recherche, nous avons adopté une démarche interprétativiste afin d'observer, de comprendre et d'expliquer la manière dont les acteurs s'approprient la technologie et dans quelle mesure le contexte influence cette appropriation et inversement. Notre démarche s'inspire également de la sociologie compréhensive fondée par Weber (1995) qui est définie comme une science destinée à comprendre l'activité sociale et à expliquer causalement son déroulement et ses effets.

En outre, la démarche contextualiste nous semble pertinente dans le cadre de notre recherche tant du point de vue de son apport théorique par rapport à notre problématique que du point de vue de sa dimension méthodologique. Les travaux de Pettigrew (1985) mettent en avant une méthodologie de recherche qui permet d'appréhender les aspects historiques, processuels et contextuels du changement organisationnel.

2.1.2. Une recherche qualitative

Nous avons mobilisé des outils de recherche qualitatifs. L'avantage de la recherche qualitative est sa préoccupation du social proche, là où le rapport social prend forme (Soulet, 1987). Les recherches qualitatives sont adaptées à une démarche compréhensive dans la mesure où elles cherchent à comprendre le(s) sens de situations de gestion et de phénomènes, plutôt qu'à valider quelques hypothèses comportant un petit nombre de variables.

Les méthodes de recueil des données utilisées dans cette recherche sont les entretiens et l'observation directe. Au sein du site étudié, l'utilisation des TIC est limitée aux membres de l'encadrement et au personnel administratif, ce qui représente environ 15 personnes sur un

effectif de 95 salariés. Ainsi, nous avons mené 11 entretiens auprès de salariés du site ainsi qu'auprès des membres de la Direction des Ressources Humaines positionnée au niveau du siège du groupe en prenant en compte la diversité des acteurs en fonction de différents critères tels que l'âge, l'ancienneté et la position hiérarchique. D'une durée moyenne d'une heure trente, ces entretiens ont été menés au cours de l'année 2008 de manière semi-directive et avaient pour objet de saisir l'appropriation par les acteurs des TIC au sein du contexte organisationnel.

La méthodologie de la recherche étant exposée, il convient désormais de présenter les résultats de l'étude de cas.

2.2 Le cas Metalléco : contexte interne versus contexte externe

A travers une étude de cas menée au sein d'une PME appartenant à un groupe, nous montrerons l'existence de deux systèmes de signification et d'interprétation présents sur le site et limitant, pour l'instant, l'impact des TIC et les changements envisagés par le groupe. Après avoir présenté le groupe Metalléco, la PME étudiée et les TIC mises en place, nous tenterons de mettre en lumière ce phénomène.

2.2.1. Le groupe Metalléco et la PME étudiée

Le groupe Metalléco a été créé en 1991 par croissance externe. Plusieurs PME exerçant des activités complémentaires ont ainsi été rachetées afin d'obtenir une complémentarité des produits et une maîtrise de la technologie. Le groupe comprend aujourd'hui 650 personnes (dont 150 intérimaires). Il regroupe quatre sites dispersés sur le territoire français : le site A, Siège social du groupe, comporte 200 personnes (dont 20 personnes appartenant aux services centraux), le site B 150 personnes, le site C 60 personnes et le site D 95 personnes. L'activité du groupe est celle du découpage, de l'assemblage, de l'emboutissage et du surmoulage. Plus précisément, le groupe exerce une activité de sous-traitance industrielle de 2^{ème} rang. Ses points forts sont la maîtrise de l'étude, la réalisation d'outillage, la qualité et la précision des produits. La convention collective applicable est celle de la métallurgie. Son chiffre d'affaires est diversifié puisqu'il réalise le tiers de celui-ci dans le secteur automobile, la moitié dans celui de l'électricité, moins de 10 % dans celui du sport et moins de 10 % dans le bâtiment. Chaque site fonctionne de manière autonome et a sa propre histoire ainsi que sa propre organisation et sa propre culture.

Nous avons focalisé notre attention sur l'une des PME intégrées au groupe et réalisé ainsi une étude de cas. Ainsi, le site D a été créé en 1969. L'épouse du créateur décédé en 1990 a revendu la société à une entreprise qui a créé le groupe Metalléco en 1991. Le site D est spécialisé dans le découpage et l'emboutissage et fabrique des pièces en série à l'aide d'outils spécifiques qu'il crée. Depuis 1990, ce site a connu un fort développement interne et une croissance importante de ses effectifs. Ainsi, il employait 25 salariés en 1990, 50 en 1994 et 95 en 2000. L'entreprise a en effet connu une forte activité de 1990 à 2001 puis a enregistré une brusque chute des commandes en 2001 s'accompagnant d'un plan social en 2007. Néanmoins, depuis 2007, le site D enregistre des résultats positifs grâce à un rééquilibrage avec les autres filiales.

La production du site est divisée en deux unités autonomes : d'une part le découpage, la presse et le gros tonnage et d'autre part l'assemblage et le travail de reprise. Sur un plan hiérarchique, plusieurs niveaux sont à distinguer : le Directeur du site encadre plusieurs responsables d'entités (Responsables de la Production, Responsable logistique...) qui sont les supérieurs hiérarchiques directs des chefs d'ateliers et qui ont sous leur responsabilité des responsables de zones autonomes de production. Ces derniers encadrent le personnel de production.

Le service de GRH est centralisé au Siège et éloigné géographiquement de la PME. Il comprend un DRH, deux techniciennes paie, une assistante formation et recrutement, une assistante juridique et sociale. Chaque site dispose de ses propres Institutions de Représentation du Personnel : Comité d'Entreprise, Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail ainsi que quatre négociations annuelles obligatoires. La GRH est exercée aussi par les directeurs de sites. En effet, ils président le Comité d'Entreprise (CE) et le Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) et valident certains recrutements. Selon le DRH « *C'est un moteur* » puisqu'il motive, manage, réalise les entretiens individuels, contribue au plan de formation. Certaines fonctions RH sont externalisées. C'est en particulier le cas en matière de recrutement puisque l'entreprise fait appel à un cabinet de recrutement. Enfin, le DRH a insisté sur le fait qu'il n'est pas possible de globaliser la GRH dans la mesure où chaque usine a sa propre histoire et son propre mode de fonctionnement. Ainsi, quatre systèmes de rémunération sont présents au sein du groupe.

Enfin, la Direction du groupe et le DRH accordent une grande importance au recrutement d'une nouvelle génération de cadres. La moyenne d'âge est ainsi de 39 ans mais est variable selon les catégories socioprofessionnelles : l'encadrement est jeune, les techniciens sont plus

âgés et l'âge est varié parmi les ouvriers. Au niveau des directions et de l'encadrement, la politique de recrutement est clairement orientée vers un rajeunissement des personnes.

2.2.2 Les TIC mises en place

Les TIC sont peu développées au sein du groupe et en particulier au sein du site D. Elles se limitent pour le moment pour l'essentiel à la messagerie électronique. Cette technologie est utilisée depuis 2002, tout d'abord au sommet de l'organisation puis une adresse mail a progressivement été distribuée à l'encadrement intermédiaire dans un premier temps par service et dans un second temps à chaque manager. Seuls certains acteurs y ont donc accès, en particulier le personnel d'encadrement (sauf les chefs d'atelier). En tout, environ 15 personnes ont accès aux mails au sein de ce site. Ainsi, toutes les personnes qui acceptent une fonction administrative et les cadres ont une adresse mail.

Un site Intranet a été introduit à titre provisoire « *en attendant un vrai outil de communication* » (propos du DRH). En effet, l'un des directeurs l'a mis en place depuis 6 mois mais il n'est pas exploité totalement par le service informatique : il n'est pas sécurisé et ce n'est pas un outil officiel. Le DRH souhaiterait développer cette technologie et permettre à un grand nombre de salariés d'y avoir accès. Il s'agirait par exemple de mettre en place une borne informatique ou un code d'accès et de permettre la diffusion de certaines informations sur l'entreprise ou relatives aux réunions d'information, au journal interne ou encore au CE. L'objectif serait, selon le DRH, de changer l'image que les salariés ont du groupe et de les informer notamment sur ses objectifs. De même, il souhaiterait mettre en place un système d'information intégrant tout le processus RH et qui permettrait par exemple au salarié de consulter sa fiche d'appréciation depuis son domicile. La gestion des compétences pratiquée par l'entreprise lui semble nécessiter une informatisation afin de centraliser les données et de formaliser la gestion des carrières et de la rendre moins subjective.

Les éventuels changements présents ou futurs doivent être analysés au regard des objectifs poursuivis par la direction du groupe. Il s'agit, grâce aux TIC, de favoriser une homogénéisation des pratiques de GRH ainsi qu'une cohésion organisationnelle entre sites disposant chacun de sa propre histoire, identité et mode de fonctionnement organisationnel.

2.3 D'une culture PME à un changement possible : vers une opposition entre deux contextes

Nos observations nous amènent à constater que le contexte interne du site chargé d'une histoire, d'une culture et de relations sociales spécifiques au fonctionnement d'une PME

entraîne une certaine résistance à l'introduction des TIC et est à l'origine d'un changement limité. Néanmoins, le recrutement de nouveaux managers porteurs d'un système de signification et d'interprétation moins ancré dans cette culture PME et plus favorable aux TIC annonce une opposition entre contextes interne et externe.

2.3.1 Un contexte interne à l'origine d'un changement limité

Les acteurs interrogés ont insisté sur l'existence d'une forte culture d'entreprise propre au site et de relations directes à tous les niveaux. Selon le DRH, les sites fonctionnent de manière autonome et chaque usine à sa propre culture : « *cela dépend de la personnalité du directeur de site qui exerce ainsi une grande influence sur le fonctionnement du site et ses acteurs* ». Il semble également exister un fort attachement des salariés au site auquel ils appartiennent. La plupart y sont présents depuis longtemps. Selon le Responsable de la production, les salariés connaissent les résultats du site mais pas ceux du groupe « *les gens sont attachés à leur entreprise, ils ont plus de mal avec le groupe* ». Il n'y a d'ailleurs pas de journal d'entreprise assurant l'information au sein du groupe. En outre, au-delà de l'implication du Directeur du site dans la GRH, celui-ci est omniprésent et influe fortement sur le fonctionnement organisationnel et les relations sociales du site. Les personnes interrogées font en effet état d'une forte présence de la Direction du site, de ses relations directes avec l'encadrement et avec les salariés. Cet attachement à l'entreprise et à son histoire, les relations directes à tous les niveaux et l'omniprésence du directeur du site conduisent à une forte cohérence de la vie organisationnelle. Les liens entre acteurs et avec l'organisation sont forts et donnent une dimension affective voire familiale aux relations.

Un système de signification et d'interprétation à l'origine de croyances et idéologies dominantes (Pettigrew, 1987) est bien présent au sein de cette PME. Il est à l'origine d'une résistance au changement et de réserves à l'égard des TIC. Le directeur du site, témoin et acteur de l'histoire de la PME, nous a largement fait part de ses réticences relatives à cet outil. Les TIC (les mails en particulier), traduiraient une évolution du rôle de l'encadrement et feraient apparaître des problèmes d'autorité ou des difficultés à se positionner à l'égard des subordonnés pourtant importants au sein de la PME. Il avoue utiliser la messagerie « *à contrecœur* » puisqu'elle ne permettrait pas de ressentir l'état d'esprit, le climat de la PME. Il préfère le téléphone ou les relations directes dans les ateliers. De même, le mail serait source de conflits et remettrait en cause l'équilibre des relations sociales de la PME. Il serait très (voire trop) utilisé par les acteurs. « *On n'a pas besoin d'avoir un écrit pour prendre des ordres mais la parole suffit. C'est peut-être lié à la taille de l'entreprise* ». Ce mode de

fonctionnement paraît typique d'une PME avec une omniprésence du dirigeant et des relations très directes (Mahé de Boislandelle, 1998). En outre, bien que les TIC soient mises en place par la direction du groupe afin de développer la cohésion et l'homogénéisation en son sein, le responsable du site D nous a affirmé qu'il utilisait peu cet outil dans ses relations avec les autres établissements et que d'une façon générale il communiquait peu avec les autres responsables de sites (« *J'ai peu de contacts avec les différents responsables de sites* »). Les pratiques de GRH demeurent donc fortement différenciées au sein du groupe. L'introduction des TIC n'a pas permis pour le moment d'homogénéiser les pratiques. Celles-ci demeurent informelles avec une omniprésence du dirigeant qui contribue à leur reproduction. La centralisation des données relatives à la GRH et leur formalisation est pour le moment inexistante.

Ainsi, le contexte interne exerce une influence sur les actions et interactions des acteurs. L'histoire et les valeurs présentes au sein de la PME sont à l'origine d'un système de signification et d'interprétation qui contribuent au maintien de relations sociales directes et informelles et à une volonté d'autonomie de la PME. L'influence du Directeur sur les salariés, sa forte légitimité auprès de ceux-ci du fait de son âge, de son expérience au sein de la structure et des valeurs qu'il véhicule vont dans le sens de fortes réticences à l'égard des TIC et de la remise en cause de la culture de l'organisation. La capacité de ces technologies à rendre homogènes les pratiques de GRH au sein du groupe reste donc très limitée.

2.3.2 L'apparition d'une nouvelle génération de managers : l'opposition entre contextes interne et externe

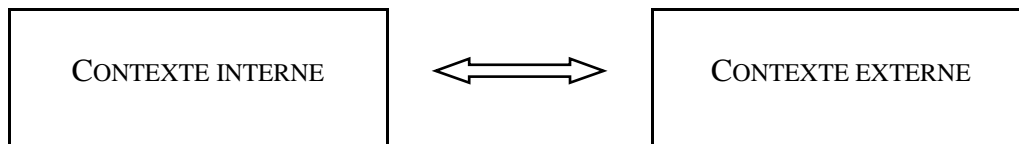
Pourtant, le recrutement d'un personnel d'encadrement plus jeune a conduit à l'apparition d'un système de signification et d'interprétation plus favorable aux TIC. Ces acteurs sont moins attachés à la culture, au fonctionnement organisationnel du site et plus enclins à soutenir les actions proposées par le groupe. En effet, les managers plus jeunes et présents depuis moins longtemps au sein de la PME ont fait état d'un usage et surtout d'une perception différents de cette technologie. Elle est parfois présentée comme étant devenu omniprésente (surtout depuis 2007) voire incontournable. Les personnes interrogées et accordant une forte légitimité à la messagerie électronique tout en privilégiant son utilisation par rapport à d'autres moyens de communication correspondent à une population récemment recrutée et appartenant à une classe d'âge inférieure à 30 ans. « *J'ai toujours connu le mail, j'ai du mal à voir comment on faisait avant* ».

Dans le cas étudié, deux styles de management semblent apparaître notamment dans les types de relations et d'échanges qu'entretiennent les responsables. Des managers, recrutés récemment, ouverts sur l'extérieur dans leurs relations avec le groupe, leurs clients et fournisseurs cherchant à développer l'efficacité dans leurs relations de travail. Puis, un management typique de patron de PME privilégiant les relations de proximité, en face à face et souhaitant conserver une autonomie importante pour les prises de décisions.

Tout se passe comme si chaque acteur était porteur de significations à l'égard de l'outil et qu'il les projetait sur son usage de celui-ci. Au sein du site D, les uns sont en fait porteurs de systèmes de signification et d'interprétation externes qui ont donc trait à un contexte externe (Pettigrew, 1985 et 1987), tandis que les autres sont porteurs de systèmes de signification et d'interprétation internes relatifs au contexte interne traduisant une volonté de certains acteurs de maintenir leur autonomie. Certains propos laissent apparaître une confrontation entre ces deux systèmes. Par exemple, le Directeur du site a déclaré : « *Je demande de privilégier le rapport direct mais les jeunes préfèrent cet outil* ».

Comme le montre la figure 1 suivante, tout se passe comme si le changement résultait d'une tension entre deux contextes.

Figure 1 : Le changement comme résultat de tensions entre deux contextes



Ces systèmes de signification et d'interprétation nourrissent les interactions entre acteurs et le processus de changement. Les échanges entre les jeunes cadres passent essentiellement par la messagerie électronique avec les tensions voire les conflits que cela engendre parfois. Certains de ces acteurs ainsi que le Directeur du site ont en effet insisté sur ce type de relations sociales dont la dimension conflictuelle est difficile à gérer sans relations directes. Parallèlement, les interactions que ces jeunes cadres développent avec le Directeur du site, avec les salariés présents depuis longtemps au sein de la structure et avec les chefs d'atelier ainsi que le personnel de production demeurent directes. Tout se passe comme si deux systèmes de signification et d'interprétation s'affrontaient annonçant un changement possible mais pour le moment limité. Cette tension entre deux contextes véhiculés par les acteurs prend la forme de relations de pouvoir entre deux groupes. Les TIC ne seraient alors que des

outils destinés à développer ou à maintenir des croyances ou idéologies dominantes à l'origine de systèmes de signification et d'interprétation différents (Pettigrew, 1987). Au fond, ce n'est pas seulement la légitimité de la technologie qui est en jeu mais peut-être plus encore celle d'un contrôle externe exercé sur un site ayant une histoire, des normes et des valeurs et sur ses pratiques de GRH.

Discussion et conclusion

La problématique de l'implantation des TIC au sein de PME appartenant à un groupe a été peu étudiée. L'objectif de cette recherche était, dans ce contexte, d'apporter un éclairage sur le degré d'appropriation de ces technologies par les acteurs de ces entreprises qui se caractérisent souvent par une forte culture d'entreprise, un fonctionnement organisationnel propre à chaque site et des relations sociales directes et informelles et d'étudier ainsi les éventuels changements intervenus. Plus précisément, nous nous sommes interrogées sur la capacité des TIC à homogénéiser les pratiques de GRH au sein du groupe.

A partir d'une grille d'analyse contextualiste appliquée à une étude de cas au sein d'une PME de 95 personnes appartenant à un groupe, nous avons montré la présence de deux systèmes de signification et d'interprétation. D'une part, un système influencé par un contexte interne dominant qui contribue à une volonté d'autonomie de la plupart des acteurs de la PME et au maintien de relations sociales directes et informelles. D'autre part, l'apparition d'acteurs récemment recrutés, porteurs de systèmes de signification et d'interprétation externes, qui ne perçoivent pas les TIC comme une volonté de contrôle externe exercé par le groupe sur le site. L'approche contextualiste du changement de Pettigrew a permis de prendre en compte l'importance du poids des relations sociales présentes sur le site étudié, de l'influence du Directeur du site et de sa proximité avec les salariés faisant apparaître une forte cohérence de la vie organisationnelle. L'importance de la dimension affective voire familiale dans les relations rend, en partie, les actions et les décisions du Directeur légitimes vis-à-vis des acteurs entraînant une certaine résistance au changement à l'égard des TIC. Cette étude empirique a donc permis de mettre en évidence que l'impact des TIC demeurerait limité du fait du poids du contexte organisationnel. Ainsi, le fonctionnement organisationnel de la PME ainsi que les pratiques de management et de GRH demeurent, pour l'instant, fortement différenciées au sein du groupe.

Ce travail de recherche comprend des limites liées notamment à la méthodologie utilisée. En effet, ces résultats ne sont pas généralisables puisqu'ils sont issus d'un seul contexte organisationnel. La réalisation de nouvelles recherches, dans des contextes différents, des secteurs différents permettrait d'observer si d'autres PME intégrées à un groupe sont porteuses de systèmes de significations et d'interprétation identiques. Le travail de recherche débuté sur le site doit également être poursuivi afin de réaliser une étude de cas longitudinale (Pettigrew, 1990) qui permettra d'étudier de manière plus approfondie les processus de changement au fil du temps lors des différentes phases d'introduction des TIC ainsi que la réalité des interactions entre les acteurs.

La poursuite de ce travail de recherche nous conduira également à enrichir le cadre théorique. Les travaux relatifs au cadrage (*framing*) semblent pertinents pour analyser avec plus de précision les schèmes d'interprétation qui permettent aux individus de localiser, percevoir, identifier et étiqueter la réalité sociale (Goffman, 1991). La littérature relative à l'action collective et à la mobilisation considère que les acteurs sont activement engagés dans la production et le maintien de significations (Benford et Snow, 2000). Il s'agirait de mettre en lumière la réalité du processus de construction des cadres et d'identifier les éléments essentiels relatifs aux formes, conditions et conséquences des conflits de cadres (*Frame disputes*) (Benford, 1993). Kaplan (2008) propose le modèle du *Framing contest* qui permet d'étudier comment les acteurs transforment leurs propres cadres cognitifs au sein des cadres collectifs prédominants de l'organisation à travers leurs interactions quotidiennes. Selon Kaplan, c'est l'interaction qui permet de créer des significations, les significations collectives étant négociées. La théorie du cadrage nous donnerait ainsi la possibilité d'étudier avec plus de précision dans quelle mesure les TIC permettent d'homogénéiser le fonctionnement organisationnel et de rendre plus cohérentes les pratiques de GRH au sein des différentes entités qui composent un groupe.

Bibliographie

- Amabile S., Gadille M., Meissonier R. (2000), « Information, organisation, décision : étude empirique sur les apports des NTIC dans des PME "Internautes" », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 5, No.1, p. 41-59.
- Barba-Sánchez V., del Pilar Martínez-Ruiz M., Jiménez-Zarco A. I. (2007), « Drivers, Benefits and Challenges of ICT Adoption by Small and Medium Sized Enterprises (SMEs): A Literature Review », *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 5, No.1, p. 103-114.
- Benford R., Snow D. (2000), Framing Processes and Social Movements : an Overview and Assessment, *Annual Review of Sociology*, Vol. 26, No3, p. 409-430.
- Barley S.R. (1986), « Technology as an Occasion of Structuring : Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, p. 78-108.
- Bartlett C.A, Ghoshal S. (1989), *Managing across borders. The transnational solution*, Harvard Business School Press, Boston, édition consultée (1991), *Le management sans frontière*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Benford R. (1993), « Frame dispute within the nuclear disarmament movement », *Social Forces*, No. 71, p. 677-701.
- Bergeron F., Raymond L., Gladu M., Leclerc C. (1998), « The contribution of information technology to the performance of SMEs: alignment of critical dimensions », *Proceedings of the 6th European Conference on Information Systems*, Aix-en-Provence, June 4-6, p. 173-187.
- Boutary M. (2003) (coordonné par), *PME et TIC : des usages aux stratégies*, L'Harmattan, Paris.
- Brady M., Saren M., Tzokas N. (2002), « Integrating Information Technology into Marketing Practice – The IT Realize of Contemporary Marketing Practice », *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, p. 555-577.
- Burgelman R.A. (1983), « A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context and the concept of strategy », *Academy of Management Review*, Vol. 8, No.1, p. 61-70.
- Corbitt B.J. (2000), « Developing intraorganizational electronic commerce strategy : an ethnographic study », *Journal of Information Technology*, Vol. 5, No.2, p. 119-130.

- De Coster M., avec la collaboration de Cornet A. et Delhaye C. (1999), *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, De Boeck Université, Bruxelles.
- De Sanctis G., Poole M.S. (1994), « Capturing the Complexity in Advanced Technology use : Adaptative Structuration Theory », *Organization Science*, Vol. 5, No. 2, p. 121-147.
- Gadille M., Iribarne A. (d') (2000), « La diffusion d'internet dans les PME. Motifs d'adoption, réseaux et ressources mobilisées », *Réseaux*, Vol. 18, No.104, p. 59-92.
- Giddens A. (1987), *La constitution de la société - Éléments de la théorie de la structuration*, PUF, Paris.
- Goffman E. (1991), *Les cadres de l'expérience*, Les Editions de Minuit, Paris.
- Harindranath G., Dyerson R., Barnes D. (2008), « ICT adoption and use in UK SMEs: A failure of initiatives? », *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, Vol. 11, No.2, p. 91-96.
- Julien P.A., Marchesnay M. (1988), *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Vuibert Gestion, Paris.
- Kaplan S. (2008), « Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty », *Organization Science*, Vol. 19, No.5, p. 729-752, September-October.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and environment*, Harvard University Press.
- Mahé de Boislandelle H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, Paris.
- Magretta J. (1998), « The Power of Virtual Integration : an Interview with Dell Computer's Mickael Dell », *Harvard Business Review*, p. 73-84.
- Markus M.L., Robey D. (1988), « Information Technology and Organizational Change : Causal Structure in Theory and Research », *Management Science*, Vol. 34, No.4, p. 583-598, May.
- Messeghem K., Pierson F. (2005), « Intranet RH : outil de contrôle des pratiques de GRH de l'encadrement intermédiaire ? », *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol. 8, No.2, p. 237-261, Septembre.
- Mintzberg H. (1978), « Patterns of strategy formation », *Management Science*, Vol. 24, No.9, p. 934-948.
- Moisdon J.-C. (1999), « Informatique et organisation : qui structure qui ? » in D. Foray J. Mairesse, *Innovations et performances – Approches interdisciplinaires*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, p. 205-209.

- Orlikowski W.J., Robey D. (1991), « Information Technology and the Structuring of Organizations », *Information Systems Research*, Vol. 2, p. 143-169.
- Orlikowski W.J. (2002), « Knowing in Practice : Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing », *Organization Science*, Vol. 13, No.3, p. 249-273, May-June.
- Perlmutter H.(1969), « The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation », *Columbia Journal of World Business*, p. 9-18.
- Pettigrew A.M. (1985), « On studying organizational process », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No.4, p. 570-581.
- Pettigrew A.M. (1987), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No.6, p. 649-670.
- Pettigrew A.M. (1990), « Longitudinal field research on change : theory and practice », *Organization Science*, No.1, p. 267-292.
- Pettigrew A.M., Woodman R.W., Cameron K.S. (2001), « Studying organizational change and development : challenges for future research », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No.4, p. 697-713.
- Pichault F. (1995), « The Management of Conflicts in Technologically Related Organizational Change », *Organization Studies*, Vol. 16, No.3, p. 449-476.
- Pichault F., Nizet, J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil, Paris.
- Pichault F. (2000), « Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines », *Revue française de gestion*, No.130, p. 5-15, Septembre-Octobre.
- Pierson F. (2007), « Le syndicalisme face aux TIC : réalité du changement et implications managériales », *Management et Avenir*, No.13, p. 106-113, Juillet.
- Prasad V.K., Ramamurthy K., Naidu G. (2001), « The influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance », *Journal of International Marketing*, Vol. 9, No.4, p. 82-110.
- Raymond L., St-Pierre J. (2005), « Antecedents and performance outcomes of advanced manufacturing systems sophistication in SMEs », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No.6, p. 514-533.
- Sorensen C., Lundth-Snis U. (2001), « Innovation through knowledge Codification, *Journal of Information Technology* », Vol. 16, p. 83-97.
- Soulet M.H. (1987), *La recherche qualitative ou la fin des certitudes in J.-P. Deslauriers (éd), Les méthodes de la recherche qualitative*, Les Presses de l'Université du Québec, Sillery, p. 9-22.
- Thiétart R.-A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod, Paris.

- Torrès O. (1998). (sous la coordination de), *PME, de nouvelles approches*, Economica, Paris.
- Vaast E. (2000), « Internet et les aléas organisationnels », *Réseaux, Communication, Technologie, Société*, No.104, p. 159-184.
- Weber M. (1995), *Economie et Société / 1 - Les catégories de la sociologie*, Plon, Paris.