

HEC Montréal

**Enjeux et réactions à l'implantation d'un nouveau système d'information
en milieu créatif**

Par

Mélissa Novou

Sciences de la gestion

Transformation Numérique des Organisations

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade de maîtrise ès sciences

(M.Sc.)

Avril 2021

© Mélissa Novou, 2021

Sommaire

La transformation numérique est un phénomène d'une importance croissante, impactant tous les pans de la société, incluant le monde des affaires. Les organisations ont ainsi de plus en plus intérêt à tirer parti des nouvelles technologies de l'information (TI) pour gagner en valeur ajoutée (Vial, 2019). Parmi les investissements TI les plus connus, figure l'implantation d'un Progiciel de Gestion Intégré ou *Enterprise Resource Planning* (ERP), qui est utile pour atteindre l'objectif d'une plus grande intégration organisationnelle. L'étude de ce phénomène dans des hôpitaux, des établissements scolaires ou encore des entreprises manufacturières est assez récurrente dans le corpus théorique. Or il s'avère que les industries créatives qui se caractérisent par leur forme structurelle flexible, l'adhocratie, afin de susciter la créativité de leurs employés, ne dérogent pas à cette règle et sont elles aussi amenées à investir dans ce type de projet TI.

La présente recherche vise alors à étudier les enjeux à l'implantation d'un ERP au sein d'une adhocratie relevant du domaine de la création. Cette recherche est d'autant plus pertinente que l'étude de ce phénomène au sein de ce type d'entité se retrouve peu dans la littérature à ce jour.

Pour cela, une revue du corpus théorique permet d'établir un premier modèle conceptuel qui servira de base pour l'enquête. Cette revue de la littérature fait valoir que l'implantation d'un ERP s'accompagne d'une centralisation des informations, une standardisation des processus d'affaires ainsi qu'un contrôle renforcé par la mise en place d'indicateurs de suivi de ces processus, afin de mesurer les retombées de cette implantation. Il s'agit d'un projet de grande ampleur qui nécessite de prendre en considération l'adéquation de ce type d'outil avec la structure organisationnelle dans laquelle il sera implanté. Dans cet esprit, il apparaît que cette congruence serait moindre dans les adhocraties. La mise en œuvre de ce projet serait alors plus difficile dans ce type de structure. Or, les industries créatives prennent justement la forme d'adhocraties, l'étude de ce phénomène redouble donc d'intérêt dans ce contexte. D'autant que les créatifs se distinguent par leur caractère passionné, leur désir d'autonomie et leur motivation intrinsèque ; les produits créatifs sont essentiellement subjectifs et ambigus ; ce qui oblige les gestionnaires à adopter un leadership démocratique favorisant la confiance au sein de leur équipe. Les organisations créatives doivent finalement veiller à créer et maintenir un espace de liberté favorisant les initiatives et les prises de risque suscitant la créativité, ce qui irait potentiellement à contre-courant avec la formalisation induite par l'implantation de l'ERP.

Cette recherche est qualitative et exploratoire. Elle prend la forme d'une étude de cas au sein d'une organisation créative montréalaise ayant implanté un ERP en 2020. Les données ont été récoltées

grâce à des entrevues réalisées auprès de 16 personnes membres de l'organisation, dont la majorité est constituée d'employés créatifs.

Les résultats obtenus à la suite de l'enquête ont permis d'identifier trois conséquences principales à l'implantation de l'ERP, qui ont par la suite enrichi le modèle conceptuel initial : (1) des effets ciblés sur la structure organisationnelle ; (2) une résistance au changement technologique et (3) une satisfaction à l'égard d'une meilleure gestion du temps ; le tout s'accompagnant d'une demande de personnalisation accrue de l'ERP.

Cette recherche apporte alors une contribution théorique et pratique en donnant une autre perspective au phénomène d'implantation d'un ERP, étudié cette fois-ci sous l'angle d'une organisation peu commune dans la littérature en systèmes d'information. En mêlant différentes disciplines — les technologies de l'information et le domaine créatif —, elle renchérit la dimension transversale de la transformation numérique, qui ne peut être dissociée du contexte dans lequel elle s'inscrit pour que les objectifs de valeur ajoutée supplémentaire soient atteints.

Mots clés : Progiciel de Gestion Intégré, implantation système d'information, industries créatives, adhocraties, intégration organisationnelle, adéquation organisationnelle, résistance au changement, créativité, personnalisation.

Table des matières

Sommaire	I
Table des matières.....	III
Liste des figures.....	VI
Liste des tableaux	VII
Liste des abréviations utilisées.....	VIII
Remerciements	IX
Chapitre 1 : Introduction.....	1
1.1. Mise en contexte	1
1.2. Justification de l'étude et problématique	3
1.3. Objectifs de l'étude et contributions potentielles.....	3
1.4. Structure du mémoire	4
Chapitre 2 : Revue de littérature	6
2.1. L'implantation d'un ERP : entre considérations stratégiques et renforcement du contrôle des processus d'affaires.....	7
2.1.1. L'intégration organisationnelle : objectif à atteindre grâce à l'implantation d'un ERP	7
2.1.2. Qu'est-ce qu'un ERP ?	9
2.1.3. Les impacts de l'ERP sur les processus d'affaires de l'entreprise : vers une plus grande standardisation et un contrôle accru.....	9
2.2. Les enjeux associés à l'implantation d'un ERP selon les structures organisationnelles	13
2.2.1. La définition de la structure organisationnelle d'une entreprise	13
2.2.2. L'importance de l'adéquation entre la structure et l'ERP	14
2.2.3. La résistance au changement : une des réactions à l'implantation d'un nouveau SI.....	16
2.3. Les caractéristiques de l'industrie créative	19
2.3.1. Les caractéristiques des travailleurs créatifs	20
2.3.2. Les caractéristiques du travail en industrie créative : du processus créatif à la gestion des groupes de créatifs	22
2.3.3. Les caractéristiques des adhocraties créatives	25
2.4. Les effets attendus de l'implantation d'un ERP dans une adhocratie créative	27
2.5. Le modèle conceptuel initial	28
Chapitre 3 : Méthodologie.....	31
3.1. L'approche méthodologique	31
3.1.1. Le type de recherche	31
3.1.2. La position épistémologique.....	31

3.1.3.	Le type de logique.....	32
3.2.	Le choix de l'étude de cas	32
3.2.1.	La planification de l'étude de cas.....	32
3.2.2.	La conception de l'étude de cas	33
3.2.3.	La préparation et la collecte des données	34
3.2.4.	L'analyse des données.....	39
3.3.	Le respect des considérations éthiques	40
3.3.1.	L'accès aux données	40
3.3.2.	Le respect des principes d'éthique.....	41
3.4.	La présentation du cas.....	42
Chapitre 4 : Résultats de l'enquête.....		45
4.1.	Les éléments contextuels	45
4.1.1.	L'implantation de l'ERP.....	45
4.1.2.	Les organisations créatives.....	46
4.1.3.	Le produit créatif.....	47
4.1.4.	Les créatifs	48
4.1.5.	La gestion des créatifs	49
4.2.	Les tensions rencontrées.....	50
4.2.1.	Au niveau organisationnel : le passage d'un environnement informel à un peu plus formel 50	
4.2.2.	Au niveau individuel : le ressenti d'un contrôle à contrebalancer avec le besoin de liberté des créatifs.....	52
4.2.3.	Au niveau opérationnel : la standardisation versus l'ambiguïté des processus d'affaires .	52
4.2.4.	Au niveau opérationnel : le suivi quantitatif par rapport à la dimension qualitative de la création	53
4.3.	Les conséquences.....	54
4.3.1.	Les effets ciblés sur la structure organisationnelle	54
4.3.2.	La résistance au changement.....	55
4.3.3.	La satisfaction à l'égard de la meilleure gestion du temps	62
4.4.	Le développement du modèle conceptuel amélioré	63
4.4.1.	Retour sur les effets ciblés au niveau de la structure organisationnelle.....	63
4.4.2.	Retour sur la résistance au changement et les demandes de personnalisation de l'ERP ...	65
4.4.3.	Retour sur la satisfaction à l'égard de la meilleure gestion du temps	67
4.4.4.	Le modèle conceptuel amélioré.....	69
Chapitre 5 : Discussion des résultats		70

5.1.	Les effets ciblés sur la structure organisationnelle	70
5.2.	La résistance au changement	72
5.2.1.	Avant le <i>go live</i> : les mécanismes de prévention de la résistance	72
5.2.2.	La manifestation de la résistance après l'annonce du projet et après le <i>go live</i>	73
5.2.3.	Après le <i>go live</i> : la rectification portée au système et les demandes de personnalisations futures	75
5.3.	La satisfaction à l'égard de la meilleure gestion du temps	76
Chapitre 6 : Conclusion		78
6.1.	Retour sur les résultats de l'enquête et réponse à la problématique	78
6.2.	Contributions	79
6.2.1.	Contributions théoriques	79
6.2.2.	Contributions pratiques	80
6.3.	Limites de l'étude	81
6.4.	Propositions de recherches futures	83
Annexes		85
Annexe 1 : Les cinq composantes principales d'une organisation selon Mintzberg (1980)		85
Annexe 2 : Éléments constitutifs des cinq configurations structurelles selon Mintzberg (1980)		86
Annexe 3 : Revue des secteurs d'activités des organisations étudiées dans la littérature dans le cadre des recherches sur la résistance au changement technologique		87
Annexe 4 : Représentation de l'adhocratie opérationnelle selon Mintzberg (1980)		90
Annexe 5 : Guide d'entretien — Introduction		90
Annexe 6 : Guide d'entretien des employés créatifs		91
Annexe 7 : Guide d'entretien des gestionnaires d'employés créatifs		93
Annexe 8 : Guide d'entretien responsable RH		96
Annexe 9 : Guide d'entretien responsable R0		99
Annexe 10 : Guide d'entretien spécialiste TI		102
Annexe 11 : Table de codage initiale		105
Annexe 12 : Compléments à la table de codage initiale identifiés à la suite de la collecte des données		108
Annexe 13 : Modèle de recherche de Binyami et Carmeli (2010) sur la relation entre la structuration de la GRH et la créativité de l'employé		109
Bibliographie		110

Liste des figures

Figure 2.1 : Cadre conceptuel de l'adaptation de l'organisation et la réussite de l'implantation de l'ERP selon Morton et Hu (2008)	14
Figure 2.2 : Modèle multiniveaux de la résistance au changement technologique de Lapointe et Rivard (2005)	19
Figure 2.3 : Le modèle conceptuel initial	30
Figure 4.1 : Le modèle conceptuel amélioré	69

Liste des tableaux

Tableau 2.1 : Avantages de l'IO selon Barki et Pinsonneault (2005).....	8
Tableau 2.2 : Récapitulatif de l'adéquation de l'ERP à la structure organisationnelle selon Morton et Hu (2008).....	15
Tableau 2.3 : Les différentes composantes de la résistance au changement technologique selon Lapointe et Rivard (2005).....	18
Tableau 2.4 : Principaux traits de personnalités des créatifs par auteurs.....	21
Tableau 2.5 : Définition des différentes formes de contrôle adaptées aux créatifs selon Chiapello (1997).....	25
Tableau 3.1 : Récapitulatif des catégories de répondants.....	36
Tableau 3.2 : Critères de sélection des répondants	38
Tableau 3.3 : Récapitulatif des différents systèmes d'information utilisés par ACREA.....	43

Liste des abréviations utilisées

Abréviation	Terme original
ERP	Entreprise Resource Planning
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IO	Intégration Organisationnelle
RH	Ressources Humaines
SI	Système d'Information
TI	Technologies de l'Information

Remerciements

Me lancer dans cette maîtrise en Transformation Numérique des Organisations a été une expérience extrêmement enrichissante, tant d'un point de vue intellectuel qu'humain. En plus de toutes les connaissances que j'ai pu acquérir, j'ai aussi pu rencontrer et m'entourer de personnes formidables, sans qui la rédaction de ce mémoire aurait été bien plus difficile, surtout dans le contexte d'une pandémie. C'est pourquoi je tenais à remercier chaleureusement toutes les personnes qui m'ont soutenue dans ma rédaction, non pas par convenance, mais véritablement par pure et sincère reconnaissance pour tout ce qu'elles m'ont apporté durant cette épreuve.

Je commence bien évidemment par mes deux directeurs. Monsieur Negoita, pour sa patience et sa précision qui ont démêlé les nombreux nœuds qui se sont formés dans ma tête au cours de cette recherche, et croyez-moi ce n'était pas une mince affaire ! Merci de m'avoir aidée, aiguillée et rassurée dans mes réflexions. Je vous dois énormément de temps gagné à ne pas m'égarer dans d'innombrables chemins.

Monsieur Dubois, cette rencontre fortuite et inespérée grâce à laquelle j'ai pu bénéficier de l'expertise nécessaire dans le domaine des industries créatives ; expertise qui est venue donner une perspective si percutante à mon mémoire. Je vous remercie énormément pour votre aide et le temps que vous m'avez consacré. J'ai ainsi pu sortir de mes sentiers battus et en savoir beaucoup plus sur mes petits créatifs. Cela me donne plus d'assurance dans les tâches que j'ai à réaliser aujourd'hui.

Merci d'avoir accepté de superviser ma recherche. Au-delà du mémoire en tant que tel, travailler avec deux experts dans des domaines qui semblent totalement opposés au premier abord a été pour moi une belle aventure humaine.

Je remercie également tous mes proches, mes amis, ma famille, pour tous leurs messages de soutien, tous leurs « *alors c'est bientôt fini ?* » de près ou de loin, qui m'ont poussée à aller au bout de ce défi. J'ai par ailleurs une pensée particulière pour Guillaume et Rosemarie, mes fidèles « *partners in crime* ». À coup sûr cette maîtrise aurait été beaucoup moins amusante sans vous deux !

Merci aussi à tous les répondants qui ont participé à mon enquête et qui m'ont permis de mener cette recherche à terme.

Je ne pouvais pas non plus laisser de côté mes collègues de travail. Je ne saurais vous dire à quel point je suis heureuse de travailler auprès de vous. Merci pour tout votre soutien, votre bonne humeur, vos conseils qui rendent non seulement mes tâches, mais également mon quotidien tellement plus agréable aujourd'hui. Je suis très fière de faire partie d'une équipe aussi géniale et déjantée.

Enfin, je termine avec quelques mots pour mon gestionnaire, que je ne peux malheureusement pas nommer, mais pour qui j'ai une très grande admiration. Merci d'avoir fait le pari fou (*à tes risques et périls*) de me prendre dans ton équipe. Merci de m'avoir donné la chance de vivre l'implantation d'un ERP au sein d'une entreprise incroyablement dynamique et inspirante. Je pense que je n'aurais pas pu rêver d'une plus belle opportunité.

Je m'étais dit que ce serait difficile, mais qu'à la fin je me retournerais et je serai fière de tout le chemin parcouru. J'y suis arrivée et je vous remercie sincèrement de m'avoir encouragée à aller jusqu'au bout.

Chapitre 1 : Introduction

1.1. Mise en contexte

Les investissements en TI sont de nature multiple — transformation, renouvellement, amélioration des processus ou encore expérimentation (Ross et Beath, 2002) — et peuvent prendre la forme d'un Progiciel de Gestion Intégrée ou ERP (*Enterprise Resource Planning*). Les systèmes ERP sont des progiciels commerciaux qui assurent une intégration interorganisationnelle par le biais de processus d'affaires intégrés et sont généralement composés de plusieurs modules, dont l'exploitation et la logistique, les achats, les ventes et le marketing, les ressources humaines et les finances (Davenport, 1998). Les organisations peuvent retirer un certain nombre de bénéfices de ces systèmes d'information (SI) car ils permettent notamment de : gagner du temps grâce à des transactions d'information plus rapides, assurer une meilleure gestion financière, jeter les bases du commerce électronique et rendre explicite la connaissance tacite des processus (Davenport, 2000). Toutefois l'implantation d'un tel système a un impact global au sein d'une entité et doit impérativement être en accord avec sa stratégie d'affaires. Cet outil vient en effet supporter l'objectif d'une plus grande intégration organisationnelle qui se définit comme la mesure dans laquelle des composantes organisationnelles distinctes et interdépendantes constituent un tout unifié (Barki et Pinsonneault, 2005). Ceci nécessite de revoir l'ensemble des processus d'affaires de l'organisation et implique très régulièrement un changement radical au sein de l'entité : la structure, la culture, les comportements des travailleurs doivent être repensés (Davenport, 2000). Effectivement, au-delà des défis techniques associés à la mise en œuvre de cette technologie, les enjeux sont principalement d'ordre organisationnel, car les systèmes d'entreprise poussent les entités à adopter des processus plus génériques, autrement dit plus standardisés, en accord avec les objectifs d'intégration et d'interdépendance à atteindre (Zare Ravasan, Nabavi et Mansouri, 2015). Ces standards permettront d'assurer un meilleur et un plus grand contrôle des processus d'affaires afin d'améliorer le suivi de la performance de l'entreprise (Benders, Batenburg et van der Blonk, 2006).

Un projet d'implantation d'un ERP s'inscrit par conséquent dans le contexte de la mise en œuvre d'un changement technologique qui se définit comme un effort organisationnel visant à diffuser une technologie de l'information appropriée au sein d'une communauté d'utilisateurs (Cooper et Zmud, 1990). Un projet d'une telle envergure n'est pas sans embûche ni sans risques. Le nombre d'échecs des projets TI ne cesse d'augmenter depuis 2009 et plus de la moitié d'entre eux ne respectent pas les budgets, les calendriers ou les avantages attendus (Öbrand *et al.*, 2019). Les erreurs pouvant expliquer ces insuccès sont diverses et proviennent essentiellement des processus ou des membres

de l'entreprise ; non pas de la technologie en tant que telle comme cela pourrait être suggéré au premier abord (Nelson, 2007). Une des raisons principales de l'abandon des projets TI serait d'ailleurs due au manque d'implication des utilisateurs finaux (Hodge, 2018). Dans ce contexte, la gestion du changement lié à l'implantation de technologies comme les ERP, impactant tous les pans d'une entité, revêt un caractère crucial pour que ce type de projet soit mené à bien et atteigne les résultats escomptés, et ce, surtout dès le début de l'implantation (Aloini, Dulmin et Mininno, 2007). Il s'agit en effet d'éviter, ou bien de répondre adéquatement à toute forme de résistance au changement qui pourrait mettre à mal le projet — la résistance au changement technologique correspondant à l'opposition d'un utilisateur au changement associé à une nouvelle implémentation de SI (Kim et Kankanhalli, 2009). À ce titre, parmi les modèles d'analyse de ce phénomène, figure celui de Lapointe et Rivard (2005) qui aborde cette résistance selon une étude menée au sein de différents établissements hospitaliers, publics ou privés.

Il est ainsi intéressant de noter que la majorité des recherches en matière d'implantation de systèmes d'information ont principalement pour objet les industries manufacturières ou le secteur public, très peu d'entre elles s'intéressent aux industries créatives (Kutzner, Schoormann et Knackstedt, 2018). Pourtant la créativité représente un apport important dans tous les secteurs industriels, où le design et le contenu constituent la base d'un avantage concurrentiel conséquent sur le marché mondial (Flew, 2002). Selon la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (2010), les industries créatives se caractérisent par leur combinaison unique de talents créatifs et par l'exploitation intensive de leur propriété intellectuelle. Cette économie regroupe notamment les secteurs d'activité suivants : l'architecture, l'audiovisuel, les arts de la scène, le design, l'édition, la mode, le multimédia, la musique et la publicité. Les industries créatives se distinguent en outre par leur structure organisationnelle particulière : l'adhocratie. Au sens de Mintzberg (1981), les adhocraties sont des organisations complexes dans lesquelles les lignes hiérarchiques sont plutôt décentralisées. Elles engagent des experts dans leurs domaines, notamment dans leur personnel de soutien, et exigent d'eux qu'ils conjuguent leurs efforts dans des équipes de projet coordonnées par un ajustement mutuel (*ibid.*). L'environnement externe particulièrement évolutif de ces organisations les oblige à constamment innover pour rester compétitives (Landoni *et al.*, 2020). De ce fait, tirer parti des technologies de l'information s'avère leur être un moyen efficace pour gagner en valeur ajoutée (*ibid.*). Les adhocraties relevant du domaine créatif sont alors amenées à se lancer dans des projets d'investissements numériques, tout comme les autres industries, investissements qui peuvent se traduire par l'implantation d'un ERP. Toutefois la mise en œuvre d'un tel changement technologique engendre un certain nombre de défis pour ces adhocraties créatives. Il est à savoir que contrairement

aux autres entités communément étudiées, le personnel des industries créatives se singularise par son caractère empreint de liberté et son désir d'autonomie (Lubbarth, 2012). Ces caractéristiques impliquent qu'un contrôle trop formel ressenti au sein de l'organisation puisse constituer une perte de confiance de ces créatifs (Khodyakov, 2007) qui impacterait alors négativement leur créativité (Townley, Beech et McKinlay, 2009). Les organisations créatives doivent en effet rester flexibles pour inciter à la prise de risque et au libre échange des idées (Cummings et O'Connell, 1978). Ainsi, imposer des standards associés à la mise en place d'un système ERP au sein d'une entité créative va donc quelque peu à l'encontre de l'état d'esprit de ses employés créatifs pour lesquels « *toute tentative de rationalisation et d'optimisation des moyens ne peut que heurter de plein fouet le projet artistique* » (Chiapello, 1997 : 79).

1.2. Justification de l'étude et problématique

L'étude de l'implantation d'un système ERP au sein d'une adhocratie créative suscite donc l'intérêt compte tenu de la polarité dans lequel s'inscrit ce changement technologique ; d'une part avec la standardisation accrue imposée par la refonte des processus d'affaires, pour lesquels le suivi de leur performance doit être assuré ; et d'autre part avec le désir de liberté et d'autonomie du personnel créatif. Les réactions attendues des employés créatifs doivent alors être fortement prises en considération dans cette optique, car ces derniers pourraient recevoir négativement cette plus grande formalisation. Par conséquent, compte tenu du fait qu'une des principales raisons de l'échec des projets TI découle de la mauvaise gestion de la résistance au changement survenue au cours de la mise en œuvre du projet, il est pertinent de s'interroger sur les enjeux spécifiques et l'aboutissement de ce projet dans un tel contexte. Ici le terme « enjeux » est alors à prendre au sens large car il peut s'agir de problèmes qui surviendraient potentiellement au cours de l'implantation ou qui seraient postérieurs à celle-ci.

Dans ce sens, la présente étude s'articulera autour de la problématique suivante : **Quels sont les enjeux associés à l'implantation d'un nouveau Progiciel de Gestion Intégré dans une adhocratie relevant du domaine de la création ?**

Différents concepts théoriques ainsi qu'une enquête terrain permettront de tenter de répondre à cette question.

1.3. Objectifs de l'étude et contributions potentielles

Cette recherche revêt un caractère inédit, car l'implantation d'un nouveau système ERP au sein d'une industrie créative a été peu étudiée jusqu'à présent. L'objectif est alors d'examiner les réactions du personnel créatif à la mise en œuvre de ce projet, notamment en ce qui a trait à la résistance au

changement technologique. Il s'agit également d'observer si d'autres enjeux — ou d'autres conséquences non anticipées — associés à la particularité de l'organisation étudiée peuvent être identifiés dans le cadre ce projet TI. Une revue de la littérature existante donne alors la possibilité d'établir un premier modèle conceptuel. Une enquête est par la suite réalisée sous la forme d'une étude de cas au sein d'une agence créative montréalaise. Les données sont collectées grâce à des entretiens et la consultation de documents internes à l'organisation. L'aboutissement de cette démarche se traduit par une évolution du cadre conceptuel ajusté en fonction des résultats de l'enquête. L'analyse et la discussion de ces résultats donnent lieu à la proposition de pistes de recherche futures.

La contribution de ce mémoire réside dans l'originalité de la structure organisationnelle et des groupes de créatifs étudiés qui enrichissent alors le corpus théorique dans ce domaine. Il apparaît ainsi que la résistance au changement n'est pas la seule conséquence à prendre en considération dans ce contexte. Il est effectivement fait état d'impacts ciblés sur la structure organisationnelle qui marquent un début de changement de la structure de cette adhocratie. De plus, il s'avère qu'une satisfaction à l'égard d'une meilleure gestion du temps des créatifs laisse entrevoir une autre perspective à la standardisation induite à l'implantation de ce nouveau système d'information.

1.4. Structure du mémoire

Les prochains chapitres de ce mémoire seront organisés comme suit.

Au sein du deuxième chapitre sera développée une revue de littérature qui mettra en exergue l'ensemble des fondements théoriques qui permettront de donner une base solide à l'enquête qui sera menée ultérieurement. Cette section débutera par les éléments à prendre en considération lors de l'implantation d'un ERP au sein d'une organisation ; puis s'intéressera plus particulièrement à l'étude de l'adéquation organisationnelle avec ce type de projet ; pour finalement se conclure avec les défis spécifiques afférents à l'implantation d'un ERP au sein d'une adhocratie relevant du domaine créatif. Cette partie s'achèvera par un cadre conceptuel.

Le troisième chapitre aura pour objectif d'exposer plus en détail la méthodologie d'enquête retenue dans le cadre de ce mémoire. Il s'agira alors de justifier le choix d'une approche qualitative formalisée par une étude de cas par le biais de laquelle, des données seront collectées grâce à des entretiens et des observations.

Par la suite, le quatrième chapitre portera sur les résultats de l'enquête et leurs analyses. L'ensemble de ces éléments permettront de dresser un cadre conceptuel mis à jour des caractéristiques propres à l'entité étudiée.

Enfin, le cinquième et dernier chapitre de cette étude présentera les conclusions issues des analyses des résultats de l'enquête qui seront mises en perspective avec la problématique du mémoire ; ainsi que les contributions théoriques et pratiques de celui-ci. Les limites de l'étude seront par ailleurs exposées.

Chapitre 2 : Revue de littérature

Pour être en mesure de répondre à la problématique soulevée dans le cadre de cette enquête, le chercheur doit procéder à une revue de la littérature afin de relever les éléments théoriques qui soutiendront la recherche à mener. Le prochain chapitre aura alors pour objectif d'exposer tous les points clés recensés au sein du corpus théorique, qui viendront par la suite étayer les arguments qui supporteront l'établissement d'un premier cadre conceptuel.

Dans cet esprit, les données ont été collectées depuis plusieurs articles de recherche et d'ouvrages. L'accès à ces sources s'est fait principalement grâce aux bases de données suivantes : *ABI/Inform*, *Web of Science*, *Cairn*, *JSTOR* ou encore *ScienceDirect*. L'identification des textes pertinents s'est notamment réalisée grâce aux mots clés suivants : *ERP*, *adhocracy*, *IT Implementation*, *change resistance*, *control*, *creative industries*, *creative process*, *creative projects*, *creativity*, *information system*, *organizational adequation*, *organizational integration*, *performance*. Des données supplémentaires ont pu être récoltées par ailleurs grâce aux références bibliographiques de chacun des textes identifiés initialement. À noter que les études portant directement sur l'implantation d'un ERP au sein d'adhocraties et plus spécifiquement d'industries relevant du domaine créatif étaient rares. Ont finalement été inclus tous les articles de recherche s'intéressant à l'implantation d'un nouveau système d'information en milieu organisationnel, qu'il s'agisse d'un système ERP ou non. Les articles faisant état des différences entre les structures organisationnelles ont été privilégiés. Les articles trop axés sur un sujet particulier, par exemple *le transfert de connaissances dans le cadre de l'implantation d'un ERP*, ont été exclus. De plus en ce qui concerne la littérature en TI, seuls les articles des publications suivantes ont été retenus : *MIS Quarterly Executive*, *MIS Quarterly*, *European Journal of Information Systems*, *Journal of the Association for Information Systems*, *Information Systems Journal*, *Journal of Information Technology*, *Information & Management*, *International Journal of Electronic Commerce*, *Journal of Management Information Systems*, *Journal of Strategic Information Systems*, *MIT Sloan Management Review*. Concernant les articles relatifs à la littérature en industries créatives, les articles portant sur la gestion de ce type d'entité d'un point de vue individuel, groupe et organisationnel ont été inclus. Les articles s'intéressant essentiellement à la créativité en tant que telle, ont été exclus pour privilégier les articles portant sur le contexte des industries créatives au sens large.

Les références ont par la suite été classées par thèmes afin de faciliter l'analyse a posteriori : implantation ERP, résistance au changement, industries créatives et adhocraties.

Ainsi, la première section de cette revue de littérature mettra l'emphase sur les considérations stratégiques qui amènent une entité à recourir à un ERP, ainsi que sur les différents impacts de la mise en œuvre d'un tel projet au sein d'une organisation. La seconde section se concentrera sur l'importance de l'adéquation entre la structure organisationnelle et l'ERP. Cette partie mettra en évidence la prédisposition des adhocraties à éprouver plus de difficultés que les autres formes structurelles à implémenter ce type d'outil. Il s'agira également de faire valoir un risque conséquent à cette mauvaise adéquation, la résistance au changement, qui a été peu étudiée dans les industries créatives. Enfin, la dernière section de cette revue de littérature aura pour but d'exposer les caractéristiques propres aux industries créatives qu'il est nécessaire de prendre en compte lors de l'implantation d'un ERP. Les particularités des créatifs, du processus créatif, de la gestion du travail créatif et de l'environnement organisationnel de ces entités prenant généralement la forme d'adhocraties, seront alors détaillées. Ces points feront ressortir certaines divergences entre les propriétés des industries créatives et celles de l'ERP, laissant entrevoir de potentielles tensions à venir.

2.1. L'implantation d'un ERP : entre considérations stratégiques et renforcement du contrôle des processus d'affaires

L'implantation d'un ERP est un projet d'envergure ayant une incidence sur tous les pans d'une organisation. Pour rencontrer les succès escomptés, il doit s'inscrire dans la stratégie d'affaires de l'entreprise et viser à atteindre des objectifs précis. Les prochaines sections présenteront en outre les caractéristiques de cet outil ainsi que les impacts attendus notamment en termes d'augmentation du contrôle des processus d'affaires.

2.1.1. L'intégration organisationnelle : objectif à atteindre grâce à l'implantation d'un ERP

Tout projet TI doit être pensé et réfléchi consciencieusement, car il constitue un coût conséquent pour une organisation (Ross et Beath, 2002). Pour justifier cet investissement, l'implantation d'un ERP doit donc s'inscrire dans la stratégie d'affaires d'une entreprise. Il s'agit notamment grâce à cet outil de favoriser l'intégration organisationnelle.

Une stratégie d'affaires numérique est « *une stratégie organisationnelle formulée et exécutée en tirant parti des ressources numériques pour créer de la valeur ajoutée* » (Mithas, Tafti et Mitchell, 2013 : 472, traduction libre). La stratégie d'affaires numérique doit être en accord avec les objectifs d'affaires de l'organisation afin de créer une connivence entre les activités de l'entreprise (Porter, 1996). Dans sa poursuite de valeur ajoutée, une entreprise peut alors souhaiter atteindre un certain niveau

d'intégration organisationnelle interne afin de faciliter plus de synergie entre ses différents départements et unités (Venkatraman, 1994). L'intégration organisationnelle (IO) peut être abordée comme « *la qualité de l'état de la collaboration qui existe entre les départements qui sont requis pour atteindre l'unité d'effort par les exigences de l'environnement* » (Lawrence et Lorsch, 1967 : 11, traduction libre) ou encore comme la mesure dans laquelle des composantes organisationnelles distinctes et interdépendantes constituent un tout unifié (Barki et Pinsonneault, 2005). Elle implique une interconnectivité technique — relative à l'interconnectivité et à l'interopérabilité des différents systèmes et applications par le biais d'une plateforme informatique commune — et une interdépendance des processus d'affaires — relative à l'interdépendance des rôles et des responsabilités organisationnels à travers des lignes fonctionnelles distinctes (Venkatraman, 1994).

Il existe ainsi deux types d'intégrations intraorganisationnelles (Barki et Pinsonneault, 2005) : interne fonctionnelle et interne opérationnelle. L'intégration interne fonctionnelle correspond à l'intégration des activités administratives ou de support d'une entreprise, tandis que l'intégration interne opérationnelle consiste quant à elle à l'intégration des processus primaires de l'entité. Les bénéfices attendus de l'une et l'autre de ces intégrations sont résumés dans le Tableau 2.1 ci-dessous.

Tableau 2.1 : Avantages de l'IO selon Barki et Pinsonneault (2005)

Type d'IO	Bénéfices potentiels
Interne fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des produits plus adaptés au marché ▪ Plus grande synergie interfonctionnelle ▪ Plus grand succès des nouveaux produits ▪ Taux d'innovation plus élevé
Interne opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plus grande productivité manufacturière ▪ Plus grande compétitivité des entreprises ▪ Avantages stratégiques ▪ Réduction des coûts de production et des stocks ▪ Réduction des erreurs ▪ Amélioration de la coordination

Reproduit à partir de « A model of organizational integration, implementation effort, and performance », Barki, H. et Pinsonneault A., 2005, *Organization Science*, vol. 16, no 2, p. 165-179.

Une plus grande IO traduit une coopération et une communication accrues entre les différentes parties de l'entreprise et donc un niveau plus élevé d'ordre ou d'organisation. C'est pourquoi l'augmentation du niveau d'intégration d'une entité nécessite un certain nombre d'efforts, notamment en termes de normalisation des processus d'affaires afin d'atteindre les objectifs d'interdépendance et de synergie recherchés (*ibid.*).

Un des outils pouvant permettre de réaliser ces efforts serait alors un ERP. En effet, ce type d'outil exige généralement que les langues et la terminologie interfonctionnelles d'une organisation soient normalisées afin qu'une base de données commune à toute l'organisation puisse être construite, car

il repose sur une logique de gestion basée sur les processus d'affaires (Davenport, 1998; El Amrani, Rowe et Geffroy-Maronnat, 2006).

La section suivante visera à détailler un peu plus les caractéristiques et l'intérêt du recours à ce SI.

2.1.2. Qu'est-ce qu'un ERP ?

Les systèmes ERP sont des progiciels commerciaux qui assurent une intégration interorganisationnelle par le biais de processus commerciaux intégrés et sont généralement composés de plusieurs modules, dont l'exploitation et la logistique, les achats, les ventes et le marketing, les ressources humaines et les finances (Davenport, 1998). Les modules étant reliés à une base de données commune, les informations circulent de manière transparente entre les diverses fonctions de l'entreprise, les unités commerciales et les frontières géographiques (Robey, Ross et Boudreau, 2002).

Les systèmes ERP sont beaucoup plus intégrés et flexibles que les SI conventionnels en raison de leur logiciel intégré basé sur des composants, de leur architecture évolutive et de leur fonctionnalité croissante, ce qui promet une intégration transversale de toutes les informations circulant dans une entreprise (El Amrani, Rowe et Geffroy-Maronnat, 2006). De plus, contrairement aux SI normaux, ils ne sont pas développés par l'organisation elle-même, mais par des prestataires externes (*ibid.*). Enfin, la nature intégrée et transversale de l'ERP fait qu'il affecte simultanément l'ensemble de l'organisation plutôt qu'un seul département comme cela pouvait être le cas avec les SI fonctionnels (*ibid.*), ce qui explique donc que les retombées de sa mise en œuvre soient très importantes. Les impacts de cette implantation sont détaillés ci-dessous.

2.1.3. Les impacts de l'ERP sur les processus d'affaires de l'entreprise : vers une plus grande standardisation et un contrôle accru

Après avoir exposé les différents éléments qui justifient le recours à un ERP et les caractéristiques de cet outil, il convient de rentrer plus en détail sur l'impact de ce SI sur les processus d'affaires d'une organisation. L'implantation d'un ERP va en effet se traduire par une centralisation des données, une standardisation et un renforcement du contrôle des processus d'affaires.

2.1.3.1. La centralisation des bases de données et le déploiement d'interfaces communes

Les ERP se distinguent par leur « communalité » (Davenport, 2000). Ils visent à intégrer de façon transparente toutes les informations qui circulent dans l'entreprise (Benders, Batenburg et van der Blonk, 2006; Davenport, 2000; Gattiker et Goodhue, 2004; Trott et Hoecht, 2004; Volkoff, Strong et Elmes, 2005). Dans cet esprit, une base de données unique et complète constitue le noyau central de

cet outil (Davenport, 1998). Cette base de données recueille des données et les alimente dans des applications modulaires prenant en charge pratiquement tous les processus d'affaires d'une entreprise — à travers les fonctions, les unités commerciales et les différentes zones géographiques de celle-ci (*ibid.*).

Les informations sont alors mises à jour continuellement. Elles sont également disponibles en tout temps et en tout lieu dans un format compréhensible par le plus grand nombre (Benders, Batenburg et van der Blonk, 2006; Davenport, 1998; Robey, Ross et Boudreau, 2002; Trott et Hoecht, 2004; Volkoff, Strong et Elmes, 2005). De cette manière, il est ainsi possible de cartographier les activités réelles de l'organisation dans cette base de données commune et de contrôler plus aisément tous les modules des fonctions d'affaires (Trott et Hoecht, 2004). Ce référentiel centralisé d'informations permet de gérer une quantité massive de détails transactionnels qui sont générés quotidiennement, ce qui permettra par la suite de mettre plus facilement en relation des fournisseurs, clients, distributeurs et autres acteurs grâce à une plateforme commune (*ibid.*).

En assurant une communication efficace et effective entre les fonctions, les systèmes ERP permettent aux gestionnaires de mieux comprendre les processus d'affaires qui s'exécutent dans les différentes fonctions de leur organisation et, ce faisant, facilitent l'intégration organisationnelle (El Amrani, Rowe et Geffroy-Maronnat, 2006). Pour beaucoup d'entreprises, cela s'est traduit par des gains significatifs en productivité et en rapidité (Davenport, 1998).

2.1.3.2. La standardisation des processus

La mise en œuvre d'un système ERP exige généralement qu'une organisation adopte des processus d'affaires normalisés, intégrés dans le logiciel, et qu'elle s'éloigne d'une structure organisationnelle basée sur les fonctions au profit d'une structure intégrée et orientée vers les processus (El Amrani, Rowe et Geffroy-Maronnat, 2006; Morton et Hu, 2008). La normalisation des données et des processus d'affaires est effectivement nécessaire pour permettre aux logiciels d'ERP de gérer les transactions et le stockage des données dans les différentes fonctions et unités d'une organisation (Barki et Pinsonneault, 2005; Gattiker et Goodhue, 2004). Il s'agit alors de faciliter l'utilisation d'un langage commun, simplifiant le partage des informations et l'intégration des activités (Barki et Pinsonneault, 2005) et par conséquent de réduire la variabilité opérationnelle des processus d'affaires de l'entité (Cotteleer et Bendoly, 2006). « *La variabilité des processus est considérée comme élevée si de nombreux types de tâches différentes doivent être exécutées à peu près à la même fréquence* » (Gebauer et Schober, 2006 : 125, traduction libre). La normalisation des processus constitue également un mécanisme favorisant l'interdépendance entre les activités d'une organisation

(Venkatraman, 1994). L'interdépendance est définie comme la condition dans laquelle les actions prises au sein d'une unité affectent les actions et les résultats du travail d'une autre unité (McCann et Ferry, 1979). La gestion de l'interdépendance et l'amélioration du flux d'informations entre les unités sont l'une des principales raisons pour lesquelles de nombreuses entreprises ont mis en place un système ERP (Gattiker et Goodhue, 2004), en accord avec la recherche d'intégration organisationnelle exposée plus haut. Une plus forte interdépendance augmente ainsi la nécessité d'un langage formel commun, et donc une plus grande standardisation des processus, afin de permettre l'échange d'informations entre les sous-unités (Barki et Pinsonneault, 2005; El Amrani, Rowe et Geffroy-Maronnat, 2006; Gattiker et Goodhue, 2004; Venkatraman, 1994).

L'ensemble de ces éléments concourent à renforcer l'idée que les systèmes ERP sont considérés comme des outils hautement standardisés (Gattiker et Goodhue, 2004), responsabilisant les utilisateurs en leur donnant accès à des données en temps réel, mais en exigeant de ces derniers qu'ils opèrent selon une discipline organisationnelle et une stricte adhésion à ces processus normalisés (Robey, Ross et Boudreau, 2002; Trott et Hoecht, 2004). L'objectif étant par ailleurs d'incorporer les « meilleures pratiques » à travers ce processus de normalisation (Doherty, Champion et Leitao, 2010) qui sont souvent communiquées par les fournisseurs d'ERP (Benders, Batenburg et van der Blonk, 2006).

2.1.3.3. Le contrôle renforcé par le nécessaire suivi de la performance des processus d'affaires

Les ERP permettent un contrôle central et intégré de tous les processus de l'organisation en assurant un point d'entrée de données unique et l'utilisation d'une base de données commune (Benders, Batenburg et van der Blonk, 2006). Grâce à cela, il est ainsi possible d'assurer un suivi de la performance des processus d'affaires à la suite de l'implantation du nouveau SI ; car à terme il s'agit bien pour l'organisation de gagner en performance et en valeur ajoutée en facilitant l'intégration organisationnelle (Barki et Pinsonneault, 2005). En effet, les bénéfices attendus d'un SI ne résident pas seulement dans sa possession, mais dans le changement organisationnel qui accompagne son implantation (Doherty, Ashurst et Peppard, 2012). La gestion des bénéfices attendus est donc une étape importante à suivre après le *go live* (*ibid.*)

La réduction de la variabilité opérationnelle conséquence à la standardisation, ciblée sur les principaux goulets d'étranglement des processus d'affaires, contribuerait alors à une meilleure mesure de la performance opérationnelle de ces processus d'affaires à la suite de l'implantation de l'ERP (Cotteleer et Bendoly, 2006). Cependant, il reste difficile de déterminer l'incidence directe des technologies de l'information sur le rendement organisationnel. Pour que l'augmentation de la

performance potentielle rencontrée après l'implantation soit associée à la nouvelle technologie, il est alors nécessaire que son utilisation soit liée à des mesures de rendement organisationnel claires et précises (Devaraj et Rajiv, 2003; Hitt, Wu et Zhou, 2002; McAfee, 2002). Ces mesures doivent être en lien direct avec les processus d'affaires de l'entreprise (*ibid.*). En effet, même si l'évaluation du succès d'un projet ERP à travers les impacts positifs sur les processus reste difficile à réaliser — surtout si les bénéfices sont essentiellement intangibles (Benders, Batenburg et van der Blonk, 2006) — l'absence totale de documentation à ce sujet peut annihiler les efforts de l'organisation à obtenir un surplus de valeur ajoutée, ou bien tout simplement l'empêcher de se rendre compte des avantages obtenus à la suite de l'implantation (Markus *et al.*, 2000). L'utilisation de mesures qui clarifient les objectifs de gestion pour l'ERP est de ce fait, l'un des facteurs clés de succès qui permettront à une organisation de générer de la valeur ajoutée grâce à cet outil (*ibid.*).

Cette mesure du succès et des avantages attendus en termes d'amélioration des processus d'affaires à la suite de l'implantation de l'ERP, couplés avec la standardisation induite par l'introduction des meilleures pratiques à adopter pour favoriser l'interdépendance entre les unités entraîne donc une augmentation des formes de contrôle au sein de l'organisation. Les gestionnaires doivent effectivement renforcer le contrôle de leur processus d'affaires pour suivre les mesures en question. En reconfigurant les pratiques et les routines à ces fins, les différents membres de l'organisation peuvent alors avoir le sentiment que ces nouveaux processus de travail normalisés et contrôlés minent leur autonomie en comparaison avec ce qu'ils faisaient dans le passé (Trott et Hoecht, 2004). Par conséquent, si les employés sont confrontés à une contrôlabilité instantanée et une réduction de leur autonomie, cela peut entraîner à la fois un risque de résistance au changement et une entrave au potentiel créatif d'une entreprise (*ibid.*). En effet, le caractère rigide et peu flexible d'un ERP (Boudreau et Robey, 2005) peut impacter négativement la capacité d'innovation, en particulier dans les environnements de travail créatifs (Trott et Hoecht, 2004). D'autant que les ERP permettent peu de modifications une fois que les règles d'affaires de l'organisation qui les adopte sont configurées dans le logiciel (Boudreau et Robey, 2005). Ainsi, l'intégration, la normalisation et le contrôle imposés par les systèmes ERP peuvent ne pas convenir à toutes les organisations, il est alors important de tenir compte de la structure organisationnelle et des membres qui la composent pour que l'implantation de ce nouveau SI puisse rencontrer les succès escomptés (Morton et Hu, 2008). Les risques associés à cette inadéquation potentielle sont exacerbés par l'impact global que l'ERP a sur l'organisation. En cela qu'en respect du principe d'interdépendance, une difficulté ressentie par une composante de l'organisation en affectera toutes les autres.

La section suivante s'intéressera à l'importance de l'adéquation organisationnelle dans le cadre d'un tel projet, ainsi que sur le risque d'apparition de résistance au changement conséquemment à cette mauvaise adéquation.

2.2. Les enjeux associés à l'implantation d'un ERP selon les structures organisationnelles

La dimension intégrale et transversale de l'implantation d'un ERP implique de prendre en considération la structure organisationnelle de l'entité dans laquelle le SI sera implanté. En effet, une mauvaise adéquation entre l'outil et l'organisation pourrait se traduire par des formes de résistance entraînant l'échec de la mise en œuvre de ce changement technologique. Les éléments étayant cet argument sont exposés ci-dessous.

2.2.1. La définition de la structure organisationnelle d'une entreprise

Une première distinction des structures organisationnelles peut être faite entre les structures de type « mécaniques » ou « organiques » (Burns et Stalker, 1961). La structure mécanique se caractérise par son côté plus rigide ou formel. La communication est majoritairement verticale et l'influence est basée sur l'autorité. Cette structure se distingue également par son contrôle centralisé, sa complexe différenciation et son haut degré de coordination. La structure organique est quant à elle beaucoup plus souple et peu formelle. La communication est latérale et l'influence est plutôt basée sur l'expertise. Le contrôle se fait par ajustement mutuel, son degré de différenciation tout comme son degré de coordination sont relativement faibles (*ibid.*).

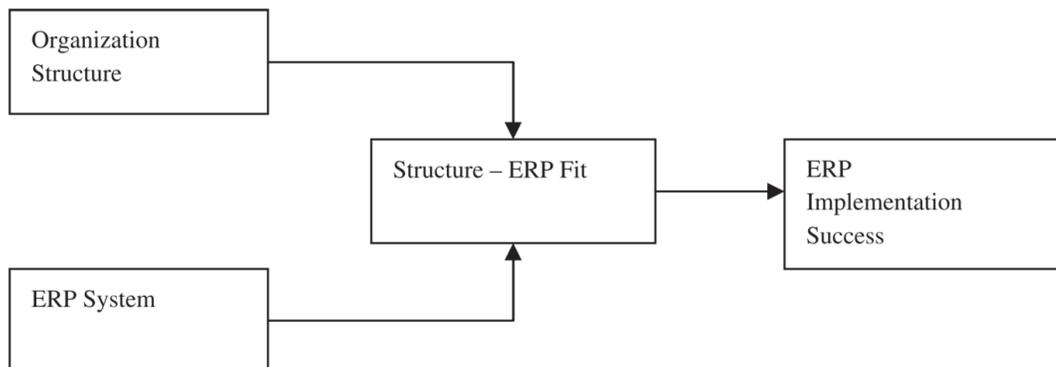
Un des auteurs les plus célèbres en matière de définition des structures organisationnelles est Mintzberg, qui dans son article de 1980, identifie cinq composantes principales d'une organisation (voir Annexe 1) qui permettent par la suite de définir cinq structures organisationnelles types : la structure simple, la bureaucratie mécanique, la bureaucratie professionnelle, la forme divisionnaire et l'adhocratie. Afin d'établir le diagnostic d'une organisation, et en déduire son profil structurel, Mintzberg propose alors d'utiliser les critères suivants : les mécanismes de base de coordination, les paramètres de conception et les facteurs de contingence. Les caractéristiques de chacune de ces structures sont récapitulées dans l'Annexe 2. Cette analyse est importante, car elle permet ainsi de mieux identifier les enjeux propres à chacune de ces structures en fonction des différents éléments qui les définissent.

Ces éléments rentrent alors en ligne de compte dans le cadre de l'implantation d'un nouveau système d'information pour déterminer au mieux l'adéquation ou non d'un tel projet au sein de l'organisation.

2.2.2. L'importance de l'adéquation entre la structure et l'ERP

Lors de l'initiation d'un projet d'implantation d'un ERP, il est nécessaire de prendre en considération que ce projet peut impacter la structure et la culture de l'organisation, les processus d'affaires, la description des tâches et la répartition du pouvoir (Doherty, King et Al-Mushayt, 2003). De ce fait, un critère important devant être utilisé dans la sélection d'un ERP est l'adéquation de cet outil avec l'organisation dans laquelle il sera implanté (Hong et Kim, 2002). Cette idée se retrouve à travers le concept de l'ajustement organisationnel de l'ERP, qui se définit comme la congruence entre l'artefact original de l'ERP et son contexte organisationnel (Hong et Kim, 2002; Markus et Robey, 1983). Cet ajustement organisationnel a alors un effet significatif sur le succès de la mise en œuvre de l'ERP. Dans le prolongement de cette idée, Morton et Hu (2008) soutiennent que compte tenu de l'intégration et de la normalisation associée aux ERP, ces systèmes peuvent ne pas convenir à tous les types d'organisations. En effet, selon la théorie de la contingence structurelle (*ibid.*), différents enjeux sont associés à chaque type de structure tel que défini par Mintzberg (1980). La contingence se définit comme « toute variable modérant l'effet d'une caractéristique organisationnelle sur la performance organisationnelle » (Donaldson, 2001 : 7, traduction libre). Cette théorie soutient que la performance d'une organisation dépend de l'adéquation entre la structure organisationnelle et les contingences. Il est alors important de tenir compte de la dimension structurelle de l'organisation afin que l'implantation du système soit un succès (Morton et Hu, 2008). Le risque étant de voir survenir des formes de résistance au changement le cas échéant. Le modèle de Morton et Hu (2008) est représenté dans la Figure 2.1.

Figure 2.1 : Cadre conceptuel de l'adaptation de l'organisation et la réussite de l'implantation de l'ERP selon Morton et Hu (2008)



Reproduit à partir de « Implications of the fit between organizational structure and erp: A structural contingency theory perspective », Morton, N. A. et Qing H., 2008, *International Journal of Information Management*, vol. 28, no 5, p. 394.

Selon cette même théorie, le degré élevé d'interdépendance des tâches imposé par l'ERP devrait bien s'accorder avec les structures organisationnelles caractérisées par une forte formalisation, une faible différenciation structurelle et un faible niveau de décentralisation (Morton et Hu, 2008; Zare Ravasan, Nabavi et Mansouri, 2015). Par conséquent les entités qui ne possèdent pas ces dimensions structurelles, comme les adhocraties, sont plus susceptibles de faire face à une résistance élevée au changement suite à cette mauvaise adéquation entre le système et la structure organisationnelle. Le Tableau 2.2 suivant expose les différences entre les différentes structures dans ce sens.

Tableau 2.2 : Récapitulatif de l'adéquation de l'ERP à la structure organisationnelle selon Morton et Hu (2008)¹

Type d'organisation	Dimensions structurelles			Degré d'adéquation et probabilité de réussite de l'implantation de l'ERP
	Formalisation	Différenciation structurelle	Décentralisation	
Bureaucratie mécaniste	Forte	Moyenne	Faible	Forte
Bureaucratie professionnelle	Faible	Forte	Forte	Faible
Forme divisionnaire	Moyenne	Forte	Forte	Faible
Adhocratie	Faible	Forte	Forte	Faible

Reproduit à partir de « Implications of the fit between organizational structure and erp: A structural contingency theory perspective », Morton, N. A. et Qing H., 2008 , *International Journal of Information Management*, vol. 28, no 5, p. 396.

À travers leur étude de l'intégration organisationnelle, qui est recherchée dans le cadre d'un projet ERP, Barki et Pinsonneault (2005) soutiennent eux aussi que la configuration organisationnelle a une incidence sur la performance attendue à la suite de l'implantation du SI. Selon eux les adhocraties, qui sont généralement décentralisées et non routinisées, présentent un degré relativement faible d'intégration interne opérationnelle. Ils estiment donc que l'implantation d'une stratégie d'intégration interne opérationnelle se rapporte à un exercice de réorientation stratégique et aura donc des impacts importants sur la performance de l'organisation : « *La mise en œuvre d'une IO interne opérationnelle dans une adhocratie nécessiterait une rupture avec les pratiques existantes et un changement fondamental dans le processus de travail, la structure et les systèmes de contrôle, et est donc susceptible d'entraîner des améliorations relativement importantes des performances organisationnelles* » (Barki et Pinsonneault, 2005 : 173, traduction libre). Ainsi, selon cette approche, l'intégration interne opérationnelle entrainera beaucoup plus d'efforts à mobiliser. Les bénéfices attendus en seront toutefois d'autant plus importants : plus grande productivité, plus grande compétitivité, augmentation des avantages stratégiques, réduction des erreurs et meilleure

¹ Mintzberg (1980) avait aussi détaillé un autre type d'organisation, la « structure simple », qui n'a pas été recensée par Morton et Hu (2008).

coordination (*ibid.*). Il convient cependant d'ajouter que selon Barki et Pinsonneault (2005), l'intégration opérationnelle dans le contexte des adhocraties comporte aussi des risques, notamment une perte de flexibilité opérationnelle à la suite d'une réorientation stratégique qui pourrait être vécue par l'organisation.

L'étude de l'adéquation entre l'ERP et la structure organisationnelle permet d'établir que dans les structures organisationnelles telles que les bureaucraties professionnelles, les formes divisionnaires ou encore les adhocraties, le succès de l'implantation du SI serait beaucoup plus faible que dans les structures mécanistes. Une mauvaise adéquation serait dès lors une source de résistance au changement (Morton et Hu, 2008), une des principales sources d'échec des projets TI. Ce concept est détaillé dans la section ci-dessous.

2.2.3. La résistance au changement : une des réactions à l'implantation d'un nouveau SI

La résistance au changement est une des raisons majeures de l'échec de l'implantation des nouveaux SI (Kim et Kankanhalli, 2009). Il convient en premier lieu de définir ce concept et de passer en revue les différents niveaux d'analyse de ce phénomène qui peuvent se retrouver dans la littérature.

2.2.3.1. La définition de la résistance au changement et la revue des différents niveaux d'analyse présents dans la littérature

Il existe plusieurs types de réponses à l'utilisation obligatoire des TI (Bhattacharjee *et al.*, 2018) : une réponse engagée (soutien enthousiaste et une utilisation innovante des TI) ; une réponse conforme (utilisation sous-optimale des TI par des utilisateurs généralement favorables à la technologie, mais limités dans leur utilisation du système) ; une réponse réticente (utilisation des TI pour se conformer aux règles organisationnelles par des individus qui sont généralement résistants au système) ; une réponse déviante (utilisation perturbatrice des TI par des individus qui considèrent la technologie comme une menace pour leur autonomie et leur travail). Les deux dernières formes de réponse constituent des formes de résistances au changement (Bhattacharjee *et al.*, 2018).

Le changement organisationnel affecte les personnes et les entités qui sont parties prenantes de l'organisation (Vodonick, 2018). La résistance au changement quant à elle, se définit comme le refus d'un changement organisationnel entretenu par un ou plusieurs acteurs (Bareil, 2004). Dans le contexte d'un projet TI, la résistance au changement technologique correspond à l'opposition d'un utilisateur au changement associé à une nouvelle implémentation de SI (Kim et Kankanhalli, 2009). Tenter d'expliquer la résistance au changement est important, car cela permettra de guider au mieux les gestionnaires quant à la poursuite de l'implantation du nouveau SI. À savoir que la résistance n'est

ni bonne ni mauvaise dans la mesure où elle peut être fonctionnelle ou destructrice (Markus, 1983). La résistance peut être fonctionnelle lorsqu'elle signale l'existence de problèmes avec l'informatique ou avec ses effets ; elle sera dysfonctionnelle lorsqu'elle conduit à une perturbation organisationnelle (Rivard et Lapointe, 2012).

L'analyse de ce phénomène se retrouve dans la littérature notamment d'un point de vue organisationnel (Berente *et al.*, 2019; Currie, 2012; Markus, 1983) ou individuel (Bhattacharjee et Hikmet, 2007; Hu, Clark et Ma, 2003; Joshi, 1991; Kim et Kankanhalli, 2009; Laumer *et al.*, 2016; Rizzuto, Schwarz et Schwarz, 2014). Une approche un peu plus exhaustive est néanmoins proposée par Lapointe et Rivard (2005) à travers leur modèle d'analyse multiniveaux de la résistance au changement technologique. Une revue des articles publiés depuis les vingt dernières années dans les revues les plus renommées dans le domaine des systèmes d'information permet également d'observer que les secteurs d'activité des organisations étudiées dans ce contexte étaient principalement les suivants : les hôpitaux, les constructeurs automobiles, les entreprises manufacturières, les agences gouvernementales ou encore les institutions financières. Les détails de cette analyse se retrouvent dans l'Annexe 3. Force a été de constater qu'aucun article de cet échantillon ne s'est intéressé à la résistance au changement technologique au sein d'une organisation créative.

2.2.3.2. [Le modèle multiniveaux de la résistance au changement technologique de Lapointe et Rivard \(2005\) et de réponse à cette résistance \(2012\)](#)

Lapointe et Rivard proposent en 2005 un modèle d'analyse de résistance au changement dans le cadre de l'implantation d'un nouveau SI, expliquant plus en détail les facteurs qui concourent à cette résistance. Ce modèle a été produit à la suite d'une enquête menée au sein de trois établissements hospitaliers. L'originalité et la pertinence de ce modèle résident particulièrement dans son approche longitudinale multiniveaux : individuel, groupe et organisationnel. Cela donne ainsi la possibilité d'avoir une meilleure appréciation de tous les aspects de ce phénomène. Les deux auteures poursuivent ensuite leur analyse avec un article publié en 2012, en illustrant les réponses possibles à utiliser pour faire face à cette résistance.

Ce modèle comporte cinq composantes fondamentales de la résistance au changement : les comportements, l'objet, les menaces perçues, les conditions initiales associées à la survenance de cette résistance et le sujet concerné. Ces composantes sont exposées dans le Tableau 2.3 ci-dessous.

Tableau 2.3 : Les différentes composantes de la résistance au changement technologique selon Lapointe et Rivard (2005)

Composantes de la résistance	Définition	Correspondance/Manifestation
Comportement	Dimension primaire de la résistance. Va de la non-coopération passive à l'adoption d'un comportement physiquement destructeur ou d'un manque total de coopération au sabotage.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apathie : inaction, distance, manque d'intérêt. ▪ Résistance passive (manifestations plutôt légères) : tactiques dilatoires, excuses, persistance d'un ancien comportement ou retrait. ▪ Résistance active (comportements forts, mais non destructifs) : expression de points de vue opposés, demander à d'autres d'intervenir pour former des coalitions. ▪ Résistance agressive (comportements destructeurs) : luttes intestines, menaces, grèves, boycottages ou sabotage.
Objet	Cible des comportements de résistance.	Il peut s'agir de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Système en lui-même ; ▪ Signification donnée à ce système ; ▪ Implanteurs du nouveau SI.
Menaces perçues	Évaluations négatives que les utilisateurs font de l'implémentation informatique.	Les menaces perçues sont identifiées par des expressions telles qu'une « douleur émotionnelle écrasante » ou par « la perception d'une situation dangereuse ». Les individus résistent à la mise en place d'un système lorsqu'ils perçoivent une injustice ; les groupes y résistent lorsqu'ils craignent une perte potentielle du pouvoir.
Conditions initiales	Caractéristiques de l'environnement qui interagissent avec l'objet de la résistance et influencent l'évaluation que les utilisateurs font de la situation.	Certaines prédispositions telles que la répartition du pouvoir ou les routines établies peuvent en effet influencer sur la façon dont un objet est perçu comme une menace.
Sujet	Acteur(s) adoptant les comportements de résistance	Il peut s'agir : <ul style="list-style-type: none"> ▪ d'un individu (point de vue psychologique) ▪ ou d'un groupe (point de vue politique).

Reproduit à partir de « A multilevel model of resistance to information technology implementation », Lapointe, L. et Rivard S., 2005, *MIS Quarterly*, vol. 29, no 3.

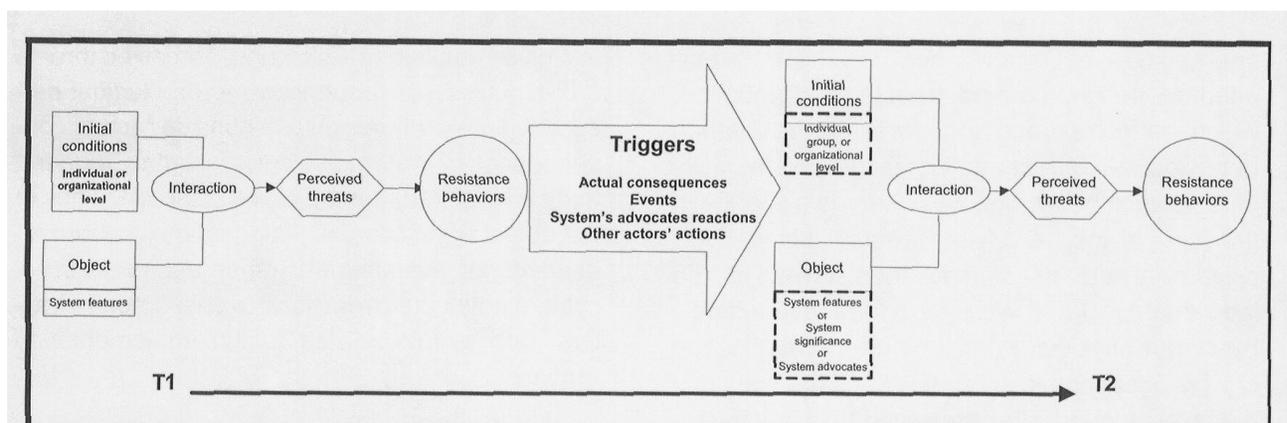
Selon le modèle de Lapointe et Rivard (2005), l'interaction des conditions initiales et de l'objet de la résistance entrainerait des menaces perçues de la part de sujets individuels et de petits groupes dans un premier temps. Ces menaces perçues se traduiraient ensuite par des comportements de résistance. Les comportements de résistance de ces individus ou groupes de moindre importance seront alors eux-mêmes les déclencheurs des conditions initiales et de l'objet de résistance à une plus grande échelle au niveau des organisations. La Figure 2.2 illustre le modèle de Lapointe et Rivard. Les résultats de cette étude révèlent par ailleurs que des réactions inappropriées à ces formes de résistance pourraient engendrer un effet d'escalade du phénomène.

Il est donc nécessaire de recourir à des mécanismes adéquats pour répondre à cette résistance au changement technologique. Lapointe et Rivard poursuivent alors leurs travaux en proposant aux gestionnaires, à travers un article publié en 2012, des méthodes à utiliser pour gérer au mieux ces formes de résistance. Les auteurs identifient en premier lieu quatre catégories de réponses possibles : (1) l'inaction (indique un manque d'action) ; (2) la reconnaissance (correspond aux réponses qui se limitent uniquement à la reconnaissance de la résistance de l'utilisateur) ; (3) la rectification (désigne les réponses correctives destinées à corriger le système, l'environnement ou les

utilisateurs eux-mêmes); (4) la dissuasion (fait référence aux efforts visant à détourner les utilisateurs de la résistance).

Enfin les deux auteures concluent leur article en insistant sur l'importance de la crédibilité du message communiqué à l'ensemble de l'organisation et plus particulièrement aux sujets de la résistance pour que cette mission soit menée à bien. La crédibilité joue un rôle important dans les efforts de persuasion, car le jugement que porte le destinataire sur la crédibilité d'un message est un aspect critique de la persuasion du message. Cette crédibilité du message dépend à la fois de la crédibilité de la source et du message lui-même, y compris son contenu, sa plausibilité et sa cohérence. Un message crédible est alors plus susceptible d'influencer le comportement et l'attitude des individus s'opposant à l'utilisation d'une nouvelle technologie (Rivard et Lapointe, 2012). Dans cet esprit l'implication des *sponsors* et des exécutifs de l'organisation revêt un intérêt primordial dans cette communication afin de réduire les menaces perçues (Bannerman, 2008).

Figure 2.2 : Modèle multiniveaux de la résistance au changement technologique de Lapointe et Rivard (2005)



Reproduit à partir de « A multilevel model of resistance to information technology implementation », Lapointe, L. et Rivard S., 2005, *MIS Quarterly*, vol. 29, no 3, p. 480.

Il a donc été établi que les systèmes ERP pouvaient s'adapter mieux à certaines organisations qu'à d'autres et que très peu d'études sur les projets numériques se sont concentrées sur les industries créatives (Kutzner, Schoormann et Knackstedt, 2018). Il serait alors pertinent de s'intéresser aux enjeux afférents à l'implantation d'un ERP dans ces organisations. Pour cela, il convient de rentrer un peu plus en détail sur les particularités de ce secteur.

2.3. Les caractéristiques de l'industrie créative

Les premières sections de cette revue de littérature avaient pour objectif d'établir une vue d'ensemble de l'impact de l'implantation d'un ERP au sein d'une organisation, notamment en faisant valoir son

caractère global et la standardisation induite par la mise en œuvre de ce projet TI. Par la suite, a été mise en lumière l'importance de prendre en considération l'adéquation avec l'organisation afin d'éviter les risques de résistance au changement, qui constituent une des plus grandes sources d'échecs des projets TI. Comme mentionné en préambule, très peu d'études sur l'implantation des ERP se sont intéressées au contexte propre aux industries créatives. Les sections subséquentes viseront donc à détailler certaines des particularités de ce secteur dont il faut tenir compte dans la mise en œuvre d'un tel projet TI. Les différentes caractéristiques des industries créatives seront en premier lieu exposées au niveau individuel à travers l'étude du profil type des créatifs ; puis au niveau groupe en étudiant tant les attributs de la créativité (le produit final à réaliser), que la gestion des groupes de créatifs ; et enfin au niveau organisationnel en analysant les spécificités des adhocraties créatives.

2.3.1. Les caractéristiques des travailleurs créatifs

Le personnel créatif constitue le noyau central des industries du domaine et l'étude de leur profil revêt donc un caractère conséquent pour aborder au mieux les enjeux organisationnels afférents à leurs personnalités. Il s'agit dans ce sens d'analyser plus en détail les ressorts psychologiques qui conduisent à la créativité, soit la base de la proposition de valeur des industries créatives.

Tantôt considérés comme des personnes marginales (Burt, 2004) ou comme des génies solitaires (Montuori et Purser, 1995), les créatifs se distinguent par leur côté transgressif qui leur permet de réaliser des percées significatives grâce à leur créativité individuelle (Townley, Beech et McKinlay, 2009). Dans ce sens, la créativité en tant que telle peut se définir comme « *la capacité à réaliser une production à la fois nouvelle et adaptée au contexte dans lequel elle se manifeste* » (Lubbart, 2012 : 14), et serait la résultante d'une combinaison de facteurs cognitifs (intelligence, connaissance), conatifs (personnalité, motivation, affect) et environnementaux (travail, famille, école). Tous ces éléments contribuent au développement des capacités créatives de l'individu.

Il est en outre important de noter que les individus créatifs sont essentiellement encouragés par des formes de motivations intrinsèques (Amabile, 1988, 2018; Amabile *et al.*, 1996; Bilton et Leary, 2002; Chiapello, 1997; Townley, Beech et McKinlay, 2009; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Les formes extrinsèques de motivation, qu'il s'agisse de récompenses ou de punitions, ont généralement un moindre effet sur eux (Amabile, 1988). Elles pourraient même dans certains cas impacter négativement le potentiel créatif de l'individu. Les motivations extrinsèques détourneraient effectivement l'attention des créatifs envers les aspects « heuristiques » de la tâche créative vers les

aspects techniques ou liés aux règles de l'exécution de cette tâche (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993).

Enfin, les créatifs se distinguent également par leur fort désir d'autonomie (Amabile *et al.*, 1996; Barron et Harrington, 1981; Chiapello, 1997; Townley, Beech et McKinlay, 2009). Les individus produisent davantage de travail créatif lorsqu'ils ont l'impression d'avoir le choix quant à la manière d'accomplir les tâches qui leur sont confiées (Amabile *et al.*, 1996). Ce fort désir d'autonomie et la liberté requise pour la réalisation de leur travail obligent ainsi les organisations créatives à faire preuve de latitude et d'une certaine ambiguïté dans la définition des objectifs (Dubois, 2013). C'est pourquoi un contrôle trop formel peut constituer un risque de perdre la confiance des créatifs en instaurant des règles qui réduiraient leur autonomie (Khodyakov, 2007). En effet, une surveillance trop étroite peut détruire la créativité qui nécessite un certain degré d'autonomie et d'expérimentation (Townley, Beech et McKinlay, 2009).

Le Tableau 2.4 fournit un récapitulatif des principaux traits de personnalité des individus créatifs.

Tableau 2.4 : Principaux traits de personnalités des créatifs par auteurs

Auteurs	Traits de personnalité
Amabile (1988)	Persistance, curiosité, énergie et honnêteté intellectuelle
Barron et Harrington (1981)	Haute valorisation des qualités esthétiques dans l'expérience, attraction de la complexité, haute énergie, autonomie, intuition, confiance en soi, capacité à résoudre des antinomies ou à s'accommoder de traits apparemment opposés ou conflictuels dans son image de soi, conscience de soi ferme et créative
Lubart (2012)	Persévérance, tolérance à l'ambiguïté, ouverture à de nouvelles expériences, individualisme, prise de risque et psychotisme
Woodman, Sawyer et Griffin (1993)	Estime de soi, locus de contrôle

Ces traits particuliers et le comportement des créatifs s'expliquent en outre par l'investissement considérable qu'ils entreprennent pour réaliser leurs œuvres créatives ; investissement qui les amène très souvent à consacrer un temps conséquent (parfois peu rémunéré) pour aller au bout de leurs projets (Hesmondhalgh et Baker, 2011). Ce phénomène de « *self-exploitation* » (*ibid.*) s'explique notamment à travers la notion de « *Labour of love* » (Freidson, 1990) qui traduit la propension des créatifs à prendre des risques importants pour réaliser leurs œuvres à cause de leur « *sens aigu de leur vocation et de leur potentiel d'épanouissement* » (Hesmondhalgh et Baker, 2010 : 9, traduction libre). Ils se concentrent ainsi principalement sur le processus créatif et disposent généralement de faibles compétences en gestion (Landoni *et al.*, 2020).

Ces éléments amènent donc les organisations relevant du domaine de la création à aborder une forme de gestion qui diffère des autres secteurs, notamment en créant un environnement de travail peu formel propice à la prise d'initiatives (Townley, Beech et McKinlay, 2009). La section suivante rentrera plus en détail sur les enjeux associés à la gestion des groupes de créatifs.

2.3.2. Les caractéristiques du travail en industrie créative : du processus créatif à la gestion des groupes de créatifs

Pour expliquer au mieux les enjeux afférents au travail à réaliser dans les industries créatives, il convient de décrire dans un premier temps les caractéristiques du processus créatif, puis les particularités associées à la gestion des créatifs pour les supporter dans leurs tâches à accomplir.

2.3.2.1. Les caractéristiques du produit et du processus créatif

Le profil type des créatifs exposé brièvement plus haut permet donc d'identifier un certain nombre de caractéristiques qui les amènent à se distinguer des autres travailleurs, en particulier ceux relevant des fonctions plus administratives. Cette distinction se poursuit également dans les tâches qu'ils ont à réaliser, c'est-à-dire les œuvres créatives qui sont le cœur de leur métier. Étant donné que l'implantation d'un projet TI ne peut se faire sans l'analyse approfondie des processus d'affaires d'une organisation — soit l'ensemble des « *actions que les entreprises entreprennent pour atteindre un but ou un objectif d'affaires* » (Ray, Barney et Muhanna, 2004 : 24, traduction libre) — l'étude de la créativité et du processus créatif prend tout son sens afin d'identifier au mieux les enjeux afférents à ces processus d'affaires.

La créativité peut être abordée comme « *la production d'idées nouvelles et utiles dans n'importe quel domaine* » (Amabile et al., 1996, p.1155, traduction libre). Cette idée nouvelle doit être valable, correcte, faisable ou correspondre d'une manière ou d'une autre à un objectif particulier (Amabile, 2012). En somme la créativité implique donc que : (1) quelque chose de nouveau soit créé ; et (2) que cette idée soit utile ou précieuse, impliquant alors une dimension plus subjective à cette définition (Bilton et Leary, 2002). Le travail créatif revêt dès lors une dimension « esthétique ». À cela s'ajoute l'environnement social dans lequel il s'inscrit, qui impacte en outre la manière dont le produit créatif est produit, distribué et consommé (Townley, Beech et McKinlay, 2009). Un produit créatif résulte en effet de la combinaison du positionnement d'agents sociaux dans un domaine, et du déploiement de leurs stratégies et tactiques en utilisant tous les capitaux à leur disposition dans le but de rendre ce produit « précieux » (Gulledge et Townley, 2010). Les œuvres créatives sont donc des biens essentiellement symboliques, expérientiels et de valeur non utilitaire (Townley, Beech et McKinlay, 2009). Leur valeur dépend de leur perception par le consommateur (*ibid.*). De ce fait, il existe une

certaine forme d'incertitude inhérente à ces produits créatifs (Caves, 2000), qui rend difficile l'évaluation du profit à recevoir de la vente de ces produits avant l'engagement des coûts de production qui leur sont liés (Townley, Beech et McKinlay, 2009).

En ce qui concerne le processus créatif en soi, il est possible d'identifier différentes étapes à suivre (Shalley, Zhou et Oldham, 2004) : (1) identifier un problème/une opportunité ; (2) rassembler des informations ou des ressources ; (3) générer des idées et (4) évaluer, modifier et communiquer ces idées. Les processus créatifs peuvent par ailleurs être abordés sous l'angle de « réseaux créatifs », au sein desquels la créativité se nourrirait d'interactions répétées entre entités hétérogènes dans une optique stratégique (Cohendet, Grandadam et Simon, 2008). Le mécanisme le plus courant pour faire interagir les différentes composantes de ce réseau serait alors le projet (*ibid.*). Le projet est effectivement l'outil à privilégier dans le processus créatif, car il aura pour objectif de rassembler les ressources en un temps et un coût limités afin que l'idée créatrice puisse obtenir la valeur ajoutée escomptée (Cohendet, Grandadam et Simon, 2008).

Tout processus créatif s'inscrivant dans le contexte d'une industrie créative doit permettre d'atteindre certains objectifs financiers (Andriopoulos, 2003), objectifs qu'il faudra alors mesurer et suivre. Il est à noter cependant que certains outils de gestion sont incompatibles avec les valeurs artistiques et les produits créatifs (Aubouin, Coblenca et Kletz, 2012; Chiapello, 1997). En effet, l'aspect quantitatif des outils de gestion utilisés pour faire le suivi des processus d'affaires créatifs va à contre-courant avec la dimension essentiellement qualitative et subjective de la création (*ibid.*). Les créatifs auraient alors peur d'être incompris à travers l'utilisation d'outils qui se concentreraient essentiellement sur des résultats quantitatifs. Au niveau de la mise en œuvre des projets créatifs, les contraintes de temps et de coûts associés aux projets peuvent impacter négativement la créativité des groupes de créatifs (Cohendet, Grandadam et Simon, 2008). Ces contraintes seraient alors inconciliables avec les conditions d'épanouissement et de liberté qui favorisent l'émergence de nouvelles idées créatrices.

Le processus créatif se distingue donc par son caractère subjectif et « multi-source », impliquant différents acteurs. Il se traduit par ailleurs généralement par la mise en œuvre de projets créatifs, qui se démarquent par leur ambiguïté et la définition assez large des objectifs à atteindre (Simon, 2006). Il est alors nécessaire de recourir à une gestion particulière et adaptée à ces spécificités, tout en gardant à l'esprit que l'application de certains outils de gestion reste quelque peu compliquée dans ce contexte.

2.3.2.2. Les caractéristiques de la gestion des groupes de créatifs

La gestion de la créativité, et donc des créatifs en définitive, au sein d'une entreprise de ce secteur doit se solder par l'élaboration d'un produit créatif source de valeur ajoutée pour l'organisation. Le gestionnaire des créatifs doit de ce fait composer avec les impératifs de « rendement » demandés et l'incertitude liée à la création (Andriopoulos, 2003).

Il est par ailleurs question de veiller à créer « un espace de risque » (en accord avec le désir de liberté et d'autonomie des créatifs) au sein du groupe de créatifs, atténuant la peur de l'échec et favorisant la prise d'initiatives (Andriopoulos, 2003; Bilton et Leary, 2002). Dans cet esprit il s'agit surtout pour le gestionnaire de créer un contexte propice à la créativité basé sur un sentiment de confiance au sein du groupe de créatifs, plutôt que d'assurer des fonctions de planification et de contrôle (Simon, 2006). À ces fins, il est préférable pour le gestionnaire d'aborder un style de leadership démocratique favorisant la confiance et les échanges au sein de son groupe (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Le style démocratique encourage en effet les suggestions et les discussions, la communication en constitue donc le noyau central (Lewin, 1944). Ce style est également basé sur l'esprit d'équipe afin d'encourager la collaboration et la prise d'initiatives (*ibid.*).

Chiapello (1997) apporte quant à elle un certain contraste à la dichotomie entre le contrôle et la créativité. Selon l'auteure, les artistes sont méfiants à l'égard de la définition traditionnelle du contrôle, abordé comme un dispositif intentionnel de mise sous contrôle de l'entreprise. Selon Chiapello, certaines modalités du contrôle sont effectivement incompatibles avec la créativité, mais la mise en œuvre de certaines formes de contrôle plus souples est possible dans ce type d'organisation, comme : l'autocontrôle, le contrôle par la culture professionnelle ou le contrôle par le don. Le Tableau 2.5 suivant résume ces différentes modalités de contrôle.

Tableau 2.5 : Définition des différentes formes de contrôle adaptées aux créatifs selon Chiapello (1997).

Formes de contrôle	Définitions
L'autocontrôle	L'autocontrôle est un contrôle exercé par l'artiste lui-même. Il est basé sur la motivation intrinsèque de celui-ci afin de persévérer et progresser dans son travail.
Le contrôle par la culture	Ce contrôle consiste en l'intériorisation des règles de vie et de valeurs communes à un ensemble de personnes, soit l'ensemble du personnel créatif de l'organisation.
Le contrôle par le don	Ce contrôle s'observe à travers la relation de l'artiste à une autre personne dont le caractère, la personnalité, les croyances, le mode de fonctionnement ne sont pas indifférents. Ces relations interpersonnelles ne sont pas faites de calcul ou de prévision, mais elles sont fondées sur la confiance, le don, l'amitié et l'affection. Il consiste alors en la rétention du jugement, l'orientation bienveillante du travail, la demande d'amour, la recherche d'un climat de confiance entre ces personnes.
L'adhocratie	Notamment grâce à la faible formalisation des tâches et à la redéfinition perpétuelle du travail par ajustement mutuel, cette structure organique semble la plus appropriée au contexte artistique.

Reproduit à partir de : « Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? », Chiapello, E., 1997, *Réseaux*, vol. 86, no 6, p. 77-113.

Il convient d'ajouter que la créativité d'un groupe serait d'autant plus élevée, si ces groupes sont composés d'individus issus de divers domaines ou d'horizons fonctionnels et si la structure organisationnelle est plutôt organique que mécanique (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). La forme organique favorisera en effet une meilleure communication et interaction à tous les niveaux ainsi qu'un degré d'engagement beaucoup plus élevé envers les objectifs de l'organisation (Andriopoulos, 2003; Chiapello, 1997; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993).

Ces derniers éléments amènent donc à s'intéresser aux caractéristiques propres à la structure organisationnelle des industries créatives, car la créativité a besoin d'une structure pour avoir la capacité à financer et à rassembler les ressources nécessaires aux projets créatifs, et ce, en introduisant notamment des contraintes de temps et de coûts pour que les œuvres créatives puissent être vendues sur le marché (Cohendet, Grandadam et Simon, 2008).

2.3.3. Les caractéristiques des adhocraties créatives

L'environnement externe des industries créatives se caractérise par une évolution constante de la demande du client qui implique que ces organisations doivent innover en permanence (Jaanieste, 2009; Landoni *et al.*, 2020). Les industries créatives ont également la particularité de dépendre : « *plus que les autres activités socio-économiques du bouche-à-oreille, du goût, des cultures et de la popularité, de sorte que les choix individuels sont dominés par le retour d'informations sur les réseaux sociaux plutôt que par des préférences innées et des signaux de prix* » (Potts *et al.*, 2008 : 169-170, traduction libre). Ces organisations se distinguent par ailleurs par une certaine tension entre le travail créatif et les affaires (Bérubé et Demers, 2019; Landoni *et al.*, 2020). En effet, même si la gestion des affaires est

cruciale pour le succès des industries créatives, elle est souvent perçue comme un obstacle à la réalisation du travail créatif, ce qui amène les dirigeants de ces entreprises à constamment rechercher un bon équilibre entre ces deux polarités (*ibid.*).

Dans cette optique, l'enjeu pour les industries créatives est de tout faire pour favoriser la créativité organisationnelle afin qu'elle puisse atteindre ses objectifs de valeur ajoutée grâce à ses produits créatifs. À savoir que la créativité organisationnelle se définit comme « *la création d'un nouveau produit, service, idée, procédure ou processus précieux et utile par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe* » (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993 : 293, traduction libre). Les organisations créatives doivent ainsi inciter à la prise de risques et au libre échange des idées (Cummings et O'Connell, 1978), ce qui signifie qu'elles doivent être flexibles afin d'être en mesure de créer une atmosphère stimulante pour les employés créatifs (Bérubé et Demers, 2019). Il s'agit en soi de légitimer les conflits, de stimuler la participation, et comme mentionné dans les sections précédentes, de s'appuyer sur des récompenses intrinsèques plutôt qu'extrinsèques.

L'ensemble de ces points justifie le fait que la forme structurelle la plus adaptée aux organisations créatives est la forme organique (Andriopoulos, 2003; Chiapello, 1997; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993) de façon à répondre aux conditions changeantes de ce secteur. C'est la raison pour laquelle les industries créatives prennent majoritairement la forme d'adhocraties. Les adhocraties sont des organisations complexes dans lesquelles les lignes hiérarchiques sont plutôt décentralisées. Elles engagent des spécialistes sophistiqués, notamment dans leur centre opérationnel, et exigent d'eux qu'ils conjuguent leurs efforts dans des équipes de projet coordonnées par un ajustement mutuel (Mintzberg, 1981). Les industries créatives prennent plus particulièrement la forme d'adhocraties opérationnelles, où l'innovation est directement réalisée pour le compte des clients et où il est difficile de distinguer la planification et la conception de l'ouvrage de son exécution réelle (Mintzberg, 1980). Le pouvoir est basé sur l'expertise plutôt que sur l'autorité, ce qui fait qu'il est réparti dans toute l'organisation et évolue en fonction des projets (Mintzberg, 1981). L'objectif étant toujours grâce à cette structure organisationnelle, de créer un climat collaboratif favorisant la prise de risque et les initiatives de la part du personnel créatif. De ce fait, la coordination par la supervision directe et la standardisation sont à éviter, tout comme les aspects plus formels de la structure qui les soutiennent, tels que la hiérarchie, les contrôles de performance et les règles (Mintzberg et McHugh, 1985). La représentation de l'adhocratie opérationnelle selon Mintzberg (1980) est reportée dans l'Annexe 4.

2.4. Les effets attendus de l'implantation d'un ERP dans une adhocratie créative

La première section de cette revue de littérature a mis en lumière l'impératif de revoir, standardiser et suivre les processus d'affaires d'une organisation dans le cadre de l'implantation d'un ERP, si cette dernière souhaite atteindre ses objectifs d'intégration. En accord avec l'attention à porter au « *fit* » avec l'organisation, le contrôle accru induit par cette démarche pourrait ne pas être en adéquation avec l'ensemble des caractéristiques des industries créatives qui ont été exposées plus haut.

Les systèmes ERP réduiraient en effet la richesse du contenu de l'information lorsque les processus de communication informels sont de plus en plus remplacés par des échanges de données standardisés et pourraient ainsi avoir des conséquences négatives sur la créativité individuelle (Trott et Hoecht, 2004). De plus, la motivation intrinsèque des employés peut être mise à mal par une trop forte culture de contrôle à l'issue de laquelle la prise de risque et l'expérimentation sont de moins en moins favorisées. Une trop forte rationalisation — ou l'emphase mise sur les intérêts commerciaux ou la recherche systématique de productivité — des processus de production et de développement des produits artistiques peut également limiter les pratiques créatives, telles que les actes impromptus ou les découvertes fortuites (Tschang, 2007). De ce fait, la standardisation consécutive à cette recherche constante d'amélioration du processus créatif, qui serait souhaitée dans le cadre de l'implantation d'un ERP, apporte son lot de pression sur les créatifs et leur organisation.

L'ensemble de ces éléments permet de dresser un premier modèle conceptuel qui matérialisera les différentes notions mobilisées pour mener à bien l'enquête de ce mémoire.

2.5. Le modèle conceptuel initial

Intégrant les éléments clés résultant de la revue de littérature, un modèle conceptuel initial réunissant les enjeux associés à l'implantation d'un ERP au sein d'une adocratie créative est présenté dans la Figure 2.3.

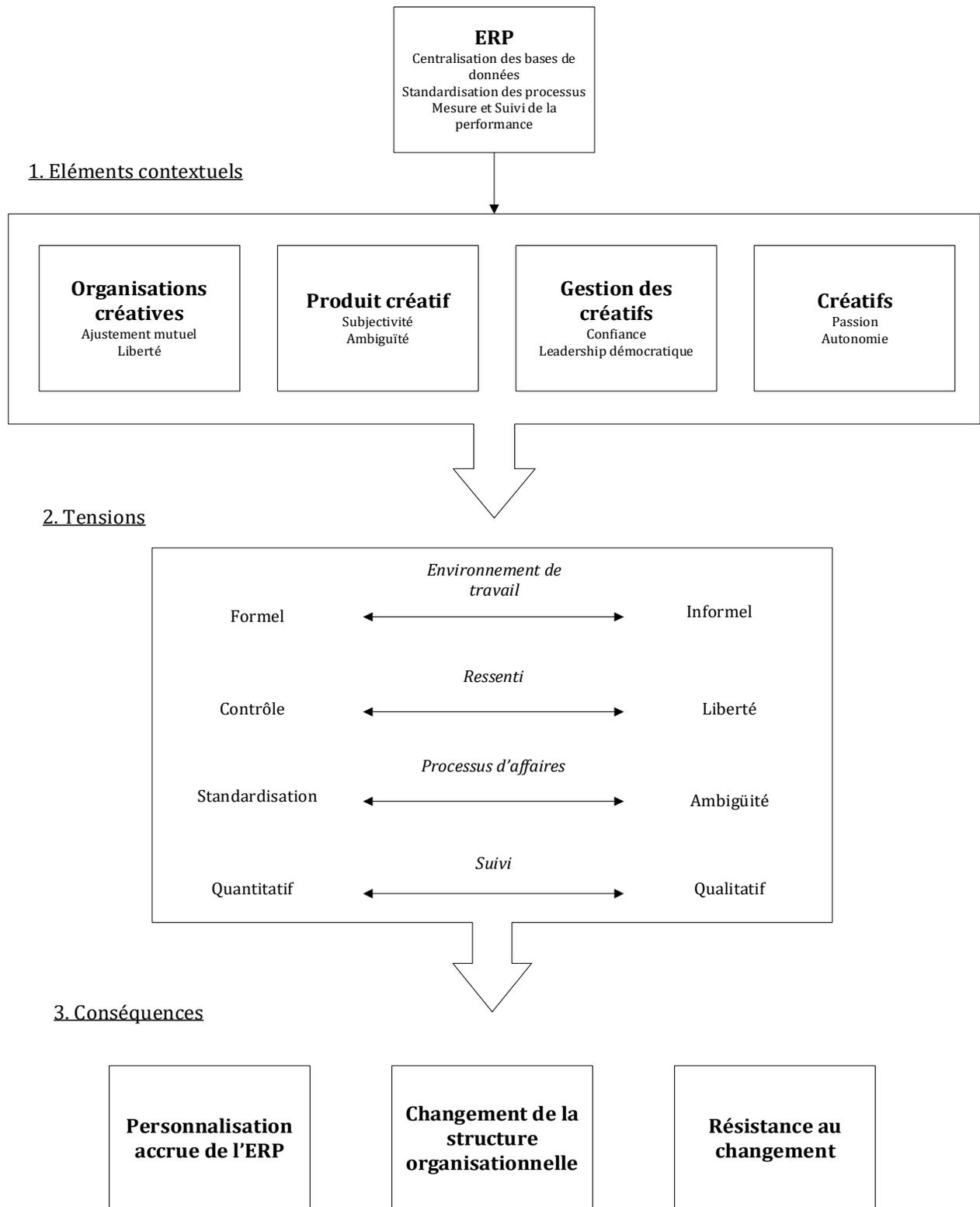
Dès le début, l'implantation est située dans un environnement technologique et organisationnel particulier, caractérisé par un nombre d'éléments contextuels. Par exemple, la mise en œuvre de l'ERP se traduit par une centralisation des bases de données de l'organisation (Benders, Batenburg et van der Blonk, 2006; Davenport, 2000; Gattiker et Goodhue, 2004; Trott et Hoecht, 2004; Volkoff, Strong et Elmes, 2005) ainsi que par une standardisation des processus d'affaires (Barki et Pinsonneault, 2005; Gattiker et Goodhue, 2004; Trott et Hoecht, 2004; Venkatraman, 1994) qui sont censés faire l'objet d'un suivi de leur performance (Devaraj et Rajiv, 2003; Hitt, Wu et Zhou, 2002; Markus *et al.*, 2000; McAfee, 2002). Or, les organisations créatives qui prennent le plus souvent la forme d'adhocraties, font preuve de flexibilité de manière à favoriser la prise de risque de ses employés créatifs de manière à ce qu'ils soient en mesure de réaliser leurs œuvres (Bérubé et Demers, 2019; Cummings et O'Connell, 1978). À savoir que les produits créatifs se distinguent par leur subjectivité et leur ambiguïté (Amabile, 2012; Bilton et Leary, 2002; Caves, 2000; Townley, Beech et McKinlay, 2009). La création de ces produits dans le cadre de projets (Cohendet, Grandadam et Simon, 2008) implique également pour les gestionnaires de favoriser la confiance et la communication au sein de leurs équipes, notamment en abordant un style de leadership démocratique (Andriopoulos, 2003; Bilton et Leary, 2002; Lewin, 1944; Simon, 2006; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Les créatifs eux-mêmes se singularisent par leur esprit passionné (Burt, 2004; Freidson, 1990; Hesmondhalgh et Baker, 2011; Lubbart, 2012; Montuori et Purser, 1995; Townley, Beech et McKinlay, 2009), leur motivation intrinsèque et leur fort désir d'autonomie (Amabile, 1988, 2018; Amabile *et al.*, 1996; Barron et Harrington, 1981; Bilton et Leary, 2002; Chiapello, 1997; Townley, Beech et McKinlay, 2009; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993).

La présence de ces éléments contextuels laisse entrevoir l'apparition de divers types de tensions dans le cadre d'une telle implantation TI. À la suite de la standardisation des processus d'affaires, l'organisation créative pourrait revêtir une dimension plus formelle (Trott et Hoecht, 2004). Ceci irait à contre-courant avec la flexibilité et l'environnement informel nécessaires à la prise de risque et au libre échange d'idées associés au contexte créatif (Andriopoulos, 2003; Bérubé et Demers, 2019; Cummings et O'Connell, 1978). Par ailleurs, les formes de contrôle associées au suivi renforcé des processus d'affaires qui pourraient être ressenties par les employés créatifs s'opposeraient à leur

désir d'autonomie et de liberté nécessaires à la créativité. Dans le même ordre d'esprit, la standardisation des processus d'affaires créatifs induite par l'ERP pourrait aller à l'encontre de la nature ambiguë du produit créatif (Simon, 2006). Enfin, l'instauration d'indicateurs de suivi de la performance quantitatifs, ou une rationalisation trop élevée et explicite pourraient être particulièrement problématiques dans ce contexte. En effet, cela serait à contrebalancer avec la dimension qualitative du processus de création, qui lui revêt un caractère beaucoup plus subjectif (Bilton et Leary, 2002; Caves, 2000).

Ces tensions auraient alors diverses conséquences, avec en premier lieu la résistance au changement (Lapointe et Rivard, 2005), qui est attendue considérant l'inadéquation de l'organisation avec ce type d'outils (Morton et Hu, 2008). À cela s'ajoute un potentiel changement de structure organisationnelle avec la standardisation induite par le SI (Mintzberg, 1980). Finalement, une personnalisation accrue de l'ERP serait suggérée comme autre réponse à ces tensions (Rivard et Lapointe, 2012), compte tenu de la dimension très subjective et flexible qui se retrouve dans tous les pans de ce type d'organisation.

Figure 2.3 : Le modèle conceptuel initial



Chapitre 3 : Méthodologie

Les sections subséquentes ont pour objectif de décrire la méthodologie d'enquête utilisée en incluant l'approche méthodologique choisie. Le processus de collecte et d'analyse des données ainsi que les efforts mis en œuvre pour respecter les enjeux éthiques seront développés.

3.1. L'approche méthodologique

Cette section passera en revue le type de recherche, la position épistémologique et le type de logique retenus pour cette étude.

3.1.1. Le type de recherche

La recherche menée à travers ce mémoire avait pour objet l'étude des enjeux associés à l'implantation d'un nouveau SI en milieu créatif. Il s'agissait dans cette optique de s'intéresser à un phénomène peu investigué, qui est empreint d'un fort empirisme compte tenu du caractère inédit de cette situation. En effet, très peu de cas similaires ont été rencontrés jusqu'alors, la majorité des études du domaine s'intéressant plutôt aux industries manufacturières ou au secteur public (Kutzner, Schoormann et Knackstedt, 2018). Le choix d'une recherche de type qualitative a donc été justifié, car cette méthode ne vise pas à quantifier ou à mesurer, mais plutôt à obtenir des données verbales permettant une démarche interprétative (Aubin-Auger *et al.*, 2008 : 143). La finalité étant d'obtenir une compréhension plus détaillée de ce phénomène particulier (Kumar, 2011).

Il convient d'ajouter par ailleurs que cette recherche était de type exploratoire puisqu'il s'agissait d'étudier un domaine peu connu, dans le but de développer des propositions de recherche a posteriori.

3.1.2. La position épistémologique

Le choix du sujet de recherche résultait en grande partie de la position du chercheur en tant qu'employé d'une organisation créative, vivant actuellement l'implantation d'un ERP. Compte tenu du fait qu'il ne s'agissait de tester une théorie pour augmenter la compréhension prédictive de ce phénomène, mais plutôt de comprendre les différents éléments observés au cours de ce phénomène (sur la base de différents fondements théoriques exposés au cours de la revue de littérature), l'interprétativisme s'est avéré être la meilleure approche à aborder (Cherkaoui et Haouata, 2017).

3.1.3. Le type de logique

Le problème de recherche formulé plus tôt découlait de l'observation d'une situation particulière de la part du chercheur ; situation qui a fait l'objet d'une analyse approfondie afin d'en retirer des concepts. Il s'agissait d'une démarche de type *induction analytique* (Becker, Geer et Hughes, 1961; Besse-Patin, 2017). Dans le cadre de cette démarche, le chercheur commence par développer des suppositions basées notamment sur un examen approfondi de la littérature, puis les révisé en fonction des éléments récoltés au cours de son enquête (Patton, 2002). Il s'agira finalement de mettre en perspective ces suppositions émergentes avec celles initialement formulées (*ibid.*). L'approche précédemment utilisée en systèmes d'information (voir Lapointe et Rivard, 2005) a débuté avec l'énoncé d'une problématique. Un certain nombre d'éléments probants relatifs à cette problématique issus du corpus théorique ont été recensés dans une revue de littérature. Ces éléments ont donné lieu à un cadre conceptuel à la suite duquel une enquête a été réalisée. L'analyse des résultats de cette enquête a permis de proposer une version empiriquement enrichie du cadre conceptuel et d'émettre des pistes de recherches futures.

3.2. Le choix de l'étude de cas

Le sujet de cette enquête étant très spécifique et peu commun, le choix de l'étude de cas a été retenu pour répondre à la problématique formulée. L'organisation des sections subséquentes s'inspirera de la méthodologie proposée par Yin (1994), qui suggère un certain nombre d'étapes à suivre pour la réalisation d'une étude de cas. Les premières sections seront ainsi dédiées à la planification, à la conception et à la préparation de l'étude. Les sections suivantes se concentreront à la collecte et à l'analyse des données.

3.2.1. La planification de l'étude de cas

Une étude de cas est une méthode empirique qui étudie un phénomène contemporain en profondeur et dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte sont un peu floues (Yin, 2017). L'étude de cas s'intéresse à une situation très particulière et doit s'appuyer sur de multiples sources de preuves afin de faire converger les données qui seront récoltées (*ibid.*). Le choix d'une étude de cas pour la réalisation d'une enquête repose sur trois conditions principales : (1) la question de recherche formulée ; (2) le contrôle du chercheur sur les événements comportementaux ; (3) et le degré de concentration sur les événements contemporains par opposition aux événements entièrement historiques (*ibid.*).

La question de recherche formulée — *Quels sont les enjeux associés à l'implantation d'un nouveau Progiciel de Gestion Intégré dans une adhocratie relevant du domaine de la création ?* — était de nature à justifier la conduite d'une étude exploratoire. L'objectif étant, à l'issue de l'enquête, de développer des propositions pertinentes pour de futures recherches. Dans un second temps, l'intérêt de cette étude résidait également dans l'observation des comportements et les réactions des différentes parties prenantes d'une organisation créative, en particulier les employés créatifs, en réponse à l'implantation d'un ERP. De ce fait, le chercheur n'avait pas pour objectif d'avoir un quelconque contrôle sur les événements comportementaux qui se seraient produits au cours de ce phénomène. Enfin, cette recherche s'est inscrite dans l'étude d'un phénomène contemporain : l'implantation d'un ERP dans une industrie créative. Dans ce sens, il convenait alors de s'intéresser à un cas réel et concret, qui compte tenu de son caractère très « niché », nécessitait le recours à des conditions contextuelles appropriées. Les études de cas sont ainsi particulièrement adéquates lorsque le domaine d'étude se retrouve peu dans la littérature ou lorsqu'il s'agit de donner une nouvelle perspective à un sujet étudié (Eisenhardt, 1989). Cette méthode présente aussi l'avantage de permettre plusieurs niveaux d'analyse (par exemple organisationnel, groupe ou individuel) au sein d'un même cas (Yin, 1984).

L'ensemble de ces éléments ont donc justifié le recours à une étude de cas suivant les conditions énumérées par Yin (2017).

3.2.2. La conception de l'étude de cas

Le cas devait être choisi de manière à répondre à la problématique formulée (Yin, 2017). Il a donc été nécessaire dans ce contexte de s'intéresser à une organisation relevant du domaine de la création, faisant l'objet ou ayant fait l'objet de l'implantation d'un nouvel ERP. L'accès à un cas congruent a été facilité par la position du chercheur en tant qu'employé, occupant le poste de coordinateur ERP au sein d'une organisation créative d'origine montréalaise, ayant pris la décision d'implanter un nouvel ERP début 2018. Le *go live* a eu lieu le 1^{er} janvier 2020. Cette position privilégiée au sein de cette entité, et de surcroît au sein de l'équipe ERP responsable de ce projet, représentait un avantage considérable pour faire état de l'exactitude des données récoltées. L'organisation en question disposant de plusieurs filiales dans le monde, au sein desquelles l'ERP sera également implanté, le périmètre de l'enquête ne sera restreint qu'aux entités se trouvant dans la région de Montréal. De plus, l'étude s'est concentrée principalement sur les employés créatifs, dont le caractère atypique a été exposé précédemment, et non pas sur les autres fonctions support de l'organisation. L'enquête s'est focalisée sur les enjeux rencontrés avant, pendant et après l'implantation.

L'étude de cas unique a donc été retenue. Le choix du recours à une seule étude de cas dans le cadre d'une recherche se justifiait notamment par le caractère inhabituel (qui dénote par rapport à ce qui se retrouve généralement dans la littérature) ou par le caractère révélateur (lorsqu'un chercheur a la possibilité d'observer et d'analyser un phénomène jusqu'alors inaccessible ou peu accessible) de l'étude (Yin, 2017). En l'état, les recherches relatives à l'implantation d'un nouveau SI dans les industries créatives étaient peu nombreuses dans la littérature (Kutzner, Schoormann et Knackstedt, 2018) et un point de vue privilégié au sein même d'une entreprise vivant actuellement ce phénomène restait assez inédit. Ces éléments venaient alors soutenir le choix d'une étude de cas unique.

3.2.3. La préparation et la collecte des données

3.2.3.1. Les sources utilisées

Parmi les principes à respecter pour accroître la qualité de la collecte de données d'une étude de cas, figure l'usage de multiples sources de preuve (Yin, 2017). Le respect de ce principe permet de réaliser une enquête en profondeur dans le contexte réel du cas, de façon à corroborer les différentes données obtenues pour augmenter la qualité et la validité des résultats. Dans cet esprit, plusieurs sources ont été utilisées pour réaliser cette enquête : de la documentation et des entretiens.

La documentation utilisée pour l'enquête correspondait à des rapports, des comptes-rendus de réunion ou encore des présentations en lien avec le projet d'implantation. L'intérêt étant d'obtenir grâce à cela plus d'information sur l'historique de la mise en œuvre du projet.

Les entretiens constituent l'une des principales sources de données dans les études de cas (Yin, 2017). Il s'agit d'un outil approprié dans un contexte de recherche complexe et vague comme celui de cette étude, afin de récolter des données en profondeur. Le choix d'entretiens semi-structurés a alors été retenu pour la réalisation de cette enquête. Au cours de ce type d'entretien, le discours est organisé par thèmes définis par le chercheur en fonction de la question de recherche à étudier ; discours dont l'ordre peut être plus ou moins bien déterminé selon la réactivité du répondant, nécessitant alors quelques points de repère principalement recensés dans un guide d'entretien (Imbert, 2010).

3.2.3.2. La définition de l'échantillon et du profil des répondants

Définir la population devant faire l'objet de l'enquête est crucial, car elle permet de choisir rigoureusement l'échantillon de recherche et de délimiter les frontières de l'étude (Eisenhardt, 1989). La population à étudier dans ce sens était l'ensemble des membres de l'organisation choisie pour l'étude de cas. L'échantillon retenu était de type « *theoretical sampling* » qui est un processus de collecte de données dirigé par une théorie émergente plutôt que par des dimensions prédéterminées

de la population (Strauss, 1987). Selon cette méthode, « *l'accent n'est pas sur l'échantillon en lui-même, mais plutôt sur ce que cet échantillon aurait à dire pour soutenir le processus d'élaboration de la théorie* » (Qureshi, 2018 : 20218, traduction libre). Le profil des répondants a donc été choisi de manière à mettre en exergue différentes perspectives au sein d'une organisation créative.

Pour être en mesure de dresser une analyse du phénomène d'implantation qui soit la plus holistique possible, il a été nécessaire de définir plusieurs catégories et sous-catégories de répondants afin de relever au mieux les multiples enjeux de bout en bout. L'échantillon était ainsi composé de trois catégories principales : des créatifs, des gestionnaires de créatifs et des membres de l'équipe projet en charge de l'implantation. Ces catégories ont été divisées en sous-catégories afin d'obtenir un panel plus large des points de vue potentiels sur la mise en œuvre de ce changement technologique.

La première catégorie de répondants est constituée des groupes de **créatifs**, qui sont au cœur du sujet. Ces derniers ont été choisis selon leur ancienneté et leur spécialité : designers, infographistes, rédacteurs, directeurs artistiques, créateurs de contenu ou encore architectes ; afin d'obtenir une variété de perspectives potentielles.

La seconde catégorie est composée des **gestionnaires de créatifs**. Recueillir des informations auprès des gestionnaires avait pour but d'apporter plus d'éléments sur la standardisation des processus d'affaires et sur la gestion des employés avant, puis à la suite de l'implantation de l'ERP. Les gestionnaires des créatifs sont principalement des directeurs créatifs (DC), et sont donc eux-mêmes des créatifs en tant que tels. Or, il s'avère que dans l'organisation étudiée les créatifs sont également encadrés par des coordinateurs (CO) qui assistent les DC dans les tâches plus administratives à réaliser. Leur témoignage était pertinent pour accéder à une vue globale des enjeux associés à la gestion des créatifs. La catégorie « gestionnaires » est donc divisée en deux sous-catégories : les gestionnaires ayant un profil de **directeurs créatifs** et les **coordinateurs**.

Enfin, la dernière catégorie de répondants est formée de **membres de l'équipe du projet d'implantation** du nouveau système d'information. Recueillir des informations auprès des personnes responsables de l'implantation était primordial pour faire état des enjeux plus profonds liés aux processus d'affaires ou aux considérations plus techniques. Pour cela, trois sous-catégories de répondants ont été retenues. Un **responsable en ressources humaines** (RH) a été interrogé. Obtenir une perspective RH à ce sujet permettait d'établir si des enjeux propres au profil typique des créatifs avaient été pris en compte tout au long du projet. La seconde sous-catégorie correspondait à l'apport **d'un autre responsable ayant activement concouru** à la mise en œuvre du projet. Ce dernier n'ayant pas souhaité être désigné par sa fonction, il est désigné par « R0 » dans les résultats

de l'enquête. Son point de vue a donné la possibilité d'avoir une appréciation globale des enjeux rencontrés avant, pendant et après l'implantation de l'ERP. Enfin la dernière sous-catégorie correspondait à un **spécialiste TI** ayant participé à la mise en œuvre du projet. Collecter des données auprès de membres de l'équipe ERP était intéressant pour recueillir des informations sur les éléments à prendre en considération d'un point de vue technique pour répondre aux particularités des créatifs.

La définition de la taille de l'échantillon dans une enquête qualitative est très contextuelle et intrinsèquement liée au sujet étudié (Boddy, 2016). La taille de l'échantillon était ici de seize répondants : neuf créatifs (CREA), trois gestionnaires (GEST), un coordinateur (CO), un responsable ayant participé activement au projet d'implantation (R0), un responsable des ressources humaines (RH) et un spécialiste en technologies de l'information (TI). Cet échantillon était suffisamment conséquent pour parvenir à une saturation des réponses, soit que l'apport d'une nouvelle donnée ne permettait pas l'émergence d'une nouvelle information ou thématique (Bloor et Wood, 2006). Les entretiens se sont tenus au cours du mois de novembre 2020. La durée des entrevues variait entre 30 minutes et une heure.

Le Tableau 3.1 ci-dessous dresse un récapitulatif des personnes interrogées.

Tableau 3.1 : Récapitulatif des catégories de répondants

Catégorie	Sous-catégorie/Professions	Nombre de personnes interrogées	Désignation
Créatifs	Designers Infographistes Rédacteurs Directeurs artistiques Créateurs de contenu Architectes	9	CREA 1
			CREA 2
			CREA 3
			CREA 4
			CREA 5
			CREA 6
			CREA 7
			CREA 8
			CREA 9
Gestionnaires	Gestionnaires — Directeurs Créatifs	3	GEST 1
			GEST 2
		1	CO
Équipe projet	Responsable RH	1	RH
	Responsable Projet	1	R0
	Spécialiste TI	1	TI
Nombre total de répondants		16	

Il était assez difficile de définir des groupes homogènes de répondants, notamment pour les employés créatifs qui, en raison de la nature même de leur activité, se distinguent énormément les uns des

autres. Toutefois, les profils retenus pour cette étude ont été sélectionnés selon les critères d'inclusion et d'exclusion énumérés dans le Tableau 3.2 ci-dessous. À savoir que certains critères ne s'appliquaient qu'à quelques catégories de répondants.

Tableau 3.2 : Critères de sélection des répondants

Critères		Justification	Répondants				
			Employés créatifs	Gestionnaires	Responsables RH	Responsables projet	Spécialistes TI
Inclusion	A vécu le pré et le post <i>go live</i> (doit être membre de l'organisation depuis au moins 1,5 an)	Le fait que l'employé ait été présent au sein de l'organisation avant, pendant et après le <i>go live</i> permet d'aborder les enjeux d'une manière beaucoup plus longitudinale. Grâce à cela, il est espéré observer si une évolution des réactions s'est produite au fur et à mesure du déroulement du projet.	X	X	X	X	X
Inclusion	L'activité principale est la création	Pour les employés créatifs, il peut s'agir des activités suivantes : design, architecture, création de contenu, producteur, rédacteur, webdesign, infographisme.	X				
Inclusion	A au moins deux années d'expérience dans son domaine	Ce critère permet de définir un certain de niveau de maturité du travailleur quant à son expérience professionnelle.	X	X			
Inclusion	Doit collaborer avec des employés créatifs	Ce critère permet de sélectionner les gestionnaires et les partenaires RH à interroger, parce que certains d'entre eux ne sont en charge que d'employés non créatifs (exemple : fonction support).		X	X		
Inclusion	Doit avoir participé à la mise en œuvre du projet, avant, pendant et après le lancement au Canada	Certaines personnes ont rejoint l'équipe de projet après le lancement au Canada. De ce fait, il est plus pertinent de se rapprocher des membres de l'organisation, ayant concouru à la mise en œuvre du projet dès son initiation.			X	X	X
Exclusion	Est un pigiste	Beaucoup de travailleurs de l'organisation (surtout les créatifs), sont employés par un contrat temporaire et ne sont par conséquent pas totalement impactés, ou de façon très résiduelle, par l'implantation de ce nouveau SI.	X	X	X	X	X
Exclusion	Est à temps partiel	Les employés à temps partiel sont exclus de l'étude, car ils sont censés être moins imprégnés de l'impact du projet au quotidien.	X	X	X	X	X
Exclusion	N'a jamais utilisé le nouveau SI	Sont exclues les personnes qui n'ont jamais utilisé le nouveau SI, car il s'agit notamment d'obtenir leurs réactions quant à son utilisation.	X	X	X	X	X

3.2.3.3. La préparation de la collecte

Il est recommandé de suivre un protocole qui permettra de guider la collecte des données. Il contient notamment une série de questions à utiliser pour la réalisation des entrevues (Yin, 2017). L'usage d'un protocole est aussi gage d'une plus grande fiabilité des résultats d'une étude de cas (*ibid.*). En accord avec ce principe, un guide d'entretien a été développé à partir des points clés ressortant de la revue de littérature afin de supporter le chercheur dans son enquête. Le guide d'entretien a été rédigé en fonction des catégories de répondants. Les questions ont été ordonnées de manière à suivre une chronologie des événements (avant, pendant et après l'implantation). Ces guides d'entretien sont reportés dans les Annexes 5 à 10.

Par ailleurs, afin de s'assurer de la validité des questions et du bon déroulé des entretiens, des entrevues pilotes ont été réalisées (Yin, 2017). Pour cela, un employé créatif et un gestionnaire ont été interrogés. Cela a notamment permis de modifier, remplacer ou enlever certaines questions figurant sur la première version du guide d'entretien pour mesurer au mieux les enjeux du projet. Par exemple des questions étant trop orientées sur la gestion de la performance individuelle des créatifs (*Vous êtes-vous fixé des objectifs professionnels ou personnels particuliers quant à la réalisation de votre travail ?*) ont été remplacées par des questions mettant plus l'emphase sur la standardisation des processus d'affaires potentiellement subséquente à l'implantation de l'ERP (*Pensez-vous que le suivi de votre travail est plus facile depuis l'implantation des nouveaux SI ? Pourquoi ?*).

3.2.4. L'analyse des données

Les données collectées ont été enregistrées avec l'accord des participants afin de s'assurer de la bonne retranscription des informations fournies. Par la suite un premier système de codage a été utilisé, afin de faciliter le classement et l'analyse des données récoltées. Cette table de codage a été établie en fonction des principaux éléments constitutifs du modèle conceptuel. Elle comprend donc trois sections générales (conditions initiales, tensions et conséquences) puis des sous-sections en fonction des ramifications élaborées dans le modèle conceptuel initial (par exemple l'organisation, le produit créatif, la gestion des créatifs et les créatifs eux-mêmes pour les conditions initiales). Les différents codes utilisés dans la table de codage initiale sont exposés dans l'Annexe 11. L'analyse des études de cas s'inscrivant dans un processus itératif (Eisenhardt, 1989), d'autres codes sont venus compléter la table de codage initiale, à la suite d'éléments nouveaux identifiés dans le cadre de l'enquête. Ces nouveaux codes sont présentés dans l'Annexe 12. Le codage a été réalisé grâce au logiciel NVivo.

Une fois les données codifiées et analysées, les résultats ont été présentés par thèmes, selon les différentes sections du modèle conceptuel. L'analyse des résultats de l'enquête a ensuite permis

de proposer une nouvelle version du cadre conceptuel enrichi des éléments récoltés, identifiés grâce aux codes ayant complété la table de codage initiale. Grâce à cela, il a ainsi été possible de formuler un certain nombre de propositions de recherche qui ont fait l'objet d'une discussion.

Cette discussion a été réalisée selon la logique du « *pattern-matching* » qui compare un modèle empirique — soit les résultats de l'étude de cas — avec les modèles prédits tout au long de la revue de littérature (Yin, 2017). Il s'agit en soi de comparer la littérature avec les théories émergentes issues des données récoltées sur le terrain (Eisenhardt, 1989). Cette démarche permet d'asseoir la confiance dans les résultats obtenus et supporte le chercheur dans les propositions de recherches qui seront formulées (*ibid.*).

3.3. Le respect des considérations éthiques

L'éthique est un terme générique qui vise à représenter diverses façons d'examiner la vie morale (Beauchamp et Childress, 1989). L'éthique en recherche est primordiale, car elle permet d'assurer : la protection des individus et des institutions ; la production de conséquences positives sur les individus ou les communautés ; la pérennité de la recherche et la rigueur scientifique². Ce projet de recherche a préalablement été déposé au Comité d'Éthique de la Recherche d'HEC Montréal afin de s'assurer que toutes les considérations éthiques de cette étude sont satisfaites. Il s'agissait en particulier des enjeux liés à l'accès aux données et au respect des principes d'éthique. Le projet a été approuvé avant que la collecte de données n'ait lieu.

3.3.1. L'accès aux données

Les données primaires collectées prenaient la forme de documentation et d'entretiens. Les détails de chacune de ces méthodes de collecte ont été développés dans les sections précédentes. Les données secondaires correspondaient à des éléments récoltés par le chercheur lors de travaux de session réalisés en équipe lors de la session d'Automne 2019 à HEC, dans le cadre des cours de Stratégie Numérique et de Mise en œuvre du Changement Technologique. Ces travaux s'intéressaient déjà à l'implantation du nouveau SI dans l'organisation retenue pour l'étude de cas de ce mémoire. Les informations récoltées à cette période ont été jugées pertinentes pour retranscrire le contexte du projet avant le *go live*. Il est important toutefois de souligner qu'à cette époque le chercheur ne savait pas qu'un sujet de mémoire en lien avec ces deux travaux serait retenu. De plus, un formulaire de consentement a été signé par chacun des membres de l'équipe pour que ces travaux soient réutilisés. Les données récoltées au cours de ces travaux, par le biais d'entretiens semi-structurés, étaient nominatives. Un formulaire de consentement a alors été envoyé à chacune des personnes interrogées afin d'obtenir leur accord quant à la réutilisation de

² Extrait du Power Point du cours ETHI60113 : « Éthique de la recherche en gestion » offert à l'été 2020 par Jonathan Deschenes.

ces informations. Les participants ont tous formulé leur consentement en renvoyant ce formulaire signé.

3.3.2. Le respect des principes d'éthique

Selon l'Énoncé de politique des trois Conseils (2018), trois principes fondamentaux sont à respecter en matière d'éthique de la recherche : le respect des personnes, la préoccupation pour le bien-être et la justice.

Le premier principe fait référence au respect de la valeur intrinsèque et l'autonomie des participants. Dans ce sens le chercheur a l'obligation de solliciter le consentement libre, éclairé et continu de chacun des répondants. Pour ce faire, un formulaire de consentement faisant état du but de la recherche, de ses avantages et des risques éventuels a été envoyé à chacun d'eux avant le déroulement des entrevues. Par ailleurs, cette enquête étant réalisée au sein d'une organisation, un formulaire de consentement a également été signé par les dirigeants de celle-ci.

La préoccupation pour le bien-être correspond à l'attention accordée à la protection de la personne dans tous les aspects de sa vie. Afin d'assurer la protection des personnes interrogées, aucun nom n'a été divulgué dans le compte-rendu de cette enquête. Les répondants ont été désignés selon leur catégorie d'appartenance, par exemple « CREA » pour créatif ou « GEST » pour gestionnaire. De plus, les risques extrêmes auxquels les participants pouvaient être confrontés auraient été, pour les personnes qui auraient fait part de leur mécontentement quant au nouveau système d'information, d'avoir des répercussions négatives de leur hiérarchie ou du service des ressources humaines. Mais cette situation était très peu probable compte tenu de la culture d'entreprise qui favorise la prise de parole, même quand il s'agit d'exprimer des avis négatifs au sujet de l'organisation. Afin de garantir encore plus la protection des individus, les entrevues à distance, hors des horaires de travail, ont été privilégiées. En outre, il a clairement été signifié aux intervenants en début d'entretien qu'ils disposaient d'un droit de regard sur les données collectées les concernant, ainsi qu'un droit de retrait de l'enquête à tout moment, entraînant la suppression de ces mêmes données.

La préoccupation pour le bien-être comprend aussi les impératifs à suivre quant à la confidentialité et à la protection des données. La réalisation d'entrevues à distance a présenté l'avantage d'assurer une plus grande confidentialité des données en comparaison à des entretiens réalisés sur place, qui seraient potentiellement plus « remarqués » par d'autres membres de l'organisation. Ceci a renforcé encore plus la protection de l'anonymat des répondants. En ce qui concerne la protection des données, ces dernières sont stockées sur l'ordinateur personnel du chercheur protégé par un mot de passe et ne sont partagées qu'avec les directeurs de recherche.

Seuls les résultats finaux de la recherche présentés au sein de ce mémoire seront transmis aux membres de l'organisation.

Le dernier principe, la justice, consiste à traiter les personnes de façon juste et équitable. Afin de traiter l'ensemble des intervenants de façon juste, le chercheur s'est attelé à porter autant d'importance à chacun des participants, quel que soit leur niveau hiérarchique. À ces fins, il a été nécessaire d'identifier et de communiquer les potentiels conflits d'intérêts. Le seul conflit identifié résultait de la position du chercheur en tant qu'employé au sein de l'entité étudiée. Or ceci ne lui procure aucune position de pouvoir particulière qui lui aurait permis d'influer d'une quelconque manière sur le comportement des autres membres de l'organisation. Par ailleurs, cette enquête a été réalisée dans un contexte académique et le chercheur n'a reçu aucune rémunération de la part de l'organisation pour cette étude. Tous ces éléments ont été mentionnés dans les formulaires de consentement et répétés en début d'entrevue pour rassurer les participants.

3.4. La présentation du cas

L'organisation retenue pour l'étude de cas est une agence créative montréalaise, qui sera dénommée sous le pseudonyme d'« ACREA », créée au début des années 1990. Elle compte plus de 800 employés permanents et a régulièrement recours à des pigistes. L'entité est spécialisée dans le domaine de la publicité, le design, le marketing, les relations publiques et l'architecture. L'agence dispose de plusieurs bureaux répartis en Amérique du Nord et en Europe. Elle regroupe divers départements : création, service-conseil, production, studio, digital, opérations, finances, ressources humaines ou encore service informatique. La création constitue le groupe le plus important et réunit des créatifs spécialisés dans multiples domaines : designers, infographistes, rédacteurs, directeurs artistiques, créateurs de contenu ou encore architectes. Ces créatifs relèvent hiérarchiquement de directeurs créatifs (DC) qui s'assurent du bon déroulement des projets. Toutefois, toute la portion liée à la planification des heures et à la gestion des congés revient aux coordinateurs (CO), qui sont responsables de la partie plus « administrative » de la gestion des employés créatifs. Il est à savoir que les créatifs peuvent ne pas avoir à travailler directement avec leurs directeurs créatifs respectifs compte tenu des projets à réaliser. Ils sont donc habituellement amenés à collaborer avec plusieurs directeurs. Pour communiquer entre eux, tous les membres de l'organisation utilisent un système de messagerie instantanée « Jedha » (pseudonyme).

Depuis plusieurs années, ACREA rencontre de nombreuses difficultés avec la gestion de ses processus internes, que ce soit au niveau RH, financier ou même plus opérationnel avec la gestion des projets créatifs. En effet, ses processus d'affaires ne sont pas clairement établis. Chacun fonctionne à sa manière, avec ses propres outils. Cela se ressent particulièrement au niveau des projets créatifs pour lesquels il est difficile d'assurer un suivi rigoureux de leur état d'avancement,

du budget alloué et de l'assignation des ressources nécessaires. Par ailleurs, les employés font régulièrement part de leur mécontentement vis-à-vis du système en place, « Korriban » (pseudonyme), jugé peu ergonomique et obsolète.

ACREA cherche alors à améliorer la gestion de ses ressources humaines ; harmoniser ses pratiques pour favoriser la mobilité des employés permanents entre les bureaux et diminuer le coût du recours aux pigistes ; assurer un meilleur suivi des ressources engagées dans ses projets ; et établir des rapports financiers plus fiables. Début 2018, l'entité prend alors la décision de se doter d'un ERP. Elle appelle ce projet d'implantation « Rogue 1 » (pseudonyme). Elle choisit une première solution, « Naboo » (pseudonyme), comme outil de gestion de ressources humaines et de gestion financière. Naboo regroupe notamment les modules suivants : *human resources management, payroll, absences, time tracking, accounting, expenses, procurement, banking and settlement*. Ce premier système étant moins performant au niveau de la gestion de projets, l'organisation décide d'avoir recours à un second outil « Endor » (pseudonyme) et souhaite faire communiquer les deux outils grâce à des intégrations.

Le lancement du projet est annoncé à toute l'agence de Montréal en juillet 2019, lors d'un déjeuner-conférence au cours duquel les bénéfices des différents outils sont présentés. Lors de cette présentation, un court *spot* mettant en scène les *sponsors* du projet réalisant une mission spatiale, en relation avec le thème de Rogue 1, a été également été diffusé.

Le *go live* a lieu début janvier 2020 dans tous les bureaux canadiens. Tous les employés doivent désormais utiliser Naboo et Endor. Afin d'accroître la sécurité des données, pour se connecter à ces deux SI les employés doivent tout d'abord par une plateforme d'authentification « Kuat » (pseudonyme). Les employés utilisent Naboo pour la saisie de leurs heures, leurs demandes de congés ou encore leurs notes de frais. Endor est utilisé principalement pour la gestion des projets et l'assignation des ressources. Avant cela, l'organisation utilisait « Alderaan » (pseudonyme) qui envoyait directement la planification des horaires dans la boîte des employés.

Le Tableau 3.3 ci-dessous récapitule les différents outils utilisés par ACREA.

Tableau 3.3 : Récapitulatif des différents systèmes d'information utilisés par ACREA

Outil	Fonction
Korriban	Ancien système ERP utilisé par ACREA
Alderaan	Outil permettant de synchroniser les horaires des créatifs directement dans leur boîte mail
Kuat	Outil d'authentification unique mis en place dans le cadre du projet Rogue 1 pour accéder à toutes les applications mises à disposition du personnel
Jedha	Système de messagerie instantanée utilisé mis en place depuis plusieurs années chez ACREA
Naboo	ERP nouvellement implanté — Outil supportant essentiellement les fonctions support de l'entreprise (gestion de ressources humaines et de gestion financière)
Endor	ERP nouvellement implanté – Outil type PSA (<i>Professional Services Automation</i>) devant support la gestion des projets chez ACREA

Il est important d'ajouter que depuis mi-mars 2020 le travail à distance est instauré pour la grande majorité de l'effectif en raison de la pandémie du COVID-19.

Chapitre 4 : Résultats de l'enquête

Afin de guider au mieux le lecteur dans l'analyse des données récoltées, les résultats seront présentés selon l'ordre proposé par les différentes sections du cadre conceptuel. Une première section se concentrera alors sur les éléments contextuels, une seconde sur les tensions rencontrées et enfin une dernière sur les conséquences à l'implantation du nouveau SI³.

4.1. Les éléments contextuels

4.1.1. L'implantation de l'ERP

La **centralisation des données** induite par l'implantation de l'ERP se retrouve en particulier dans les témoignages des membres de l'équipe ERP responsables du projet Rogue 1. Pour le spécialiste TI interrogé, cette dimension est retranscrite notamment à travers les avantages des deux SI. Naboo permettrait ainsi de gérer les différents modules des fonctions support de l'entreprise (paye, ressources humaines, finance...), tandis qu'Endor serait idéal pour gérer un projet dans une plateforme unique dans laquelle « *des gens sont affectés à des tâches, sont responsables de renseigner une date de fin et des estimations de temps* » (TI). Par ailleurs, d'après un des responsables du projet Rogue 1 interrogé, avec Endor « *tous les gestionnaires ont maintenant accès à des données plus fiables qu'avant* » (R0). Cette centralisation était de plus nécessaire, selon le partenaire RH, pour que les objectifs d'ACREA soient atteints, en tirant parti d'une plateforme unique pour faciliter leur collaboration.

D'après les propos recueillis, il apparaît que la **standardisation des processus d'affaires** fût considérée comme l'un des plus gros enjeux à l'implantation de l'ERP. En effet, avant l'implantation « *beaucoup de personnes utilisaient leur propre programme* » (TI) ou faisaient le suivi de leurs projets sur des fichiers Excel (TI). Par ailleurs, le témoignage du partenaire RH met en lumière l'étendue du travail à réaliser sur les processus d'affaires d'ACREA : « *Pour l'adaptation avec ACREA, j'ai réalisé que c'était vraiment compliqué parce que l'organisation n'avait pratiquement aucun processus clair. Pour chaque règle il y a au moins cent exceptions. C'était le plus gros défi pour nous* » (RH). Pour autant, tout comme la centralisation des données, les bénéfices de cette standardisation étaient considérables pour atteindre les objectifs escomptés : « *Du côté Endor, ça donne un outil de travail aux personnes qui gèrent des projets afin de standardiser à haut niveau les processus et de garder une trace des données sur les projets. C'est quand même un avantage de ce point de vue là.* » (R0).

Une des **mesures des processus d'affaires** utilisées par ACREA est le nombre d'heures à réaliser par les employés créatifs sur les différents projets sur lesquels ils sont assignés, ce qui permet

³ Le masculin est utilisé pour alléger le texte et désigner tous les répondants afin de protéger leur anonymat.

alors d'assurer également le **suivi** de leur travail. Il est alors possible grâce à cela de définir un « taux d'occupation », soit le rapport entre les heures à réaliser par le créatif et son horaire régulier tel que défini dans son contrat d'embauche. L'avantage des nouveaux SI, Endor en particulier, serait alors de fournir aux gestionnaires plus de « *visibilité sur le taux d'occupation des gens pour les aider à faire des calls si une personne a trop d'heures ou pas assez sur tel projet, puis voir quels sont les projets à venir.* » (R0). Ceci leur donnerait en outre une « *notion de forecasting qu'ils n'avaient pas auparavant* » (R0), de manière à faciliter l'allocation des ressources sur les projets par la suite. Cette notion de visibilité sur les heures à réaliser est d'ailleurs mentionnée par les gestionnaires, qui avaient des difficultés à l'obtenir auparavant : « *Endor permet de rendre les équipes imputables de leurs heures, en respectant le nombre d'heures qui leur est alloué. Comme cette information était donnée verbalement ou pas du tout dans le passé, le contrôle des heures était difficiles à faire.* » (GEST 1).

4.1.2. Les organisations créatives

L'ajustement mutuel, qui est le mécanisme de coordination principal des adhocraties comme les agences créatives, se retrouve principalement à travers les formes de communication informelle entre les gestionnaires et leurs créatifs. Il a été intéressant de noter que les personnes interrogées plébiscitaient Jedha pour faciliter cette communication informelle qui « *reste la plateforme idéale* » (GEST 3) pour les échanges. La réponse d'un des créatifs questionnés à ce sujet rejoint d'ailleurs cette idée et remet l'emphase sur la dimension informelle des adhocraties : « *La gestion de mon horaire est très organique, c'est par conversation Jedha, il n'y a pas de logiciel qui le fait.* » (CREA 2), laissant alors supposer quelques difficultés à la mise en place d'un canal de communication plus formalisé.

En plus de cet ajustement mutuel, la volonté de créer un espace de **liberté** aux créatifs se distingue notamment dans les réponses des gestionnaires et des RH. Cet espace de liberté est nécessaire pour que le créatif puisse se mettre « *dans un état d'esprit ou un contexte où il n'est pas dérangé, où son esprit peut divaguer.* » (GEST 2). Cet aspect est également un autre enjeu pris en considération par le partenaire RH, car il était important de trouver les bons compromis pour maintenir cette liberté dévolue aux créatifs : « *ACREA est une agence créative, et ils ont besoin d'espace pour être créatifs. [...] Il faut leur donner plus d'espace pour travailler et bien comprendre ce qu'ils font.* » (RH).

Tout ceci laisse entrevoir quelques obstacles à la mise en place d'un suivi plus serré. Cette idée revient d'ailleurs dans une mention d'un gestionnaire, ne souhaitant pas « *demandeur des updates toutes les heures* » (GEST 2), mais préférant plutôt réaliser un contrôle du travail en fonction des « *moments clés* » d'un projet. Entre ces points de contrôle, le créatif aurait alors la liberté de fonctionner comme il le souhaiterait pour réaliser son travail.

4.1.3. Le produit créatif

L'**ambiguïté** des produits créatifs est retranscrite à travers la complexité à décomposer ce type de produit qui est très « *dur à calculer* » et qui serait constitué d'un « *amalgame de facteurs* » (CREA 3). Ils dépendent de plus « *de l'idée initiale qui peut parfois complexifier mille affaires.* » (CREA 3) ou qui peut changer à tout moment. Idée qui est de plus assujettie à l'approbation du client, ce qui donne un caractère encore plus imprévisible au produit créatif. À cela s'ajoutent les nombreux imprévus auxquels il faut s'attendre dans la réalisation des œuvres artistiques, parfois plus de spécialistes sont nécessaires dépendamment de l'évolution de l'idée et des choix du client. Il serait alors difficile de « *libeller* » (CREA 1) chacune des étapes d'un projet selon les créatifs et leurs gestionnaires.

Dans le même esprit que l'ambiguïté afférente au produit créatif, la notion de **subjectivité** se retrouve dans la dimension très « personnelle » associée à la création, qui est intrinsèquement liée au créatif qui en est à l'origine : « *C'est très organique. Ce n'est pas aléatoire, mais c'est comme un peintre, il commence une peinture et il peut la haïr après deux coups de pinceau ou il peut la haïr quand il n'en reste plus que trois. Ou il peut avoir une page blanche pendant une semaine.* » (GEST 2). La créativité est le fruit de l'inspiration du créatif qui la nourrit de ses propres expériences : « *Tu écoutes des choses qui t'inspirent, ça peut être culturel, ça peut être de la musique, de la lecture, des BD.* » (CREA 3).

Les œuvres créatives à réaliser prennent la forme de « **projets créatifs** », ce qui est la norme chez ACREA. Au cours des entretiens, il en ressort que d'y apposer une certaine décomposition « standard » s'avère compliqué. Ceci rend d'ailleurs l'avancement du projet difficile à estimer, en accord avec le caractère ambigu du produit créatif. Les créatifs eux-mêmes ont du mal à évaluer leur propre pourcentage d'avancement : « *J'ai l'impression que quand on est dans un meeting et qu'on demande des statuts sur l'avancement des projets, on a souvent des "ah ben là je travaille un peu sur le manifesto ou quoi". [...] C'est très intangible et nébuleux.* » (CREA 1). Cette idée est qui plus est reprise par les gestionnaires, qui ont pour habitude de suivre leurs projets de façon très personnelle également, faisant alors le lien avec la part de subjectivité associée à la création : « *C'est extrêmement difficile de dire ce que va donner un projet, parce qu'au final, nos KPIs c'est notre instinct.* » (GEST 3).

La gestion des projets créatifs selon les standards « imposés » par l'ERP semble d'autant plus complexe que les gestionnaires de créatifs ne seraient pas « *des gestionnaires de projets en tant que tels* » (TI). À ce sujet, le spécialiste TI interrogé a de plus fait savoir qu'au cours des formations Endor qui ont eu lieu avant le *go live*, la plupart des gestionnaires ont eu du mal à comprendre les principaux concepts de la gestion de projets, comme les notions d'estimations ou de pourcentage d'avancement. Il s'agit d'un élément que certains gestionnaires ont de surcroît eux-mêmes

concedé : « *Aussi à la base, nous n'avons pas une formation de gestionnaires de projets. On apprend souvent sur le tas, ce qui fait que la planification n'est pas facile pour tout le monde.* » (GEST 1). Les gestionnaires manquaient donc des compétences nécessaires pour assurer une bonne gestion de projets.

4.1.4. Les créatifs

Le désir d'**autonomie** des créatifs a pu être observé à travers les différents outils qu'ils utilisaient pour travailler selon leur propre méthode, car avant Endor « *il n'y avait pas vraiment d'outil de gestion de projet chez ACREA et beaucoup de personnes utilisaient leur propre programme* » (TI).

Cette idée se poursuit par leur volonté « d'être libre » et « ne pas être dérangé » quand ils sont plongés dans un projet : *Quand on « les dérange », on les sollicite pour savoir où ils en sont ça les irrite. [...] Un peu du genre « je n'ai pas besoin de quelqu'un qui me demande où j'en suis, je sais que ça doit partir à telle journée ».* (CREA 1). Il s'agit d'ailleurs d'une réalité dont leurs gestionnaires, les directeurs créatifs, ont bien conscience et veillent alors à ne pas trop leur demander de rendre des comptes, au risque de se retrouver avec ce type de réponse selon un des gestionnaires : « *je suis en train de faire des maquettes là, lâche-moi avec ta bibitte* » (GEST 3).

Le côté **passionné** des créatifs et leur motivation se sont retrouvés quand ils faisaient état de tout le temps qu'ils consacraient à la réalisation de leurs projets : « *L'important pour moi c'est le produit créatif, c'est pour ça que j'ai été engagé [...]* » (CREA 6) ; « *c'est difficile de décrocher quand on est dedans [...]* » (CREA 8). Cette passion est d'autant plus visible lorsqu'elle est contrebalancée avec la planification ou les tâches administratives qu'ils ont à réaliser.

CREA 6 : *[...] À la fin ce qui m'intéresse c'est de faire de la création pas de balancer les budgets à la fin du mois. C'est difficile à prendre cette charge-là de plus de gérer ses heures.* ».

CREA 8 : « *[...] Plus j'ai de temps, plus je vais être content. Je trouve ça difficile d'estimer mes heures et de donner mon taux d'occupation.* ».

Il a donc été possible de relever une certaine « antipathie » pour le côté administratif de leur travail, qui peut se retrouver dans le témoignage d'un gestionnaire, pour lequel ses activités étaient à distinguer de ceux « *dont c'est le travail très direct de savoir où [les créatifs sont rendus] dans chaque étape [...] par exemple avec le suivi des échéanciers.* » (GEST 3). Ce type de tâche ne serait alors pas la fonction première des directeurs créatifs qui estiment plutôt avoir à se concentrer sur le processus créatif. Au niveau des créatifs, cette forme d'aversion se ressent également ne serait-ce que dans la saisie des heures passées sur leurs projets : « *Je pense que j'ai assez de soucis à gérer la création de 4 projets en même temps que d'essayer de me battre pour rentrer mes heures dans des trucs.* » (CREA 6). L'intérêt reste alors porté sur le produit créatif et

non pas sur la planification du projet. Tous ces éléments ont d'autant plus justifié le recours aux CO. Les créatifs admettent eux-mêmes « *qu'ils ne pourraient pas vivre sans eux* » (CREA 9).

Les créatifs ont par ailleurs fait part d'un point important dans leur travail quotidien : la gestion de leurs heures. Cet élément est revenu à plusieurs reprises dans leurs réponses. La gestion du temps semble alors être une dimension priorisée par les créatifs pour la réalisation de leurs tâches. En effet leurs heures « *doivent être allouées pour qu'ils soient occupés, mais pas trop* » (CREA 3). De plus, le fait d'avoir un visuel sur le nombre d'heures à réaliser par le reste de l'équipe permet de favoriser la collaboration et le bon déroulement des projets : « *S'il y a des enjeux, des gens qui ont du temps, des gens qui sont surchargés, on peut se donner des coups de main plus facilement comme ça. Ou en échangeant directement avec notre CO qui est plus au courant des projets de tout le monde.* » (CREA 7).

4.1.5. La gestion des créatifs

Pour que les créatifs et leurs gestionnaires puissent collaborer au mieux, il est nécessaire de créer une relation basée sur la **confiance**. Cet élément se retrouve dans les réponses des gestionnaires interrogés : « *Moi la façon dont je fais le suivi, c'est une question de responsabilisation des gens. C'est à eux de me dire où ils en sont. Parfois c'est moi qui relance, mais il y a trop de choses qui roulent pour que je fasse ça tous les matins.* » (GEST 2). Toutefois, ce point de vue est quelque peu nuancé par l'avis du CO, pour qui il ne faudrait pas non plus « *accorder une confiance totalement aveugle* » (CO). Il serait alors nécessaire d'être un peu plus proactif par moment afin de s'assurer que les créatifs se portent bien, et qu'ils ne sont pas trop débordés, au risque de se rendre compte que tout ne se passe pas comme prévu le cas échéant.

Il a aussi été intéressant de noter que régulièrement les gestionnaires pouvaient ne pas être en mesure de dire sur quoi leurs créatifs étaient en train de travailler, car les créatifs sont très souvent amenés à travailler avec des directeurs créatifs différents en fonction des projets. De ce fait, malgré la confiance qui pourrait régner entre un gestionnaire et son créatif, il s'avère que le gestionnaire pourrait ne pas avoir une vision globale et éclairée de l'entendue du travail des personnes dont il est en charge : « *Les DC que j'ai depuis les dernières années, je travaille tellement sur des projets qui ne les concernent pas souvent, que j'ai l'impression qu'ils ne savent pas vraiment ce que je fais.* » (CREA 9).

Suite à cela il a été possible de remarquer que la partie plus administrative du travail des directeurs créatifs était déléguée aux coordinateurs, ce qui ajoute une autre particularité à la gestion des créatifs. Ces derniers semblent ainsi avoir en réalité deux gestionnaires : un directeur créatif et un coordinateur. Ces derniers gèreraient alors indirectement les créatifs et auraient une meilleure visibilité sur les projets sur lesquels les créatifs travaillent. Ils seraient alors « *plus*

capables de faire le suivi des projets » (CREA 9), que les directeurs créatifs. Les directeurs créatifs auraient alors comme objectif principal d'assurer le bon déroulement du projet et feraient appel aux coordinateurs pour trouver les meilleures ressources pour cela. Une citation d'un coordinateur quant à l'explication de son rôle permet d'illustrer cette idée : « *Un DC peut me dire "ah je voudrais telle personne sur le projet" et moi je dois lui "OK, mais cette personne-là a tel projet en cours ou est en vacances". C'est de ramener le DC à la portion logique qui est la planification et de s'assurer que personne n'est overloadé et que la personne va avoir le temps d'accomplir ce qu'elle a à faire sur le projet.* » (CO).

En plus de la relation de confiance à établir, à plusieurs reprises l'importance de la communication a été mentionnée. Ce qui rejoint d'autant plus les notions d'ajustement mutuel caractérisé par la communication informelle propre aux adhocraties ; et de **leadership démocratique** à adopter pour la gestion des créatifs. Pour suivre alors au mieux le travail des créatifs, il faudrait avoir une communication permanente afin de s'assurer que tout le monde sache ce qu'il a à faire et que tout se porte pour le mieux. Jedha serait encore une fois l'outil idéal pour cela, par exemple en posant des questions directement. Selon les créatifs, la communication informelle est beaucoup plus simple pour rendre compte de l'état d'avancement du projet selon leur propre perception : « *De pouvoir demander son avis à la personne qui va pouvoir te donner une estimation plus juste d'où elle est rendue et de ce qui reste à faire selon elle, les attentes du client... Je pense que c'est vraiment un truc de communication pour avoir une meilleure idée de comment ça se passe.* » (CREA 7). Finalement, il semblerait que la perte de cette forme de communication dans le cadre des relations entre gestionnaires et créatifs, ou au sein même des groupes de créatifs, constituerait une crainte pour eux : « *Ce qui me dérangerait vraiment qu'il n'y ait pas de communication comme ça. Que ce ne soit pas facilement accessible ou que je ne puisse pas demander de l'aide facilement. Ne pas connaître le taux d'occupation des autres.* » (CREA 9).

4.2. Les tensions rencontrées

L'implantation de l'ERP au sein de cette organisation créative, dont les caractéristiques ont été mises en évidence dans les éléments contextuels, a donné lieu à des tensions qui sont exposées ci-dessous. Ces tensions sont de niveau organisationnel, individuel et opérationnel.

4.2.1. Au niveau organisationnel : le passage d'un environnement informel à un peu plus formel

Des tensions sont effectivement apparues suite à la tentative de passage à un environnement un peu plus « formel » dans le cadre de l'implantation de l'ERP. Cet effet s'observe notamment avec la crainte de perdre Jedha qui supporte la communication informelle, caractéristique de l'ajustement mutuel, entre les employés et leurs gestionnaires. Une des intentions sous-jacentes à

la mise en place d'Endor était effectivement de faire passer tous les messages sur cette plateforme afin de suivre au mieux l'avancée des projets, mais peu de personnes ont adhéré à cette idée, que ce soit au niveau des créatifs eux-mêmes, qu'au niveau de leurs gestionnaires.

CREA 1 : *« Moi je continue à faire mes mises à jour sur Jedha. Je pense qu'on est censés donner un statut d'où est ce qu'on en est dans Endor. Je ne l'ai personnellement jamais fait. Je ne sais pas si d'autres créatifs le font vraiment. ».*

GEST 2 : *« Histoire contre : Endor ne m'est d'aucune utilité. Je sais que l'intention de départ c'était aussi de communiquer grâce à Endor. Je ne sais pas qui le fait actuellement. Je continue à communiquer sur Jedha. ».*

Ces éléments ont en outre permis de mettre en lumière une certaine notion de « désalignement » entre l'organisation et l'outil. Il s'agit d'un élément qui était d'ailleurs ressenti dès le début de Rogue 1, par les personnes responsables du projet, notamment les responsables RH et TI. Pour le responsable RH le problème était *« qu'ACREA avait la particularité de vouloir continuer à se comporter comme une petite agence qui met le travail créatif en avant et les tâches administratives vraiment en second »* (RH), et que beaucoup d'employés préféraient continuer à travailler avec leurs outils personnels. Toujours selon le responsable RH, la mise en place de l'outil a engendré un *« gros exercice d'influence et de compromis entre les finances et les RH qui devaient comprendre la réalité et les besoins des créatifs »* (RH) parce qu'il s'agissait véritablement de faire prendre conscience à tout le monde que l'agence avait vraiment grossi et qu'il était nécessaire d'être *« un peu plus corporate »* (RH) pour le bien de l'organisation. Dans cet esprit, les créatifs représentaient la partie prenante avec laquelle les responsables du projet Rogue 1 ont eu le plus à faire pour collaborer au mieux.

Du point de vue du responsable TI, d'emblée Rogue 1 semblait être un projet d'envergure pour ACREA, étant donné qu'il n'y avait pas vraiment d'outil de gestion de projets utilisé avant Endor. Ce manque de maturité se ressentait d'autant plus dans le manque de compétences des gestionnaires à utiliser ce type d'outil, en particulier Endor, en accord avec les éléments exposés dans les conditions initiales. De ce fait, le nouveau SI apparaissait inadéquat par rapport au contexte et au niveau de maturité de l'organisation quant à la gestion de projets : *« Donc je me suis demandé à quel point ça valait la peine d'avoir un très bon outil de gestion de projets quand on ne part de rien. »* (TI). Dans le prolongement de cette idée, le spécialiste TI a également concédé que lorsqu'il a été décidé de se lancer dans le projet Rogue 1, l'équipe ERP elle-même manquait d'expérience en implantation de système et était très petite. Il s'agissait d'ailleurs d'un des enjeux identifiés à l'implantation de l'ERP (TI). L'équipe a du pendant plus d'un an faire appel à un consultant externe pour diriger le projet, ainsi qu'à d'autres consultants spécialisés dans les nouveaux SI pour les supporter (TI).

4.2.2. Au niveau individuel : le ressenti d'un contrôle à contrebalancer avec le besoin de liberté des créatifs

Dès le début du projet, certains créatifs ont fait preuve d'une forte aversion à l'égard du caractère « obligatoire » de la mise en œuvre de l'outil. Le témoignage d'un des créatifs interrogés est assez équivoque sur son ressenti quant au caractère obligatoire des formations à suivre avant le *go live*.

CREA 2 : « *Oui j'ai eu des formations. J'ai trouvé ça "terrible, terrible". 1. Formation obligatoire, on n'est pas dans un pays communiste là ! Qu'est-ce que c'est que ça. J'ai peut-être un petit problème avec l'autorité, donc j'ai flushé directement quand ça m'a été imposé. Si on m'avait dit "si vous avez des questions, voici où aller pour de la documentation, vidéo ou autre". Parfait ! Mais là de forcer l'écoute, non !* ».

Cette réticence s'observe de plus avec la difficulté des créatifs à rendre systématiquement compte de leur état d'avancement sur un projet dans Endor. La majorité s'arrangerait pour que l'avancement du projet « *se fasse sans passer par Endor* » (CREA 6), considérant que c'était à plutôt à eux de travailler comme ils le souhaitaient, sans renseigner à chaque fois le passage à une nouvelle étape. Ce sentiment était également partagé par les directeurs créatifs qui ne voyaient pas « *la nécessité de suivre au pas l'avancement du travail* » (GEST 2), et préféraient consacrer leur temps à la création en reprenant encore une fois la notion de contrôle par « *étapes ou moments clés* ». À ce titre, selon les gestionnaires « *trop encadrer les créatifs, ce n'est pas leur rendre service.* » (GEST 2), il y aurait alors « *strict minimum nécessaire, mais il faut quand même laisser place à un certain chaos* » (GEST 3).

Il convient d'ajouter que dans le cadre du projet, il avait été question de mettre en place des indicateurs de performance individuelle qui seraient notamment utilisés pour les évaluations des employés créatifs (RH). Grâce aux données récoltées par l'ERP, les équipes RH espèrent également être capables de mieux réaliser leur travail en aidant les créatifs à développer leur carrière, en identifiant au mieux leurs besoins (RH). Ces indicateurs auraient pu dans une certaine mesure être assimilés à une forme de contrôle supplémentaire par les créatifs. Or, selon le responsable RH interrogé, ces indicateurs n'ont pas encore été mis en place. Il n'a donc pas été possible d'observer la réaction des créatifs à ce sujet.

4.2.3. Au niveau opérationnel : la standardisation versus l'ambiguïté des processus d'affaires

Les processus d'affaires créatifs se caractérisent par leur ambiguïté. La mise en place d'une standardisation des projets a apporté son lot de tensions dont l'origine provient essentiellement du découpage des tâches des projets créatifs créés dans Endor. En effet, pour faciliter au mieux la planification des projets, une décomposition plus « standard » des tâches a été réalisée dans le

système. Les gestionnaires de projets ont donc dû utiliser ces modèles pour rentrer les informations relatives à leurs projets. Or ces derniers, tout comme leurs créatifs, ont eu des difficultés avec cette standardisation « *parce qu'en réalité tout n'est pas si blanc ou noir* » (CREA 6). La multiplication du nombre d'étapes dans un projet ne permettrait pas de s'y retrouver même pour les gestionnaires : « *Plus il y a d'étapes dans le projet Endor, plus c'est compliqué de rentrer nos heures. [...]. Moi je fais de la création donc ce qui m'intéresse c'est quand il y a écrit "création", toutes les autres étapes ne m'intéressent pas.* » (GEST 3).

La réponse d'un des créatifs à ce sujet relève également la difficulté de la mise en place de cette standardisation par rapport à l'ambiguïté du produit créatif, pour lequel encore une fois l'état d'avancement est difficilement délimitable : « *Parfois en travaillant sur un projet tu travailles sur deux choses en même temps, alors je ne sais pas si je dois séparer mes heures en deux. Ça commence à être trop complexe quand on commence à être trop précis dans le développement créatif parce que la création ce n'est pas précis. [...]. C'est difficile de mettre un système rigide dans quelque chose qui n'est pas rigide et très fluide.* » (CREA 6).

Le point de vue du coordinateur permet de renchérir sur la notion de complexité de la décomposition du travail des créatifs : « *C'est un peu difficile de décomposer leur tâche. Ce serait comme dire à un animateur "alors aujourd'hui de 8h à 9h tu animes la tête, de 9h à 10h tu animes la jambe puis de 10h à 12h tu animes tout le corps". Ce serait trop détaillé. Donc ils vont écrire "motion" et c'est tout.* » (CO).

4.2.4. Au niveau opérationnel : le suivi quantitatif par rapport à la dimension qualitative de la création

Les créatifs et leurs directeurs créatifs ont fait part d'un ressenti négatif vis-à-vis du suivi du travail créatif avec les indicateurs quantitatifs qui ont été mis en place avec l'arrivée de Naboo et Endor, en particulier avec la notion de pourcentage d'avancement et le découpage des tâches, car en « *création il peut y avoir des étapes, mais ce ne sont pas des étapes nécessairement tangibles qu'on peut quantifier ; on peut peut-être les qualifier, mais c'est très difficile de mettre un pourcentage "ah on est à 40 % là"* » (CREA 6). La création serait perçue comme difficilement quantifiable. Elle serait de plus difficile à suivre, parce qu'il s'agit « *d'un travail vivant qui est constamment en train de changer, presque à la seconde* » (GEST 3). Le suivi du travail des créatifs devrait alors rester organique et essentiellement informel comme le souligne l'un des gestionnaires : « *La façon la plus facile de suivre le travail d'un créatif c'est de lui demander "t'en es rendu où, montre-moi ?". Quand tu fais ça c'est super facile et efficace* » (GEST 3). Selon ce même gestionnaire, aucun outil ne pourrait remplacer cette méthode de gestion, marquant encore plus la tension entre cette standardisation et la dimension qualitative du travail créatif. D'ailleurs, une dimension plus quantifiable serait totalement antinomique et n'irait pas de pair avec la création : « *Quand la*

création arrivera à un niveau où on se dira "ah on est arrivé à 2 % par rapport à là où on était hier", là il n'y aura plus de création.» (CREA 6). Il s'agit d'ailleurs d'un élément identifié par les responsables de Rogue 1 dès le début du projet, qui avaient conscience que le travail créatif est « *quantifiable jusqu'à un certain point [...] il y a une notion très "freestyle"* » (R0), ce qui rend « *la planification des tâches assez difficile* » (R0).

4.3. Les conséquences

4.3.1. Les effets ciblés sur la structure organisationnelle

Pour faire part des conséquences découlant des tensions organisationnelles, il est à noter que les répondants ont surtout porté leur attention aux facteurs de conception (par exemple la formation ou la formalisation du comportement) et de coordination (avec l'ajustement mutuel) qualifiant une structure organisationnelle, sans mettre en évidence les facteurs de contingence (tels que la taille ou le système technique par exemple).

Au niveau de la conception de la structure, il a été signifié par le responsable RH, que quelques changements avaient été apportés au recrutement des candidats chez ACREA. Ceci impacte donc la composition du noyau opérationnel de l'organisation, puisque désormais les recruteurs devaient essayer « *d'identifier les profils qui seraient les plus à l'aise avec ce type d'outils* », car « *le fait d'avoir une structure et des outils de gestion de projets peut attirer des gens ou leur faire peur dans un sens où ils n'auraient pas envie de travailler dans un système* » (RH). De plus, compte tenu du fait que les gestionnaires et les créatifs ne semblent pas utiliser (ou peu) Endor, il peut être établi que le système de planification et de contrôle reste limité aux fonctions administratives. D'ailleurs, il sera vu plus tard que des résistances sont survenues lorsqu'il a été question pendant un temps de donner plus de responsabilités administratives aux directeurs créatifs. À la suite de cela, il a finalement été décidé de « *customiser le rôle de CO encore plus* » (RH) au lieu de rendre les gestionnaires imputables de cette tâche. Les fonctions de planification des ressources créatives restent encore aux mains des coordinateurs et non pas des directeurs créatifs. Par ailleurs, il a été intéressant de noter qu'un énorme travail a dû être réalisé pour standardiser la définition des postes, ce qui peut s'apparenter à une formalisation du comportement qui se retrouve plus souvent dans les structures mécanistes. Encore une fois, cette information a été fournie par le responsable RH.

RH : « *Tout cet exercice d'aligner les emplois, c'était un gros défi. Personne ne savait clairement ce que chacun faisait de leur côté. Il y a eu beaucoup de négociations et de compromis pour avoir un processus, une structure, une façon de faire que tout le monde pouvait suivre. C'était un gros travail, mais qui a apporté beaucoup de bénéfices, les gens peuvent collaborer plus facilement sur les projets.* ».

Il convient d'ajouter que l'équipe Rogue 1 s'est progressivement agrandie après le début du projet, en réponse aux tensions observées au niveau organisationnel avec le manque de ressources et de maturité de l'équipe en matière d'implantation d'ERP. Fin 2020, l'équipe comptait ainsi un chef de projet et trois spécialistes TI supplémentaires, tous embauchés de façon permanente à l'interne (TI et RH). Un autre élément au sujet de la composition de l'équipe TI mérite également d'être mentionné. Selon le responsable RH, il s'avère en effet qu'au moment du *go live*, le fait que l'équipe ait été très agile, réactive et polyvalente a été bien utile pour répondre rapidement aux problèmes rencontrés. À ce titre, le caractère très convivial de l'équipe aurait de surcroît facilité la communication des problèmes et leur résolution *a posteriori* : « *On était tellement proches les uns des autres, avec cette atmosphère familiale, que tout le monde se sentait confortable pour demander de l'aide à l'équipe ou à quelqu'un d'autre* » (RH).

Au niveau des mécanismes de coordination, force a été de constater que le mécanisme principal est resté l'ajustement mutuel, caractérisé notamment par la poursuite de cette communication informelle entre les créatifs et leurs gestionnaires. En effet, comme exposé à travers les tensions de niveau organisationnel, la majorité des créatifs et leurs gestionnaires ont continué d'échanger via *Jedah*, alors qu'il leur avait été demandé de passer par *Endor* : « *À moins qu'on décide qu'Endor est plus utile que Jedah, je vais prendre l'outil qui est le plus utile pour parler aux gens, surtout pendant le confinement* » (GEST 3). En accord avec l'ajustement mutuel, les gestionnaires ont également signifié préférer continuer de suivre le travail de leurs créatifs par le biais de contrôles par « moments clés » du projet : « *Mis à part le fait que l'équipe est plus informée sur son temps de travail et donc imputable de ses heures, rien n'a changé. Ça ne remplacera pas l'appel du lundi matin pour dire sur quoi chacun travaille. Il y en a qui ne vont jamais voir Endor* » (GEST 1).

4.3.2. La résistance au changement

Il a été jugé pertinent de tout d'abord faire état de la réaction des employés créatifs et de leurs gestionnaires à l'annonce du lancement de *Rogue 1* en juillet 2019. En effet, même si cette annonce peut être considérée comme un mécanisme de prévention à la résistance au changement, il a tout de même été possible d'identifier par la suite quelques enjeux quant au message communiqué. Le lancement du projet *Rogue 1* fut communiqué à l'agence de Montréal lors d'une « conférence » d'une heure au cours de laquelle, les bénéfices des systèmes ont été exposés. Un court *spot* mettant en scène les *sponsors* du projet réalisant une mission spatiale, en relation avec le thème de *Rogue 1*, a été également diffusé. Le retour des créatifs est mitigé à ce sujet. Certains ont apprécié « *cette thématique un peu syfy, qui invite à embarquer un peu plus dans l'aventure qui est un peu plus administrative* » (CREA 8) démystifiant alors le côté très sérieux du projet. Toutefois, même si ce type de présentation « va de soi » avec la culture de l'entreprise, il semble que l'absence de personnes de niveaux hiérarchiques inférieurs ait été perçue comme un manquement à cette

communication : « *Des fois c'est le fun de savoir qui travaille à ton niveau sur ces choses-là, sinon on a l'impression que ton avis n'est pas pris en compte* » (CO). De plus, la présentation n'aurait ainsi pas permis de bien faire valoir les bénéfices attendus : « *Je trouvais que ça tournait plus autour des gens du comité, que sur les employés et le bénéfice.* » (CREA 2). Cependant, la présence des exécutifs dans cette présentation s'est avérée nécessaire : « *Quand tu vois que tous les exécutifs sont impliqués, tu te dis «OK c'est vraiment sérieux là.»* » (CREA 8). Malgré cela, les créatifs et leurs gestionnaires ont quand même manifesté un intérêt lors de l'annonce du lancement du projet. Ces derniers avaient surtout hâte de ne plus avoir à utiliser Korriban qui était considéré comme « *archaïque* » (CREA 2) et qui « *n'était pas le système le plus facile* » (CREA 3). Certains l'ont même qualifié de « *vraiment nul* » (GEST 3). La poursuite d'une plus grande simplicité et ergonomie a donc été plébiscitée au moment de l'annonce.

Parmi les mécanismes de prévention de la résistance au changement figurent en outre les formations obligatoires aux deux SI. Ces formations ont eu lieu avant le lancement, ou au cours de la première semaine du *go live*. Les formations à Naboo ont pris la forme de tutoriels à suivre en ligne. Des capsules vidéo étaient aussi à regarder pour Endor, mais des sessions de groupe « en classe » se sont également tenues. Concernant Endor, les formations différaient en fonction de l'audience, celles des gestionnaires étaient par exemple plus poussées que celles des créatifs. Une satisfaction à l'égard de la « personnalisation » des formations est ressortie de ces mesures. Les créatifs ont apprécié d'être formés selon leurs profils, ce qui a été alors « *moins lourd comme processus d'apprentissage* » (CREA 8).

Les créatifs ont également communiqué une autre satisfaction vis-à-vis de la dimension humaine de l'accompagnement dont ils ont pu bénéficier. Un autre des dispositifs mis en place dans ce sens est d'ailleurs celui des « *change agents* » : des créatifs formés en amont sur les nouveaux SI en tant que « *super users* », prêts à aider le reste de leur équipe lors du déploiement de la solution, ce qui a « *mis un visage humain sur le changement de la technologie* » (CREA 2). Ces agents étaient facilement identifiables grâce à des petits drapeaux posés sur leurs bureaux. Les créatifs ont particulièrement apprécié ce « *côté social* » (CREA 2) et ont apprécié d'avoir « *facilement accès à quelqu'un* » (CREA 9) dans leur équipe pour répondre aux questions.

Enfin, le lancement de Rogue 1 s'est accompagné de tout un « *branding* » autour du projet. Par exemple un logo et des « *goodies* » (cahiers, t-shirts, affiches...) ont été créés avec l'aide des créatifs de l'organisation. Des petites vidéos en lien avec ce thème ont aussi été réalisées afin de communiquer les messages importants relatifs au projet (source : documents internes).

Malgré cela, les entrevues ont tout de même fait ressortir des formes de résistances au changement de la part des créatifs et de leurs gestionnaires. Afin d'analyser au mieux ce phénomène, les résultats seront présentés conformément au modèle de Lapointe et Rivard

(2005). Seront alors exposés le sujet, l'objet, les menaces perçues, les comportements et enfin les différentes formes de réponses à cette résistance. Les conditions initiales ont déjà été présentées en début d'analyse avec les éléments contextuels.

Lors des entretiens avec les créatifs et leurs gestionnaires, force a été de constater que chacun faisait part d'un ressenti négatif à un niveau individuel dans un premier temps. En particulier en exprimant, une incompréhension : « *je me demandais à quoi ça servait* » (CREA 1) ; une forme de distanciation ou un manque d'intérêt par rapport au projet : « *Il y a moi le créatif qui se disait « I don't care », puis moi le gestionnaire qui se disait "ah oui ça peut être pratique". [...], mais fort probablement que je ne vais pas y adhérer à 100 %* » (GEST 3). Toutefois au fil des entrevues, il s'est avéré que ce sentiment semblait être partagé par un grand nombre de créatifs, car le projet Rogue 1 ne représentait pas « *le genre d'affaires qui branchent beaucoup les créatifs* » (CREA 5) d'une part, et parce que ces derniers étaient « *peut-être renommés pour se plaindre là-dessus plus que les autres* » (CREA 2) d'autre part. Il en a été de même pour les gestionnaires : « *Mes collègues avaient la même appréhension que moi à l'égard d'Endor.* » (GEST 3). L'homogénéité des réponses observées à ce niveau individuel fait alors passer le sujet de la résistance au changement au niveau groupe chez ACREA.

Il a été possible par la suite d'identifier deux objets de la résistance au changement : la signification donnée au système ainsi que le système en lui-même.

L'explication de la signification donnée au système comme objet de la résistance peut être divisée en deux temps. Au moment de l'annonce du projet en juillet 2019, il s'agissait essentiellement d'une incompréhension de la part des créatifs qui considéraient Endor comme « *flou et nébuleux* » (CREA 3) et ne voyaient pas ce que cet outil pouvait leur apporter dans leur travail quotidien. Il a aussi été possible de noter un manque d'engagement de la part des créatifs, qui pour certains ne voyaient pas la pertinence d'un « *logiciel administratif* » (CREA 8), qui ne semblait pas être relié à leur travail. Les créatifs ont de plus fait part d'une certaine réserve à ce sujet vis-à-vis d'un logiciel supposé « *changer leur vie* » (CREA 1), mais qui ne « *durerait que 3-4 ans* » (CREA 1). Dans un second temps après le lancement du projet, il s'est avéré que la résistance au changement liée à la signification donnée au système découlait des diverses tensions exposées plus haut. Au niveau organisationnel, tous les employés ont eu peur de perdre Jedha, leur moyen de communication informel principal. Au niveau individuel, le caractère obligatoire des formations a déplu. De plus les créatifs et leurs gestionnaires préféraient avoir toute la liberté de fonctionner comme ils le souhaitaient. Au niveau opérationnel, le découpage trop pointu des tâches dans Endor ne correspondait pas au caractère ambigu du produit créatif à réaliser. À cela s'ajoute le fait que le suivi quantitatif des processus n'allait pas de pair avec le caractère essentiellement qualitatif et

évolutif de la création. L'ensemble de ces éléments ont par la suite expliqué les comportements de résistance qui seront exposés plus bas.

En ce qui concerne le système en lui-même, les réactions négatives étaient beaucoup plus fortes à l'égard d'Endor que de Naboo. Pour Naboo, il s'agissait surtout de l'expression de petits désagréments rencontrés sur quelques aspects techniques du système. Cela s'est observé par exemple avec la saisie des heures qui était perçue par certains comme "over « *complexifiée et glitchy* » (CREA 2) ou encore l'établissement des notes de frais considéré comme '*une grosse « bibitte » pour laquelle la démarche qui a été prise pour l'expliquer et ce qu'il faut faire en vrai n'a pas été updaté.*' (CREA 5). Cependant tous ces points n'étaient pas bloquants pour les personnes interrogées comme le souligne le témoignage du spécialiste TI à propos d'une enquête interne de satisfaction menée sur les deux SI : « *Naboo ressortait fort par rapport à la satisfaction tandis qu'Endor était plus bas.* » (TI). Il a ainsi été intéressant de distinguer une forme de « priorisation » de la part des créatifs, qui n'ont pas jugé bon d'exprimer les problèmes rencontrés avec Naboo ; problèmes qui n'étaient pas '*assez graves pour que ça passe « up the ladder »*' (CREA 2) ou par manque de temps. Finalement Naboo restait pour eux une grande avancée par rapport à Korriban. Concernant Endor, les réactions les plus virulentes venaient surtout de la part des gestionnaires, qui remettaient encore une fois en cause son utilité et son adéquation avec la particularité du travail créatif à réaliser. Ainsi Endor ne pouvait pas être l'unique outil à utiliser, car les gestionnaires étaient plus en mesure de savoir « *quel programme est le meilleur pour leur permettre d'avancer dans leur profession.* » (GEST 1). Un autre gestionnaire a fait part d'une perception encore plus négative d'Endor qui le « *brimerait ou lui prendrait du temps qu'il aimerait investir ailleurs* » (GEST 3). Les difficultés rencontrées avec Endor avaient par ailleurs été identifiées par les membres de l'équipe Rogue 1 en début de projet. Le changement à réaliser avec Endor était en effet une véritable « *transformation d'affaires, qui change la manière dont sont gérés les projets et le positionnement donné à la gestion de projets* » (R0) ; « *un changement d'approche et d'état d'esprit* » (RH). Naboo était quant à lui considéré '*comme un changement d'outil [...] un passage de Korriban à Naboo*' (R0) et donc plus simple à implanter. Les créatifs ont finalement regretté de ne plus passer par Alderaan qui était beaucoup automatisé : « *En fait, Alderaan me manque un peu, qui était super simple, intégré dans ma boîte mail. Il me donnait mon nombre d'heures allouées par jour sur tel projet. Ce que je n'ai plus là. Ce qu'Endor était censé faire.* » (CREA 2).

Les menaces perçues ayant pu contribuer à l'explication de la résistance au changement rencontrée, prenaient essentiellement la forme d'une crainte à l'égard d'un changement d'habitude qui aurait pu alourdir les tâches des créatifs : '*Je pense qu'on s'est tous dit « c'est quoi cette nouvelle bibitte là », « qu'est-ce qu'on va devoir apprendre d'autre? », « est-ce que ça va*

alourdir le processus ?» (CREA 9). Par ailleurs, beaucoup d'entre eux ont encore une fois eu peur de perdre Jedha, leur principal moyen d'échanger qu'ils continuent d'utiliser au quotidien : *« C'était la peur du changement, tu sais comment on est... Jedha est tellement efficace, on le voit avec le confinement. Au début, ils nous ont dit qu'on allait juste échanger sur Endor, c'était ça l'objectif. Finalement ça ne s'est jamais fait. Je pense qu'on avait peur de perdre ce qu'on voyait comme des acquis. »* (CREA 8). Lors de son entretien, le coordinateur interrogé a également fait savoir que ce type de réaction des créatifs était anticipé. Compte tenu de leur profil et de la nature de leur travail, leur demander des tâches supplémentaires à réaliser avec Endor n'était pas optimal, le choix d'une solution encore plus simple et automatisée aurait été plus judicieux : *'Parce qu'un créatif, si on pouvait avoir un outil [...] qui enverrait un texto carrément à la personne lui disant sur quoi il travaille aujourd'hui, ce serait le plus facile pour lui.'* (CO).

Au moment de l'annonce du lancement du projet, soit après la diffusion de la vidéo, les comportements de résistance ont pris la forme d'apathie. Ceci s'est traduit par un désintérêt porté au projet pour certains : *« Honnêtement ça m'a laissé un peu indifférent dans le sens où moi des outils, ça reste des outils. Ma première impression était absolument neutre. »* (GEST 2). Après le *go live*, les comportements de résistance au changement se sont traduits principalement par des formes de résistances passives et actives. Les résistances passives ont essentiellement pris la forme de désengagement ou de retrait de la part des créatifs et de leurs gestionnaires, en particulier par rapport à Endor. Ils ont alors exprimé préférer utiliser l'outil le moins possible : *'Honnêtement je n'y vais pas [...] on dirait que personne ne s'en sert.'* (CREA 8). Certains ont également mentionné ne pas savoir l'utiliser malgré les formations données : *« J'ai des projets ouverts, mais je ne sais pas ce que je dois faire dedans, ce n'est vraiment pas clair pour moi cette partie-là »* (CREA 9). Ils ont alors continué à fonctionner selon leurs anciennes habitudes : *'Endor je ne l'utilise vraiment jamais. [...]. Je ne me souviens pas de l'avoir ouvert plus de deux fois. [...]. À moins qu'on décide qu'Endor est plus utile que Jedha... je vais prendre l'outil qui est le plus rapide pour parler aux gens, surtout pendant le confinement.'* (GEST 3).

Les formes de résistances actives se sont plus fait ressentir à travers des plaisanteries à l'égard des outils, l'expression de mécontentements au sujet de la sécurité supplémentaire induite par le passage obligatoire par Kuat qui était jugé *« trop secure »* (CREA 2) pour se connecter aux les nouveaux SI.

CREA 5 : *'Au début il y avait beaucoup de monde qui sacrerait après ça (Naboo et Endor). "Mais voyons comment qu'on fait cette affaire-là ?!". Les gens cherchent puis là ça se fâche. Puis on a eu notre formation Endor et les gens étaient comme "mais ça ne sert à rien ça !". Je sais aussi qu'il y a beaucoup de créatifs qui préfèrent ne pas avoir de notes de frais pour ne pas avoir à faire ça. Ils aiment mieux absorber la dépense plutôt que d'essayer de comprendre comment ça marche. Parfois on soupçonne*

qu'ils ont fait ça compliqué pour pas qu'on les fasse et qu'on absorbe les dépenses. Théorie répandue chez les créatifs.'

D'autres comportements plus virulents de résistance active ont été observés lorsqu'il a été envisagé de donner plus de responsabilités administratives aux gestionnaires des créatifs, notamment au niveau de l'approbation des congés et des notes de frais, reprenant alors l'aversion pour ce type de tâche évoquée dans les conditions initiales : *« Ils se sont rebellés contre ça parce qu'ils ne voulaient pas avoir la charge de ces fonctions administratives. Pour eux, leur journée devait se focaliser sur le produit et le client. »* (RH).

Suite aux comportements de résistance observés, il a été possible d'identifier plusieurs formes de réponses mises en œuvre par l'équipe de Rogue 1. Il y a tout d'abord eu des formes de reconnaissance de la résistance. Lors des formations plusieurs questions ont été soulevées par les créatifs, mais n'ont pas eu de réponses ultérieures de la part de l'équipe de projet Rogue 1 : *'On a soulevé plein de questions puis on nous a dit « non ce n'est pas prêt pour faire ça encore » puis on n'a jamais eu de nouvelles.'* (CREA 5). Le responsable RH reconnaît lui-même qu'il y a *« encore des efforts à faire sur Endor et Naboo, notamment pour mieux faire communiquer les deux systèmes entre eux »* (RH).

Mais les réponses les plus courantes étaient manifestement les rectifications qui ont été faites à la résistance au changement. Il s'agissait principalement d'apporter des corrections aux caractéristiques du système ou à la signification donnée à celui-ci.

Les rectifications portées au système ont tout d'abord pris la forme de petits correctifs liés à la conversion des données entre Korriban et Naboo : *'Au moment où Naboo a été implanté, on a eu quelques problèmes parce que tous les numéros de projets n'étaient pas dedans. [...] Mais ils ont été rentrés par la suite.'* (CREA 8). Néanmoins par la suite, une des rectifications les plus intéressantes a été *'d'établir des étapes de projets (dans Endor) qui correspondaient au rythme et au type de projets faits par les créatifs'* (GEST 3). Selon le gestionnaire qui s'est exprimé à ce sujet, il a fallu obtenir *« l'input des créatifs »* pour parvenir à une définition des tâches qui se rapprochait le plus de la réalité de leur travail et aux échéanciers qu'ils devaient respecter. Il s'agit d'une mesure importante compte tenu des tensions observées entre la standardisation du travail souhaitée avec l'implantation de l'outil et l'ambiguïté associée au travail créatif. Cette correction a affecté positivement la gestion des projets : *« On a moins d'étapes, c'est plus facile de faire le suivi du projet parce qu'il n'est pas scopé à chaque petit avancement. Dans ce cas-là c'est facile. »* (GEST 3). De nombreuses personnalisations de l'ERP ont donc eu lieu pour répondre aux problèmes rencontrés. Ces modifications n'avaient d'ailleurs pas été vraiment prévues par l'équipe Rogue et sont allées à l'encontre d'un de leurs principes directeurs, comme l'a mentionné le responsable RH.

RH : *'On a d'ailleurs dû revoir un de nos principes directeurs [...] "As much as possible let's keep things vanilla", parce que ça aurait pu nous ralentir a posteriori pour faire des mises à jour. Mais cette approche était trop rigide pour ACREA. Donc on a revu un peu nos principes et aujourd'hui ça fonctionne bien pour le moment.'*

Concernant le problème lié à l'approbation des congés et des dépenses par les gestionnaires, qui font suite aux tensions de niveau organisationnel, il a finalement été décidé d'ajuster les configurations de Naboo afin de « *rediriger une partie de ces tâches vers les CO notamment.* » (RH). Il s'agit alors d'une rectification portée à la signification du système puisque cette réponse vise à améliorer les processus de travail et non pas le SI en lui-même.

Il a été intéressant de relever que plusieurs autres éléments sont ressortis des témoignages des créatifs et des gestionnaires quant aux mesures les plus pertinentes à entreprendre pour corriger les problèmes rencontrés selon eux. En plus des rectifications d'ores et déjà apportées au système pour répondre à la résistance au changement, les créatifs ont par ailleurs exprimé le désir de voir l'outil encore plus « simplifié », « *comme une case à cocher quelque part, facilement accessible pour dire où ils sont rendus* » (CREA 1), « *quitte à cacher des options [...] ou utiliser des codes de couleur* » (CREA 6) ; ou bien d'avoir la possibilité de le modifier par eux-mêmes. L'interface d'Endor serait trop complexe et ne permettrait pas de guider efficacement l'utilisateur. La page d'accueil de Naboo aurait également plein de « fenêtres » (CREA 8) dont les créatifs n'ont jamais fait usage. Cette simplification passerait également par l'utilisation d'un outil unique au lieu de deux différents, renchérissant l'idée de l'importance de l'interfaçage à leurs yeux.

CREA 2 : « *Je trouverais ça malade que tout soit dans un même logiciel. My guess que là c'est trop demander. Mais Naboo et Endor dans un même logiciel ce serait hot.* ».

GEST 1 : « *Mais ce qui aurait été bien, c'est de faire en sorte que Endor et Naboo communiquent plus. Exemple : Quand on donne un 7 heures à quelqu'un dans Endor, on voudrait que ces 7 heures se reportent automatiquement dans ses feuilles de temps Naboo, et inversement.* ».

La personnalisation encore plus accrue de l'ERP, dans l'esprit d'une rectification comme réponse à la résistance, serait donc une mesure appropriée pour faciliter l'utilisation des outils par les créatifs et leurs gestionnaires.

D'autres propositions recueillies restent dans l'esprit de la rectification, cette fois-ci au niveau des utilisateurs, avec la mise en place de formation en gestion de projets, mais « *ciblées à leur discipline et adaptées à leur réalité* » (GEST 1).

Finalement une dernière suggestion a pris la forme d'une dissuasion : « *Il aurait fallu qu'on nous oblige un peu à l'utiliser, qu'on nous accompagne un peu. Que quand j'envoie un message sur Jedha que quelqu'un me dise « non il faut que tu mettes sur Endor* » (CREA 9). Cette proposition de

dissuasion venant d'un créatif était assez étonnante compte tenu de leur caractère empreint de liberté.

4.3.3. La satisfaction à l'égard de la meilleure gestion du temps

Au cours des entretiens, il a été intéressant de noter que les créatifs et leurs gestionnaires semblaient tout de même satisfaits de Naboo. D'une part par rapport à son ergonomie, qui malgré les défauts énumérés plus haut, reste largement préférable à Korriban. Comparé à Endor, Naboo serait plus facile à utiliser. Puis également grâce à l'accès plus aisé à certaines informations les concernant : « *Non c'est cool, ce qui est bien c'est de voir combien de temps il nous reste, ça m'a fait réaliser que j'avais une semaine d'extra de vacances.* » (CREA 4). Finalement Naboo semble véritablement avoir simplifié la réalisation de la plupart des tâches administratives, comme en témoigne la réponse du coordinateur : « *Naboo c'est magique ! Juste pour la gestion des vacances, c'était l'enfer avant [...]. Les gens ont aussi beaucoup de facilité à rentrer leurs heures, c'est plus ergonomique. Ils peuvent voir directement leurs soldes de vacances. Naboo est vraiment un outil que j'aime beaucoup.* ». Dans le prolongement de cette idée, il a ainsi été possible d'observer une certaine adhésion à l'idée de standardiser et de faciliter la gestion du temps des créatifs ; et non pas le travail à réaliser en tant que tel, comme cela a pu être noté au niveau des tensions opérationnelles. À cet égard, la majorité des créatifs ont communiqué leur satisfaction à l'idée d'être en mesure d'avoir une meilleure visibilité sur la prévision des heures à réaliser sur une période hebdomadaire ou mensuelle.

CREA 1 : « *Le fait d'avoir un chiffre quantifiable sur l'intensité de sa semaine. Avoir un 143 % on se dit « OK ça va être une bonne semaine ». Ça aide à se préparer puis on se dit « ouais ça va être correct, ça va se calmer la semaine prochaine. ».* »

CREA 4 : « *Aujourd'hui on a les CO qui s'assurent que tout le monde est occupé, mais pas trop non plus pour être capable de livrer. [...] Ils ont une vue globale de notre workload, probablement grâce à Naboo et Endor. [...] Donc je n'ai plus à me soucier de ça et je peux faire mon travail dans ma journée.* ».

L'expression de cette satisfaction se poursuit avec l'impact nul que les SI semblent avoir eu sur la créativité des employés. En effet, il a été question de tenter de déterminer si la mise en place de l'ERP avait eu un quelconque impact sur la créativité des créatifs. La question, « *est-ce que les outils ont eu un impact sur votre créativité ?* » leur a donc été posée. Les créatifs et leurs gestionnaires ont été unanimes pour dire que le projet ne les avait pas impactés négativement : « *0. Vous seriez incroyablement surpris comment ça n'a rien changé. C'est même plutôt bon signe* » (GEST 3). Il a été toutefois suggéré que les outils auraient eu un impact indirect positif, en leur donnant plus de temps à consacrer à la création. Ainsi, le fait que Naboo facilite la saisie des heures « *rend le travail plus facile et plus fun à faire* » (CREA 6) ou encore le suivi plus rigoureux des heures grâce à Endor

permet aux créatifs de ne plus se soucier de l'allocation de leur temps de travail, ce qui permet ainsi de contrebalancer les tensions entre le suivi quantitatif et qualitatif du travail créatif. Une citation d'un des créatifs met finalement en perspective les effets relatifs de Naboo et Endor sur la créativité en comparaison avec des systèmes qui auraient pu être plus « lourds ».

CREA 2 : *'Si effectivement, on avait implanté un logiciel qui prenait deux heures par jour à utiliser là ça aurait eu un impact. [...]. En fait moins tu y penses, mieux ce sera fait. [...]. Mais plus c'est lourd, plus t'es comme "ah man faut que je fasse ma feuille de temps maintenant, puis c'est compliqué". Là ça va affecter ton mood sérieusement. Ce n'est pas le cas.'*

4.4. Le développement du modèle conceptuel amélioré

L'analyse réalisée permet de mettre en perspective le modèle conceptuel issu de la revue de littérature avec les données empiriques récoltées. Il est ainsi possible d'enrichir le modèle initial d'éléments qui n'avaient pas été identifiés au premier abord. Par la suite, le chapitre sur la discussion des résultats visera à comparer ces deux modèles, en accord avec la méthode du *pattern-matching* (Sinkovics, 2018) et de l'induction analytique (Patton, 2002). Afin de présenter au mieux les dimensions du modèle conceptuel amélioré, une synthèse des résultats issus de l'enquête est exposée ci-dessous. Les relations entre les différents éléments recueillis sont établies à partir des conséquences à l'implantation relevées dans l'étude de cas.

4.4.1. Retour sur les effets ciblés au niveau de la structure organisationnelle

Comme exposé dans les éléments contextuels du modèle initial, les adhocraties que sont les industries créatives nécessitent la mise en place d'un espace de liberté propice à la prise de risque afin de laisser libre cours à la créativité. Cette liberté devant régner dans ce type d'organisation a été retranscrite à travers les témoignages des gestionnaires et des responsables RH d'ACREA. Autre caractéristique ayant redoublé d'importance lors des entretiens : la considération pour la communication. La communication informelle qui constitue le noyau central de l'ajustement mutuel, mécanisme de coordination principal des adhocraties, se retrouve dans l'intérêt porté à la rapidité et à la spontanéité des échanges, notamment grâce à Jedha. Ce mécanisme est plébiscité tant par les employés créatifs que leurs gestionnaires, en accord d'ailleurs avec le style de leadership démocratique. Ces derniers l'utilisent alors comme une façon de gérer leurs équipes en assurant un suivi informel par « points de contrôle ». L'avancement des projets est ponctué de « moments clés » entre lesquels les créatifs sont libres de travailler comme ils le souhaitent, rejoignant alors la notion « d'espace de liberté » propre aux industries créatives. Il est à noter de plus que le manque de formalisme de l'organisation étudiée s'est retrouvé dans l'absence de processus d'affaires clairs, enjeu considérable à la mise en œuvre du projet. Dans cet esprit, le management indirect observé au cours des entretiens permet de rebondir sur cet aspect en

soulignant un manque de visibilité de la part des gestionnaires directs quant au travail réalisé par leurs employés, mettant alors en question une demande de suivi plus poussée des projets de leur part. En outre, le manque de compétences des gestionnaires en gestion de projets laisse entrevoir un manque de maturité de l'organisation quant à l'utilisation d'outils avancés tels qu'Endor pour répondre à ses besoins d'affaires.

Lors de l'établissement du modèle conceptuel initial, la survenance de potentielles tensions d'un niveau organisationnel, liées au passage d'un environnement informel à formel, a été suggérée. Ces tensions se sont effectivement matérialisées lors de l'implantation de l'ERP, en particulier avec la crainte de perte Jedha, outil principal de communication informelle. À cela s'ajoute une forme de désalignement et de manque de maturité de l'entité vis-à-vis de l'ampleur de ce type de projet. Ceci s'explique d'une part, par l'absence de processus d'affaires clairement établis et d'autre part, par le manque de compétences des gestionnaires en matière de gestion de projets.

Ainsi diverses réactions sont survenues par la suite. La réaction des gestionnaires face à Endor marque une forme d'inadéquation entre le système implanté et la nature du travail de l'organisation. Cette notion d'inadéquation se poursuit avec le manque de compétences de ces gestionnaires en matière de gestion de projets qui a de surcroît freiné encore plus l'utilisation d'Endor. De plus, la réaction virulente des gestionnaires survenue lorsqu'il a été question de leur donner plus de responsabilités administratives (forme de résistance active) met encore une fois l'accent sur l'inadéquation de l'entité avec le changement des processus d'affaires induit par l'implantation de l'ERP, en l'occurrence Naboo dans ce cas-ci. Ces tâches administratives ayant été redirigées aux coordinateurs (qui géraient déjà la majorité de ces tâches administratives), il peut être établi que l'implantation n'a, pour le moment, pas entraîné de changements structurels majeurs. Les gestionnaires continuent d'utiliser Jedha à la place d'Endor pour communiquer de façon informelle avec leurs employés. Les fonctions de planification et de contrôle restent aux mains des fonctions administratives. La persistance de ces anciens comportements (forme de résistance passive) favorise alors l'ajustement mutuel, mécanisme de coordination caractéristique des adhocraties. Il convient toutefois de souligner qu'un important travail a tout de même été réalisé en parallèle pour définir les processus d'affaires ainsi que les rôles et responsabilités de chacun. De plus, l'agrandissement de l'équipe TI vient renforcer les fonctions support de l'entité qui est alors composée de davantage d'analystes spécialisés. Enfin, les quelques changements apportés dans le processus de recrutement, mis en place pour déceler les profils qui seraient potentiellement plus à l'aise avec ce type de système, laissent entrevoir une légère modification du noyau opérationnel de l'entité, puisqu'il serait alors constitué de nouveaux arrivants ayant plus de facilité avec les SI. Il peut donc être établi que l'implantation n'a eu que quelques effets très ciblés sur l'organisation.

4.4.2. Retour sur la résistance au changement et les demandes de personnalisation de l'ERP

Divers éléments contextuels viennent expliquer la résistance au changement survenue à la suite de l'implantation de l'ERP. La nécessité de créer un espace de liberté a déjà été exposée à l'échelle organisationnelle. Cet espace de liberté est associé à l'autonomie des créatifs qui, dans le contexte d'ACREA, n'apprécient guère d'avoir à rendre des comptes très fréquemment. Ils avaient de plus pour habitude d'utiliser leurs propres outils. Ce point rejoint le principe du fonctionnement par « moments clés » mentionnés par les gestionnaires ; « moments clés » entre lesquels les créatifs peuvent fonctionner librement. Ces façons propres de travailler mettent en exergue le caractère très personnel de leur travail. À cette dimension s'ajoute leur investissement considérable dans les produits créatifs à réaliser, au détriment des processus d'affaires entourant la création de ces produits. Les créatifs ont alors des difficultés à évaluer leur pourcentage d'avancement dans un projet. Dans le prolongement de cette idée, il a aussi été fait état de leur aversion pour les tâches administratives ou standard, réduisant encore plus les chances d'utiliser et d'accepter un outil plus formel. À cela s'ajoute la complexe décomposition du produit créatif, qui est difficilement quantifiable et très imprévisible. Là encore, il est possible d'y retrouver une dimension très personnelle avec la part de subjectivité intrinsèque à la créativité, qui relève de « *l'inspiration* ». De ce fait, et faisant écho à ce qui a été dit précédemment, le suivi des projets est réalisé de façon très informelle et les gestionnaires font part d'indicateurs « *relevant de l'instinct* » pour cela. De nouveau, les notions de gestion par « moments clés » et de communication constante sont reprises, plutôt qu'un suivi serré de tâches standardisées. Le manque de compétences des gestionnaires en matière de gestion de projets qui ne permet pas d'assurer un suivi plus rigoureux de ces projets vient compléter cette idée.

Les tensions expliquant la résistance au changement observée sont alors multisources. Tout d'abord, au niveau organisationnel avec le passage d'un environnement informel à un peu plus formel, comme expliqué précédemment, les créatifs et leurs gestionnaires ont en outre manifesté leur crainte de perdre leur outil de communication informel principal : Jedha. Par la suite à un niveau opérationnel, avec le passage d'un processus d'affaires créatif ambigu à plus standardisé, une première tension est survenue à la suite du découpage des tâches dans Endor selon des modèles préétablis. Les créatifs et leurs gestionnaires ont eu du mal à renseigner leur pourcentage d'avancement en fonction de ces nouveaux standards. Encore une fois, ceci s'est expliqué par la difficile décomposition des tâches relatives à la réalisation du produit créatif, couplée au caractère imprévisible de la création. Les tensions liées à l'établissement d'un suivi plus quantitatif sur la création qui revêt une dimension foncièrement qualitative ont quant à elles été plus profondes, c'est-à-dire que les créatifs, tout comme leurs gestionnaires, percevaient cela comme très

laborieux, compte tenu du caractère évolutif et intangible de la création. Certains ont même fait part d'un certain scepticisme à l'idée de parvenir à une situation où elle serait mesurable très facilement. Enfin, les éléments contextuels dans lesquels s'inscrit l'implantation de l'ERP ont conduit à l'apparition de tensions de niveau individuel, relatives au ressenti d'un contrôle plus poussé à mettre en perspective avec le besoin de liberté des créatifs. En effet, d'emblée les créatifs n'ont pas adhéré au caractère obligatoire des formations et à l'aspect plus formel associé à la sécurisation des données par l'interface Kuant. Rejoignant à la fois la dimension très personnalisée du travail des créatifs ainsi que le caractère informel de l'organisation, les créatifs et leurs gestionnaires ont craint le changement d'habitude induit par l'implantation de l'ERP, redoutant par ailleurs des tâches plus nombreuses à réaliser.

Ces tensions ont ainsi donné lieu à des formes de résistance au changement, et ce, même si des mécanismes de prévention de la résistance avaient été instaurés avant le *go live*. En effet, le message communiqué lors du lancement du projet en tant que mécanisme de prévention a rencontré des avis mitigés. Même si l'originalité du *spot* a plu à la majorité, il semble que le manque de représentants créatifs dans cette vidéo ne leur a pas permis de s'identifier dans le projet. Ils ont de ce fait eu du mal à comprendre pleinement les bénéfices qu'ils auraient pu obtenir des nouveaux SI. Le manque de crédibilité du message pourrait alors également expliquer le désengagement des créatifs quant à l'ERP qui s'ensuivit. Dans une autre perspective, en respect avec le côté très personnel de la création, il a été intéressant de noter cependant une forte satisfaction envers l'accompagnement personnalisé qui a eu lieu avec les agents du changement. Les créatifs ont apprécié le côté « social » apporté avec cette démarche, ce qui a rendu le projet Rogue 1 moins formel et uniforme. La dimension humaine qui a accompagné les mécanismes de prévention de la résistance a donc été positivement reçue.

Malgré cela des formes d'apathie (au moment de l'annonce), de résistance passive (désengagement et retrait) et active avec des plaisanteries au sujet des nouveaux SI, ou des réactions plus virulentes avec les gestionnaires qui ne souhaitaient pas être en charge de tâches administratives supplémentaires ont été observées (après le *go live*). L'homogénéité observée dans les réponses recueillies de la part des créatifs et des gestionnaires à ce sujet permet d'établir que cette résistance est de niveau groupe. Suivant les tensions entre le contrôle et la liberté, les gestionnaires ont poursuivi leur ancien comportement en continuant à suivre le travail de leurs créatifs en fonction de « moments clés », basé sur le principe de la confiance et de la responsabilisation, en accord avec le style de leadership démocratique. Ceci rejoint d'autant plus l'idée exposée dans le niveau organisationnel sur le faible impact sur la structure organisationnelle. Ces anciens comportements ont persisté, d'une part, toujours dans le souci de laisser un espace de liberté aux créatifs, et d'autre part, parce que les gestionnaires eux-mêmes,

qui pour rappel sont aussi des créatifs, n'adhéraient pas à l'idée d'un suivi plus renforcé selon un séquençement des tâches préétabli. À la suite des tensions opérationnelles, les réactions survenues font tout d'abord état d'un rejet de toute tentative de standardisation ou de quantification du produit et du processus créatif; tant au niveau des créatifs que de leurs gestionnaires. La quantification de la création serait alors antinomique. De plus, la décomposition des tâches des projets créatifs s'est faite dans Endor, ce qui explique une plus faible adhésion à cet outil. Le suivi par points de contrôle a donc persisté, forme de résistance passive au changement, et d'ajustement mutuel, reprenant ainsi la dimension qualitative du travail à réaliser. Encore une fois, le fait que les réponses se rejoignent sur ce point renforce l'idée d'un sujet de la résistance au niveau groupe. Une des réponses particulièrement intéressantes à cette résistance au changement a en outre été la correction portée au système quant à la dénomination des tâches des projets. Les libellés ont été modifiés pour qu'ils puissent refléter un périmètre plus large, en accord avec l'ambiguïté et la subjectivité du produit créatif.

Il s'avère ainsi que les rectifications à apporter au système semblent être une mesure appropriée dans le contexte d'ACREA, comme cela peut être noté avec les demandes de personnalisation encore plus accrues de l'ERP de la part des gestionnaires et des créatifs. Ces derniers sont enclins à un système encore plus simplifié et automatisé avec l'envoi systématique des heures qu'ils devaient accomplir sur une période, comme c'était le cas avec Alderaan. Ce dernier point s'accorde d'ailleurs avec la notion d'autonomie et d'aversion pour les tâches administratives. Dans cet esprit, il convient d'ajouter que les créatifs ont en outre exprimé le désir de voir les interfaces des deux SI simplifiées ou personnalisées à leur convenance. Cette simplification passerait notamment par l'utilisation d'un outil unique plutôt que deux distincts. Ces derniers éléments, qui ne figuraient pas dans le modèle conceptuel initial, reprennent l'idée de liberté et surtout de la dimension personnelle de la création, puisque les créatifs souhaiteraient avoir leur « propre interprétation » du visuel de l'outil. Cette rectification supplémentaire au système favoriserait alors l'adoption des outils.

4.4.3. Retour sur la satisfaction à l'égard de la meilleure gestion du temps

Au cours de l'enquête il a été possible de relever que les créatifs exprimaient un certain souci de la gestion de leur horaire. Même si ils préféreraient que cette tâche soit dévolue à quelqu'un d'autre, en accord avec leur aversion des tâches administratives, une meilleure visibilité sur la prévision des heures qu'ils auraient à réaliser (au niveau individuel ou pour toute leur équipe en général au niveau groupe) leur était bénéfique.

Reprenant alors l'importance accordée à la notion de temps pour les créatifs, il a été intéressant de relever une plus forte satisfaction à l'égard de Naboo qui permettait d'accomplir plus facilement certaines tâches administratives (gestion des heures, demandes de congés par

exemple) et d'accéder plus rapidement aux informations les concernant, ce qui s'accorde aussi avec leur désir d'autonomie. Une forme de satisfaction indirecte à l'égard d'Endor s'est également fait ressentir, car il était possible grâce à cet outil d'obtenir plus aisément le taux d'occupation des employés, calculé en fonction des projets auxquels ils étaient assignés. De ce fait, cette forme de « suivi » plus simple et informelle par la communication des taux d'occupation semble être globalement acceptée. Ceci met alors en perspective les tensions rencontrées au niveau opérationnel avec le suivi quantitatif contrebalancé avec la dimension qualitative de la création.

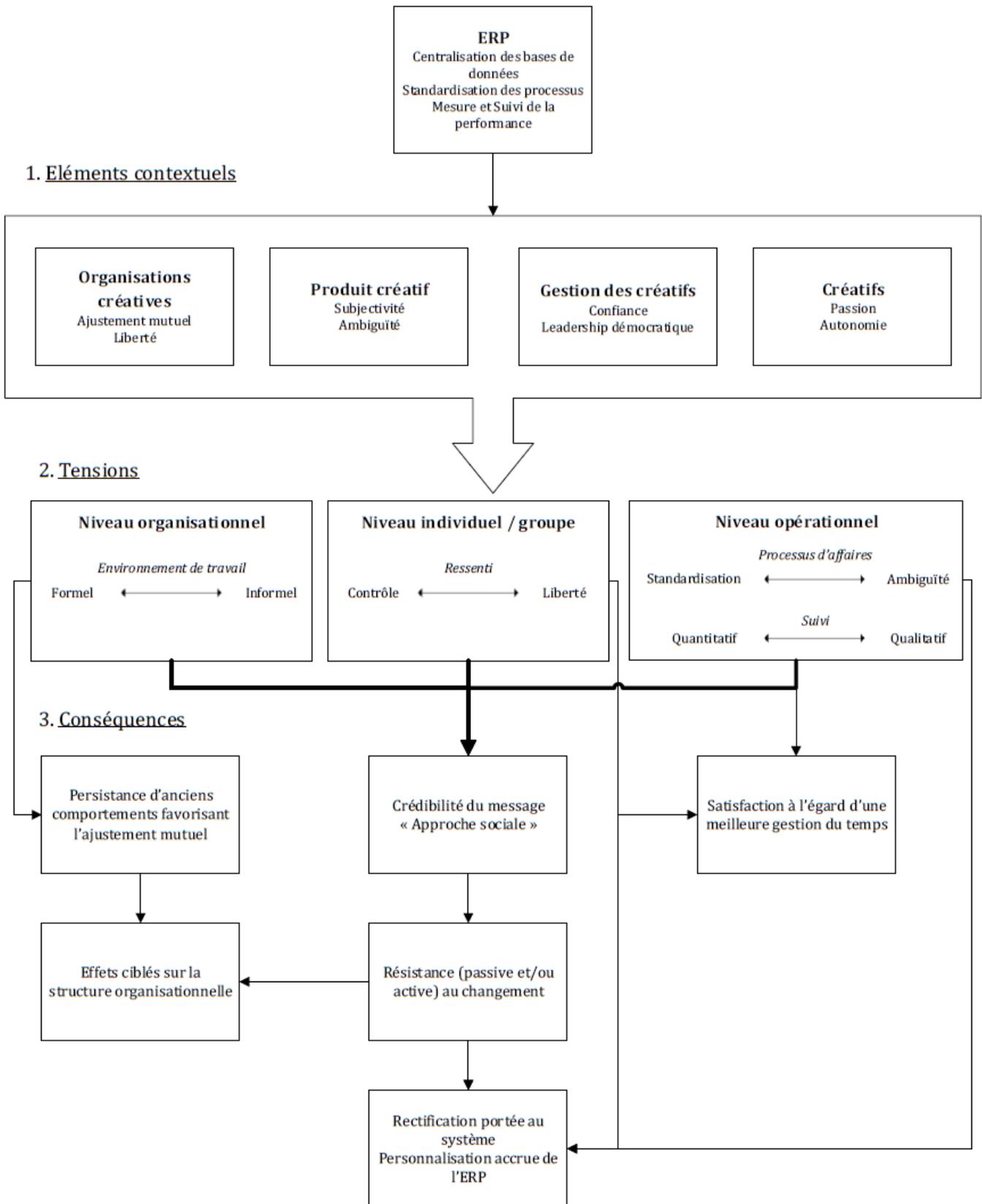
Dans ce sens, il est apparu qu'éloigner la standardisation du produit créatif en lui-même pour la rapporter à la planification des ressources adjacente semble plus approprié dans le contexte d'ACREA. En effet, encore une fois les créatifs et les gestionnaires étaient satisfaits d'avoir un meilleur suivi de leurs horaires grâce aux nouveaux outils, alors que l'acceptation était plus difficile au niveau du découpage des tâches comme cela a pu être observé au niveau des tensions entre la standardisation et l'ambiguïté des processus d'affaires créatifs. Cette idée rejoint de surcroît l'importance de la liberté des créatifs et l'aversion pour les tâches administratives, mises en lumière dans les éléments contextuels puisque la planification des horaires n'est pas gérée par les directeurs créatifs, mais par les coordinateurs.

Cette satisfaction à l'égard de la meilleure gestion du temps se retrouve en outre dans l'impact nul des nouveaux outils sur la créativité. Force a été de constater que l'implantation de l'ERP n'a pas eu d'effet sur la créativité des employés, mais aurait cependant eu une incidence indirecte en leur donnant plus de temps pour travailler. Ce temps gagné pourrait s'apparenter à une plus grande forme de liberté dévolue aux créatifs qui vient alors mettre en perspective les tensions rencontrées entre le contrôle accru, qui aurait pu survenir à la suite de l'implantation, et ce désir de liberté. De plus, le détachement à l'égard des nouveaux SI explique aussi que pour la majorité des créatifs les problèmes rencontrés à leur niveau lors de l'implantation de l'ERP n'ont pas été exprimés. Ces problèmes n'ont effectivement pas été priorisés par les créatifs, ce qui laisse sous-entendre que l'ERP n'avait que peu d'impact sur ce qui avait de l'importance à leurs yeux : la création.

Cette brève synthèse de l'analyse des données récoltées permet de dresser le modèle conceptuel amélioré présenté dans la Figure 4.1 ci-dessous.

4.4.4. Le modèle conceptuel amélioré

Figure 4.1 : Le modèle conceptuel amélioré



Chapitre 5 : Discussion des résultats

En partant de la problématique « *Quels sont les enjeux associés à l'implantation d'un nouveau Progiciel de Gestion Intégré dans une adhocratie relevant du domaine de la création ?* », l'analyse approfondie des résultats obtenus a permis d'enrichir le modèle initial en proposant notamment une représentation des tensions par niveau organisationnel, opérationnel et individuel. Ce modèle a plus tard été complété des trois conséquences principales qui ont fait suite à ces tensions : (1) les effets ciblés sur la structure organisationnelle étudiée ; (2) la résistance au changement; (3) la satisfaction à l'égard de la meilleure gestion du temps. Chaque conséquence va ainsi être mise en perspective avec la littérature dans les prochaines sections, afin d'y déceler des traits communs ou des éléments nouveaux.

5.1. Les effets ciblés sur la structure organisationnelle

Il est à noter dans un premier temps qu'en accord avec la littérature, un important exercice de définition claire des postes et des processus d'affaires a été réalisé chez ACREA dans le cadre de l'implantation de l'ERP. En cela qu'aucun processus n'avait été clairement établi avant l'implantation. Effectivement, en cherchant à atteindre une plus grande intégration organisationnelle en implantant un ERP, une organisation doit s'attendre à passer à un environnement plus formalisé. La centralisation des données induites par ce SI (Benders, Batenburg et van der Blonk, 2006; Davenport, 2000; Gattiker et Goodhue, 2004; Trott et Hoecht, 2004; Volkoff, Strong et Elmes, 2005) s'accompagne d'une standardisation de ses processus d'affaires afin de permettre une meilleure interdépendance entre les unités (Barki et Pinsonneault, 2005; El Amrani, Rowe et Geffroy-Maronnat, 2006; Gattiker et Goodhue, 2004; Morton et Hu, 2008; Robey, Ross et Boudreau, 2002; Trott et Hoecht, 2004; Venkatraman, 1994). La mesure et le suivi des processus d'affaires viennent également compléter cette formalisation afin de rendre compte des bénéfices obtenus à la suite de l'implantation (Devaraj et Rajiv, 2003; Hitt, Wu et Zhou, 2002; Markus *et al.*, 2000; McAfee, 2002). La définition des postes et des processus d'affaires de l'entité marque donc une première manifestation de cette formalisation.

Certains changements relevés constituent par ailleurs des effets ciblés sur la structure organisationnelle marquant également une dimension un peu plus formelle. La formalisation du comportement qui est le paramètre de conception par lequel les processus de travail sont normalisés (Mintzberg, 1980) a été observée suite à la définition des postes qui s'est produite chez ACREA. En plus de cela, il peut être suggéré que le recrutement de créatifs plus à l'aise avec les ERP constituerait un changement au niveau du noyau opérationnel de l'organisation. Les créatifs devraient alors disposer de compétences supplémentaires en matière de systèmes d'information.

Il n'en reste pas moins que l'effet ciblé sur la structure organisationnelle le plus intéressant dans cette situation est celui observé sur la technostructure de l'organisation. La technostructure « *se compose des analystes qui, en dehors de la structure hiérarchique formelle, appliquent des techniques analytiques à la conception et à la maintenance de la structure et à l'adaptation de l'organisation à son environnement* » (Mintzberg, 1980 : 323, traduction libre). Il s'agit ici des spécialistes TI supplémentaires embauchés par ACREA pour compléter l'équipe ERP. Cet effectif additionnel vient grossir cette composante de l'organisation alors que les adhocraties se caractérisent généralement par une faible taille de leur technostructure (Mintzberg, 1980). Cela laisse suggérer que cette équipe d'analystes spécialisés vient finalement prendre une place plus conséquente pour répondre aux besoins d'affaires de l'organisation. En outre, il convient de souligner que les compétences non techniques, ou *soft skills*, dans le contexte d'une organisation créative priment dans la sélection des profils de ces spécialistes TI. En effet, il a été possible d'observer que le caractère particulièrement sympathique et convivial des membres de l'équipe Rogue 1 a été utile pour faciliter les communications et les résolutions des problèmes au moment du *go live*. Ces observations sont alors dans un premier temps quelque peu conformes à la plus grande formalisation attendue à la suite de l'implantation de l'ERP.

Dans une autre perspective cependant, il a été mis en lumière qu'avant de mettre en œuvre ce type de projet d'envergure, il était nécessaire de tenir compte de l'adéquation entre le SI et la structure organisationnelle dans laquelle il allait être implanté (Hong et Kim, 2002). Or, il s'avère que l'adhocratie qui se caractérise par l'ajustement mutuel comme mécanisme principal de coordination (Mintzberg, 1980) a une plus faible adéquation avec un système de type ERP à cause de sa faible formalisation, sa forte différenciation structurelle et sa forte décentralisation (Morton et Hu, 2008). Sur ce point, malgré les incitatifs mis en place pour centraliser les échanges sur Endor, l'ajustement mutuel caractérisé par la communication informelle grâce à Jedha est resté le mécanisme de coordination principal chez ACREA, ce qui marque encore une fois le côté flexible de ce type d'entité. En effet, l'environnement organisationnel des adhocraties créatives doit être propice à la prise de risque et au libre échange des idées afin de favoriser la créativité (Cummings et O'Connell, 1978), et ce, en étant particulièrement flexible pour véhiculer un sentiment de liberté (Bérubé et Demers, 2019). Il a également été question de donner plus de responsabilités administratives aux gestionnaires des créatifs, mais cette démarche a été mal reçue par ces derniers. Ces observations rejoignent de surcroît l'idée des efforts plus conséquents à réaliser dans les adhocraties (Barki et Pinsonneault, 2005; Morton et Hu, 2008) et viennent contrebalancer l'idée la formalisation attendue dans le cadre du projet.

La plus forte résistance à Endor comparé à Naboo qui a été observée lors de l'analyse des résultats permet de rebondir sur le degré plus faible d'intégration interne opérationnelle des adhocraties

(Barki et Pinsonneault, 2005). En effet, il s'avère que l'adhésion à cet outil a été beaucoup difficile de la part tant des créatifs et des gestionnaires. Il a ainsi été possible d'établir que l'implantation d'Endor se rapportait plus à une intégration interne opérationnelle (*ibid.*), car le changement à réaliser était une véritable transformation d'affaires qui allait changer totalement la gestion de projets chez ACREA. Cet outil était effectivement celui qui se rapprochait le plus du processus créatif par le biais de la planification des projets. L'implantation de Naboo quant à elle représentait plutôt une intégration interne fonctionnelle (*ibid.*), impactant essentiellement les processus d'affaires support de l'entité. De ce fait, les plus grandes difficultés rencontrées avec Endor rejoignent les écrits de Barki et Pinsonneault (2005) faisant valoir que l'intégration interne opérationnelle entraînerait de plus gros efforts à réaliser dans les adhocraties.

Finalement, il a été intéressant de relever que les répondants n'ont pas fait part d'éléments associés aux facteurs de contingence de l'organisation tels que l'âge, la taille ou le système technique (Mintzberg, 1980). Or, l'implantation de l'ERP aurait pu s'apparenter à un changement dans le système technique de l'organisation. Toutefois, au sens de Mintzberg (1980), le système technique associé aux facteurs de contingence, est celui qui soutient directement le cœur du travail de l'entité, soit la création dans le cas d'ACREA, avec par exemple des logiciels de montage ou de traitement du son. Dans le cas présent, Naboo et Endor n'affectent que les processus support et la gestion des projets créatifs en termes de planification. Ainsi, il ne peut être établi que des impacts significatifs sur le système technique au sens de Mintzberg (1980) ont eu lieu chez ACREA à la suite de l'implantation.

5.2. La résistance au changement

Les tensions de différents niveaux relevées à l'issue de la revue de la littérature ont permis de suggérer l'apparition de résistance au changement technologique comme conséquence à l'implantation d'un ERP au sein d'une adhocratie créative. Cette résistance au changement technologique s'est effectivement produite chez ACREA et sera détaillée selon la chronologie des événements dans les sections ci-dessous.

5.2.1. Avant le *go live* : les mécanismes de prévention de la résistance

Il a été intéressant de noter au cours de l'enquête, qu'ACREA a utilisé la crédibilité du message comme mécanisme de prévention de la résistance, bien avant le *go live* du projet. Pour cela, afin de gérer le changement organisationnel induit par l'implantation des nouveaux SI, ACREA a fait le choix de diffuser une vidéo mettant en scène les *sponsors* du projet réalisant une mission spatiale en lien avec le thème de *Rogue 1* pour annoncer le lancement du projet. Rivard et Lapointe (2012) mettent en avant l'efficacité de la crédibilité du message communiqué pour réduire la résistance au changement technologique, dans le cadre d'une réponse prenant la forme d'une dissuasion. Ce

message doit être appuyé par les *sponsors* du projet pour réduire encore plus les menaces perçues (Bannerman, 2008; Rivard et Lapointe, 2012). À la différence d'ACREA cependant, les auteures avancent que ce mécanisme permettrait de modifier la perception de ces menaces par le sujet de la résistance, mais seulement après la survenance de cette résistance (Rivard et Lapointe, 2012). L'utilisation de la crédibilité du message comme mécanisme de prévention de la résistance au changement technologique semble donc être peu commune dans la gestion de ce phénomène.

La réaction des créatifs au visionnage de ce *spot* a cependant été mitigée. Il s'avère que la seule présence des exécutifs dans cette présentation ne leur a pas permis de se situer dans le projet. De ce fait, les créatifs ont eu du mal à percevoir les avantages que l'ERP pouvait leur procurer et ont même parfois fait part d'un certain scepticisme à ce sujet. Cette réaction fait écho aux écrits de Rivard et Lapointe (2012), car il semble alors que le message communiqué n'a pas été suffisamment crédible pour réduire les menaces perçues par le sujet de la résistance, et ce, malgré l'implication des *sponsors*. Cette faible crédibilité n'a alors pas engendré l'effet modérateur escompté sur la résistance au changement qui s'ensuivit. Toutefois, selon les réponses obtenues, il peut être envisagé que les bénéfices attendus auraient pu être rencontrés si les créatifs avaient été plus impliqués dans la diffusion de ce message.

Un autre mécanisme de prévention a quant à lui rencontré plus de succès : la mise en place « d'agents du changement ». Ce dispositif consistant à former des « *super users* » choisis au sein des équipes créatives en amont du *go live*, afin qu'ils puissent répondre plus facilement aux questions et agir en tant qu'agents de liaison entre les utilisateurs et l'équipe Rogue 1, a été particulièrement bien accueillie par les créatifs et leurs gestionnaires. Ces derniers ont apprécié ce côté social, qui a donné une dimension plus humaine au SI perçu essentiellement comme très administratif voir « mécanique » pour la plupart.

5.2.2. La manifestation de la résistance après l'annonce du projet et après le *go live*

Toutefois malgré tous les efforts mis en œuvre, des comportements de résistance se sont manifestés chez ACREA à la suite de l'annonce du lancement de Rogue 1. Ces comportements ont d'abord pris la forme de désintérêt à la suite de l'annonce du projet, ce qui correspond à une forme d'apathie (Lapointe et Rivard, 2005). Les comportements observés après le *go live* résultent des tensions qui ont été exposées plus haut.

Au niveau organisationnel, les gestionnaires, puis les créatifs ont continué d'utiliser Jedha au lieu d'Endor comme il leur avait été demandé. Cette persistance d'anciens comportements traduit une forme de résistance passive (*ibid.*). La réaction plus virulente des gestionnaires survenue lorsqu'il a été question de leur donner plus de responsabilités administratives correspond quant à elle à une forme de résistance active (*ibid.*).

Au niveau individuel, le fait pour les créatifs de tout mettre en œuvre pour éviter de passer par Endor pour ne pas avoir à rendre compte de l'avancement de leurs projets ; et pour leurs gestionnaires de continuer leurs contrôles par moments clés ; s'assimile également à de la résistance passive (*ibid.*).

Enfin à un niveau opérationnel, tenter de standardiser le processus créatif par le biais d'une décomposition trop poussée des tâches dans Endor a été mal accepté, car le processus créatif est trop ambigu et évolutif. Il en est de même pour l'utilisation d'indicateurs quantitatifs, qui ne vont pas de pair avec la dimension essentiellement qualitative de la création. À la suite de cela, les créatifs et leurs gestionnaires ont eu plus de mal à adopter Endor. Ils ont essentiellement fait preuve d'une forme de retrait vis-à-vis de l'outil et ont poursuivi leurs anciennes habitudes, ce qui traduit de ce fait une forme de résistance passive au changement organisationnel (*ibid.*).

Ces comportements de résistances observés viennent alors corroborer les différentes tensions exposées dans le cadre conceptuel. Il apparaît que l'implantation d'un ERP dans une adhocratie nécessite plus d'efforts que dans les autres structures organisationnelles pour obtenir les résultats escomptés (Barki et Pinsonneault, 2005; Morton et Hu, 2008). Cet effort est encore plus important dans une adhocratie créative qui doit être très flexible pour susciter la créativité de ses employés (Bérubé et Demers, 2019; Cummings et O'Connell, 1978). En effet, il a été vu précédemment que l'implantation de l'ERP s'accompagne notamment d'une plus grande formalisation et d'un plus grand suivi des processus d'affaires de l'organisation. Cependant à un niveau individuel, les créatifs sont peu friands de la définition traditionnelle des contrôles entendus comme un dispositif intentionnel de mise sous contrôle de l'entreprise (Chiapello, 1997). À un niveau opérationnel, le produit créatif est empreint d'ambiguïté et de subjectivité (Bilton et Leary, 2002; Gullledge et Townley, 2010; Simon, 2006; Townley, Beech et McKinlay, 2009). De ce fait, l'aspect quantitatif des outils de gestion traditionnels utilisés pour faire le suivi des processus d'affaires créatifs va à contre-courant avec la dimension essentiellement qualitative et subjective de la création (Aubouin, Coblenz et Kletz, 2012; Chiapello, 1997). La résistance au changement survenue chez ACREA vient donc confirmer ces postulats.

Il a été intéressant de relever par ailleurs que le sujet de la résistance semblait tout d'abord être l'individu, mais en poursuivant l'analyse des résultats, il s'est avéré que ces sentiments étaient partagés par l'ensemble des créatifs et des gestionnaires interrogés. Les réactions découlant des tensions identifiées ont alors été partagées par l'ensemble des répondants qui ont également indiqué qu'il en était de même pour plusieurs de leurs collègues. Il s'agit ici d'un processus de composition (Kozlowski et Klein, 2000) qui a lieu « *lorsque le phénomène au niveau de l'unité fusionne à partir des perceptions, des affects et des réponses partagées par les membres individuels* »

(Lapointe et Rivard, 2005 : 481, traduction libre) et qui a donc fait passer la résistance d'un niveau individuel à un niveau groupe.

La résistance au changement de niveau groupe survenue chez ACREA peut toutefois être nuancée par l'idée qu'il n'y pas eu d'observation de comportements de résistance agressive. De plus, les répondants ont exprimé une certaine « priorisation » de leurs problèmes et semblent avoir accordé moins d'importance aux problèmes liés aux deux SI. Il peut donc en être déduit que l'implantation ne les a pas non plus freinés de façon considérable dans la réalisation de leur travail quotidien.

5.2.3. Après le *go live* : la rectification portée au système et les demandes de personnalisations futures

En réponse à la résistance au changement rencontrée, l'équipe Rogue 1 a essentiellement procédé à des rectifications portées au système, qui est une des réponses les plus efficaces à ce phénomène (Rivard et Lapointe, 2012). Parmi elles, une des plus intéressantes a été de renommer les tâches de projets dans Endor afin de leur donner une définition plus large et de faciliter la mise à jour de l'avancement des projets par les créatifs et leurs gestionnaires. Cette démarche a été entreprise à la demande des gestionnaires avec la contribution des créatifs. D'autres correctifs ont été apportés à Naboo et Endor afin de réduire la résistance au changement. Toutes ces actions ont été bien reçues par les sujets de la résistance, puisqu'ils ont manifesté de la satisfaction à cet égard. Ces résultats rejoignent donc l'idée que la rectification de l'objet de la résistance est une mesure efficace pour répondre à la résistance au changement (Rivard et Lapointe, 2012).

Lorsque la rectification touche le système en lui-même, en tant qu'objet de la résistance, le SI peut alors être amené à être de plus en plus personnalisé. D'ailleurs, en plus des rectifications qui ont déjà été portées au système, les répondants ont également fait savoir qu'ils aimeraient voir les deux SI encore plus simplifiés afin d'en faciliter leur utilisation. Certains souhaiteraient même avoir la possibilité de les personnaliser par eux-mêmes ou de voir les outils fusionnés pour n'avoir à en utiliser qu'un seul. Cependant, les systèmes ERP sont conçus pour intégrer des fonctions organisationnelles autour de données et de processus commerciaux communs; ils permettent peu de modifications une fois que les règles d'affaires de l'organisation qui les adopte sont configurées dans le logiciel (Boudreau et Robey, 2005; Davenport, 1998). D'autant que la réduction de la variabilité opérationnelle consécutive à la standardisation des processus d'affaires contribuerait à une meilleure mesure de la performance de ces processus (Cotteleer et Bendoly, 2006). Ainsi, si l'équipe Rogue 1 répond positivement à ces demandes dans le futur, il s'agira de personnalisations supplémentaires apportées à l'ERP qui seraient en contradiction avec les principes énumérés plus haut.

5.3. La satisfaction à l'égard de la meilleure gestion du temps

Comme mis en lumière précédemment, l'implantation de l'ERP doit s'accompagner d'outils de mesure clairs pour assurer le suivi des processus d'affaires et évaluer bénéfices générés par le projet. Il a été possible d'observer lors de l'analyse des résultats de l'enquête, notamment avec la résistance au changement, que la tentative de standardisation du produit créatif a cependant été mal reçue. Cette conséquence à l'implantation rejoint les éléments exposés dans la revue de la littérature. En effet, la nature ambiguë et subjective du produit créatif le rend difficilement décomposable (Amabile, 2012; Bilton et Leary, 2002; Caves, 2000; Townley, Beech et McKinlay, 2009). De ce fait, à un niveau opérationnel, tenter de standardiser et d'apposer des outils de gestion purement « quantitatifs » au produit et au processus créatifs, irait quelque peu à l'encontre de leur dimension qualitative (Aubouin, Coblenz et Kletz, 2012; Chiapello, 1997). Selon les répondants, un produit créatif facilement mesurable ou quantifiable serait d'ailleurs antinomique.

Toutefois les créatifs ont manifesté un certain intérêt vis-à-vis de l'amélioration de la gestion de leur temps de travail. Au cours des entretiens ces derniers ont exprimé le souci d'avoir une visibilité sur la planification de leurs horaires ainsi que celle du reste de leur équipe. Les indicateurs purement quantitatifs apposés à la création semblent difficilement acceptés, mais il apparaît que la communication du taux d'occupation de chacun, donc relié à leur temps de travail, soit positivement reçue par les créatifs et leurs gestionnaires. Ceci vient alors donner une autre perspective à la standardisation supposée du processus créatif. L'usage d'indicateurs pour faire le suivi des heures semble accepté et même souhaité. Les créatifs et leurs gestionnaires n'ont par ailleurs pas évoqué un quelconque mécontentement lié à la définition des rôles et des postes menée par l'équipe ERP dans le cadre de l'implantation. Il peut donc être déduit que cet aspect a également été accepté. Il s'avère que la standardisation, voire même la quantification, des éléments qui entourent la créativité, le produit créatif et le processus créatif soient bien accueillis par les créatifs. Ceci s'exprime à travers la satisfaction à l'égard de la meilleure gestion du temps grâce à Naboo pour la partie plus administrative et Endor pour la planification du temps des ressources.

Il a également été établi qu'un contrôle trop serré ou trop rigide pouvait potentiellement entraîner une perte de confiance des créatifs (Chiapello, 1997; Khodyakov, 2007), entraînant alors des effets négatifs sur leur créativité (Townley, Beech et McKinlay, 2009). Ainsi, une trop forte rationalisation des processus d'affaires créatifs, comme cela pourrait être attendu dans le cadre de l'implantation d'un ERP, limiterait les pratiques créatives (Cohendet, Grandadam et Simon, 2008; Tschang, 2007). D'autant que les échanges de données standardisés par l'ERP auraient également une incidence négative sur la créativité individuelle en réduisant la richesse du contenu de l'information (Trott et Hoecht, 2004). À cet égard, contrairement à ce qui avait été suggéré, les

créatifs ont mentionné que les outils n'avaient pas eu d'incidence directe sur leur créativité, mais que le fait d'avoir plus de temps à consacrer à la création leur était bénéfique. A contrario, une utilisation trop lourde et chronophage du système serait potentiellement plus néfaste à la créativité des employés. Ceci rejoint encore une fois l'importance accordée à la gestion du temps illustrée précédemment. Cet élément s'inscrit également dans la lignée des demandes de personnalisation et de simplification de l'utilisation de l'ERP, afin de pouvoir l'utiliser plus rapidement. Dans cette optique, l'implantation de l'ERP ne mettrait pas à mal la créativité des employés et leur donnerait même plus de liberté pour réaliser leurs œuvres. Les bénéfices attendus de l'intégration organisationnelle associée à l'implantation de l'ERP (Barki et Pinsonneault, 2005) pourraient donc se matérialiser de cette manière chez ACREA, puisqu'il s'agit ici de favoriser la proposition de valeur de cette organisation qui est la créativité.

Cette satisfaction à l'égard de la gestion du temps peut se retrouver dans la littérature spécialisée sur la gestion des ressources humaines avec le concept de structuration des processus de gestion des ressources humaines (GRH) (Binyamin et Carmeli, 2010). Même si la créativité nécessite de la flexibilité et des conditions très informelles, cette structuration pourrait renforcer la créativité des employés (*ibid.*). La structuration des processus de GRH consiste principalement à créer un cadre et des politiques claires en matière de gestion des ressources humaines, qui seront par la suite communiquées et appliquées à l'ensemble de l'organisation (*ibid.*). Cette structuration — qui peut prendre la forme d'une clarification des politiques et des indicateurs de performance, d'une définition claire des postes ou encore une planification des processus d'affaires — diminuerait l'incertitude des employés, qui elle-même diminuerait le stress psychologique (*ibid.*). Ceci aurait alors un impact positif sur la disponibilité psychologique qui se définit comme le « *sentiment d'avoir les ressources physiques, émotionnelles ou psychologiques pour s'engager personnellement à un moment donné* » (Kahn, 1990 : 714, traduction libre). Cette disponibilité psychologique accrue favoriserait finalement la créativité des employés. Ce modèle se retrouve dans l'Annexe 14. Ainsi, les aspects sous-jacents de l'ERP quant à la standardisation des processus d'affaires peuvent donc être mis en perspective, et contrairement à ce qui pourrait être envisagé au premier abord, ces aspects pourraient même susciter indirectement la créativité des employés. La définition et la clarification des processus d'affaires d'ACREA qui ont eu lieu dans le cadre l'implantation de l'ERP semblent donc être favorables à la créativité des employés. Il reste toutefois à définir quel niveau de standardisation et de formalisation aborder pour ne pas non plus rendre l'environnement organisationnel trop rigide.

Chapitre 6 : Conclusion

6.1. Retour sur les résultats de l'enquête et réponse à la problématique

Ce mémoire a eu pour objectif d'étudier les enjeux à l'implantation d'un ERP au sein d'une adhocratie relevant du domaine de la création. Cette recherche est d'autant plus pertinente que l'étude de ce phénomène au sein de ce type d'entité se retrouve peu dans la littérature à ce jour.

L'implantation de l'ERP s'accompagne d'une centralisation des informations, une standardisation des processus d'affaires ainsi qu'un contrôle renforcé par la mise en place d'indicateurs de suivi de ces processus, afin de mesurer les retombées de cette implantation. Il s'agit donc d'un projet d'envergure, ce qui justifie qu'il est important de tenir compte de l'adéquation de la structure organisationnelle avec l'ERP. Or, il s'avère que les industries créatives, qui prennent la forme d'adhocraties caractérisées par l'ajustement mutuel, sont moins susceptibles d'intégrer facilement ce type d'outil. En effet, les créatifs se distinguent par leur caractère passionné, leur désir d'autonomie et leur motivation intrinsèque; les produits créatifs sont essentiellement subjectifs et ambigus; ce qui oblige les gestionnaires à adopter des formes de leadership démocratique favorisant la confiance au sein de leur équipe. Les organisations créatives doivent finalement veiller à créer et maintenir un espace de liberté favorisant les initiatives et les prises de risque suscitant la créativité.

À la suite de cela il a été possible de définir plusieurs niveaux de tensions qui feraient suite à l'implantation d'un ERP au sein d'une organisation créative: (1) des tensions de niveau organisationnel avec le passage d'un environnement informel à formel; (2) des tensions de niveau individuel avec le passage d'un sentiment de liberté à un sentiment de contrôle renforcé; (3) des tensions de niveau opérationnel avec l'ambiguïté du processus créatif à contrebalancer avec la standardisation des processus d'affaires puis l'instauration d'un suivi quantitatif à mettre en perspective avec la dimension essentiellement qualitative de la création.

Les résultats obtenus à la suite de l'enquête ont permis d'identifier trois conséquences principales à l'implantation. Des effets ciblés sur la structure organisationnelle ont eu lieu, notamment avec l'agrandissement de la technostructure, la standardisation des postes ainsi que les légers changements au niveau du noyau opérationnel. Il a aussi été fait état d'une résistance au changement technologique, et ce, malgré des mécanismes de prévention de la résistance mis en place par l'organisation. Il s'est en effet avéré que les différents niveaux de tensions ont généré des formes de résistances passives et actives qui ont principalement été résolues par des rectifications. Cela a aussi pu souligner le passage d'une résistance d'un niveau individuel au niveau groupe conformément au phénomène de composition. Finalement, une autre réaction inattendue a été la satisfaction des créatifs à l'égard de la meilleure gestion de leur temps grâce

aux nouveaux outils implantés qui a donné la possibilité de mettre en lumière l'importance de la structuration des processus RH pour favoriser la créativité.

6.2. Contributions

6.2.1. Contributions théoriques

Une première contribution théorique de cette recherche résulte des effets ciblés observés sur la structure organisationnelle de l'entité étudiée. En effet, les adhocraties opérationnelles se caractérisent par l'ajustement mutuel comme mécanisme de coordination principal et par l'importance de leur centre opérationnel (Mintzberg, 1980). Les autres composantes de l'organisation prennent généralement peu de place (*ibid.*). Or, il apparaît à la suite de cette enquête que l'adhocratie créative étudiée voit sa technostructure s'agrandir et évoluer à la suite de l'implantation du nouveau système ERP. Il semble par ailleurs que compte tenu des demandes de rectifications réalisées et à venir sur le système, les fonctions TI prennent une place plus importante au sein de cette organisation. De ce fait, il peut alors être suggéré que la technostructure dans ce contexte revêt une dimension de plus en plus stratégique pour cette adhocratie créative. Le changement en cours de la structure organisationnelle de cette entité constitue alors une nouvelle dynamique qui pourrait enrichir la littérature en systèmes d'information.

Cette recherche vient par ailleurs enrichir la littérature en s'intéressant au phénomène de gestion de la résistance au changement technologique au sein d'une adhocratie relevant du domaine créatif. Les éléments mis en lumière quant à la prévention de la résistance méritent ainsi d'être soulignés. En effet, il s'avère que les mécanismes de réduction de la résistance au changement technologique ont principalement été étudiés après que cette dernière soit apparue (Rivard et Lapointe, 2012). Or, les résultats de cette enquête proposent cette fois-ci une autre perspective en mettant en exergue les avantages des mécanismes de prévention de la résistance au changement, mis en œuvre bien avant qu'elle ne se manifeste. Dans le cadre particulier d'une adhocratie créative, ces efforts menés avant l'apparition de ces comportements donneraient ainsi la possibilité de réduire la résistance au changement dysfonctionnelle (Rivard et Lapointe, 2012) pour pouvoir se concentrer sur la résistance fonctionnelle, qui elle traduirait un problème à corriger avec le système à implanter (*ibid.*).

Finalement, la littérature fait état des difficultés à implanter un ERP au sein d'une adhocratie ; difficultés qui ne permettraient pas d'obtenir les bénéfices escomptés de ce SI (Morton et Hu, 2008). L'implantation d'un tel système réduirait par ailleurs la richesse du contenu de l'information, ce qui pourrait avoir des conséquences négatives sur la créativité des membres de l'organisation (Trott et Hoecht, 2004). La standardisation qui s'en accompagne réduirait

également les pratiques créatives (Tschang, 2007). Cette recherche donne un autre angle à ces postulats en avançant le fait que la standardisation des processus RH serait, elle, potentiellement bénéfique pour susciter la créativité des employés en favorisant leur disponibilité psychologique (Binyamin et Carmeli, 2010). La satisfaction des créatifs quant à la meilleure gestion de leurs horaires traduit d'ailleurs cette idée. Ainsi, les adhocraties créatives auraient stratégiquement intérêt à tirer parti de certains modules d'un ERP pour structurer au mieux leurs processus de gestion de ressources humaines. Il s'agit grâce à cela de gagner en valeur ajoutée grâce à la créativité accrue des employés. Du point de vue de ces organisations créatives, et comme exposé plus haut, les services TI pourraient alors agir de plus en plus en tant que partenaires d'affaires judicieux pour atteindre des avantages comparatifs supplémentaires. Dans cet esprit, même si l'importance des *soft skills* des spécialistes TI est déjà exposée dans la littérature (Keil, Lee et Deng, 2013; Peled, 2000; Skulmoski et Hartman, 2010; Wageman, Gardner et Mortensen, 2012; Windels, Mallia et Broyles, 2013), cette recherche suggère de potentiels traits de caractère supplémentaires que devraient avoir ces spécialistes TI au sein d'une organisation créative (comme l'humour, une personnalité marquée ou une certaine aisance pour participer eux-mêmes dans des projets créatifs), afin de s'adapter et répondre au mieux à ses besoins d'affaires.

6.2.2. Contributions pratiques

Au niveau pratique, les résultats de cette étude suggèrent tout d'abord plusieurs recommandations à destination d'une organisation créative implantant un ERP quant à la gestion de la résistance au changement technologique. En premier lieu, l'organisation peut tirer parti du message véhiculé en tant que mécanisme de prévention de la résistance sous condition. L'équipe responsable du projet devrait certes faire appel aux *sponsors* de l'entité, mais dans le contexte particulier de cette organisation, une grande implication des créatifs dans ce message est également à prendre en considération. De cette manière, ces derniers pourront s'identifier plus facilement dans le projet et percevoir les avantages qu'ils pourraient en retirer. La crédibilité du message en sera alors renforcée, ce qui est important dans cette situation puisque les créatifs sont plus susceptibles de faire preuve de résistance lors de la mise en œuvre de ce type de projet. Dans le prolongement des bonnes pratiques à aborder pour prévenir la résistance, il semble par ailleurs que l'accompagnement « social » serait à favoriser pour soutenir les créatifs. Cette dimension humaine permettrait ainsi de contrebalancer le côté « mécanique » du SI, tel que perçu par les créatifs habitués aux environnements beaucoup plus organiques. Les organisations créatives auraient alors tout intérêt à faire appel à des représentants de chaque équipe créative pour qu'ils puissent soutenir leurs collègues dans l'utilisation des nouveaux outils. Cette mesure ayant été particulièrement bien reçue par les créatifs avant et pendant le *go live*, il serait alors pertinent de

continuer à y avoir recours post-implantation afin de réduire la résistance au changement éventuelle.

De plus, au niveau du suivi de l'avancement des projets, il s'avère qu'une décomposition trop précise des tâches associées au projet créatif est mal acceptée. De ce fait, même si l'implantation de l'ERP doit s'accompagner d'une standardisation des processus d'affaires, contrairement aux autres industries il serait préférable de choisir une dénomination plus large qui irait de pair avec la nature ambiguë du produit créatif afin que les créatifs et les gestionnaires soient alors plus enclins à renseigner leur état d'avancement. Un découpage trop agrégé des tâches dans ce contexte ne serait pas adéquat. Dans le prolongement de cette idée, apposer des indicateurs de suivi ou de performance de nature essentiellement quantitative sur la création devrait également être évité. D'une part, parce que cela semble difficilement applicable, et d'autre part parce que cette mesure risque d'être mal reçue par le personnel créatif.

Les effets positifs mis en lumière quant à la gestion du temps des créatifs et la standardisation de la définition des postes insistent finalement sur l'importance de la structuration des processus de gestion des ressources humaines (Binyamin et Carmeli, 2010). Dans ce sens, l'organisation aurait tout intérêt à se prévaloir de certains modules de l'ERP pour renforcer ses politiques RH et les communiquer à ses employés. Il peut s'agir par exemple de modules de gestion des congés, qui permettraient aux employés de gérer au mieux leurs disponibilités, en accord avec l'intérêt porté à la gestion du temps; ou encore des modules de gestion de la performance RH qui donneraient plus de visibilité aux créatifs sur l'évolution de leur parcours professionnel. Avant même de s'engager dans l'investissement d'un tel outil, il serait éventuellement plus utile de se concentrer dans un premier temps sur une solution permettant de supporter au mieux la structuration des processus RH. Bien que l'organisation doive veiller à ne pas devenir trop rigide, cette mesure est supposée augmenter la disponibilité psychologique des créatifs (*ibid.*), ce qui aurait un impact positif sur leur créativité, pour *in fine* gagner en valeur ajoutée. Ceci aurait aussi pour intérêt de préparer plus progressivement l'entité à l'implantation d'une solution de plus grande envergure.

6.3. Limites de l'étude

Il est important d'apposer un regard critique sur la recherche qui a été réalisée. Malgré les efforts entrepris pour suivre une démarche méthodologique rigoureuse tout au long de l'enquête (utilisation de plusieurs sources de preuves, définition claire des critères d'inclusion et d'exclusion de l'échantillon, utilisation de guides d'entretien, conduite d'entrevues pilotes, entre autres), il convient de mentionner les limites sous-jacentes à la méthodologie et au cas retenus.

D'un point de vue méthodologique, il est à noter qu'une recherche qualitative prenant la forme d'une étude de cas unique présente l'intérêt de développer une compréhension en profondeur

plutôt qu'étendue d'un sujet (Boddy, 2016). Les théories émergentes issues de l'enquête permettront alors d'enrichir la littérature et de suggérer des pistes de recherches futures (Eisenhardt, 1989). Cependant, l'utilisation de cette méthode ne permet pas de généraliser les résultats obtenus ni les liens de causalité mis en lumière entre les éléments contextuels, les tensions et les conséquences observées (Kumar, 2011), comme cela aurait pu être le cas avec une recherche quantitative. Les résultats issus d'une étude de cas sont en effet assurément empreints d'un fort empirisme afin d'assurer la richesse des résultats obtenus (Eisenhardt, 1989; Yin, 2017).

Par ailleurs, ce type de recherche est plus susceptible de faire l'objet de biais de la part du chercheur (cognitifs, affectifs, méthodologiques ou encore sociaux et culturels) lors de la collecte de données auprès des intervenants, et ce en raison de la flexibilité et du manque de contrôle associé à cette approche (Kumar, 2011). Il est en effet nécessaire de prendre en considération un certain nombre de biais : le biais de sélection puisque l'échantillon choisi par le chercheur risque de ne pas être représentatif de la population (biais de sous-représentation) ; les inexactitudes dues à un mauvais rappel des faits lors des entretiens ; ou encore le biais de désirabilité du répondant qui résulte de la volonté de ce dernier de se montrer sous un jour favorable (Crowne et Marlowe, 1960; Pare, 2004).

L'approche qualitative s'est toutefois avérée plus adéquate dans le cadre de cette enquête, car elle présente l'avantage de fournir une description plus enrichie des comportements humains (Guba et Lincoln, 1994), ce qui a été utile pour étudier les réactions des employés créatifs. En comparaison avec les méthodes quantitatives, qui font certes l'objet de contrôles plus rigoureux pour assurer la généralisation des résultats basés sur des mesures plus objectives, l'approche qualitative permet cependant de fournir des informations contextuelles qui n'auraient peut être pas été prises en compte dans l'échantillon sélectionné pour l'application de la méthode quantitative (*ibid.*). De ce fait, l'approche qualitative est particulièrement appropriée pour les recherches exploratoires, comme celle menée tout au long de la rédaction de ce mémoire, afin de faire émerger des théories qui constitueront potentiellement les prémisses d'une recherche quantitative future qui visera à expliquer, voire à prédire un phénomène particulier (*ibid.*).

Au niveau du cas retenu en lui-même, il est important de rappeler que l'enquête s'est déroulée au cours de la pandémie de la COVID-19 et que le travail à distance a été instauré pour toute l'organisation au milieu du mois de mars 2020, soit environ deux mois et demi après le *go live*. Il convient de se demander si les résultats obtenus n'auraient pas été différents si le personnel avait continué à travailler sur place, notamment vis-à-vis de l'accompagnement social qui a été souligné tout au long de l'enquête. De plus, au moment de la récolte des données, les indicateurs de performance individuelle n'avaient pas encore été mis en place par les équipes RH. Il n'a donc pas

été possible d'observer les effets de l'application de ce type d'indicateurs, grâce aux nouveaux SI, sur les employés créatifs.

6.4. Propositions de recherches futures

La confrontation des résultats de l'enquête avec la revue de littérature ainsi que les limites relevées plus haut, ouvre la voie à la formulation de plusieurs pistes de recherche qui permettraient de compléter l'étude qui a été menée.

En premier lieu, les résultats de l'enquête ont fait valoir une demande de personnalisation encore plus poussée de l'ERP dans l'organisation étudiée, afin de pouvoir répondre positivement aux attentes des employés créatifs. Or selon la littérature, il n'est ni souhaitable ni aisé d'apporter beaucoup de modifications à un tel système d'information. La question se pose alors de savoir si dans ce contexte, un autre type d'outil plus flexible serait préférable, par exemple avec les logiciels *open source* qui se distinguent notamment par leur modularité et leur malléabilité (Marsan, Carillo et Negoita, 2020).

Une autre piste de recherche découle de l'importance à accorder au renforcement des processus RH au sein de l'entité étudiée. En effet, il a été proposé que la structuration des processus de gestion des ressources humaines pouvait favoriser la créativité (Binyamin et Carmeli, 2010), comme cela a pu être observé avec la satisfaction des créatifs quant à la meilleure gestion de leurs heures. De ce fait, il pourrait être envisagé d'étudier d'une part, la mesure dans laquelle les ERP peuvent renforcer ces processus RH sans pour autant rendre l'organisation trop rigide ; et d'autre part, si dans le contexte des industries créatives, l'intégration interne fonctionnelle seule, s'intéressant aux processus support (Barki et Pinsonneault, 2005), ne serait pas suffisante pour que ce type d'organisation puisse gagner en valeur ajoutée. D'autant que l'intégration interne opérationnelle semble plus compliquée dans cette situation.

Il serait également intéressant de mener une étude longitudinale pour être en mesure de faire état des effets de l'ERP sur le long terme. À ce titre, il convient alors de se questionner si la poursuite des changements engagés dans le cadre de l'implantation amène alors l'entité à changer de structure organisationnelle, comme cela a pu être relevé avec les effets ciblés sur la technostructure et le noyau opérationnel d'ACREA. La poursuite d'une étude longitudinale présenterait aussi l'intérêt d'être en mesure d'apprécier les effets de l'instauration d'indicateurs de performance individuelle, supportés par l'ERP, qui n'ont pas encore été mis en place chez ACREA au moment de la réalisation de cette enquête. Suite à cela, le sentiment de contrôle pourrait alors s'accroître et impacter négativement la créativité des employés. À ce jour, l'organisation se trouve entre la phase d'acceptation et de routinisation (Cooper et Zmud, 1990). Une enquête longitudinale donnerait ainsi la possibilité d'observer cette entité au stade de l'infusion, afin

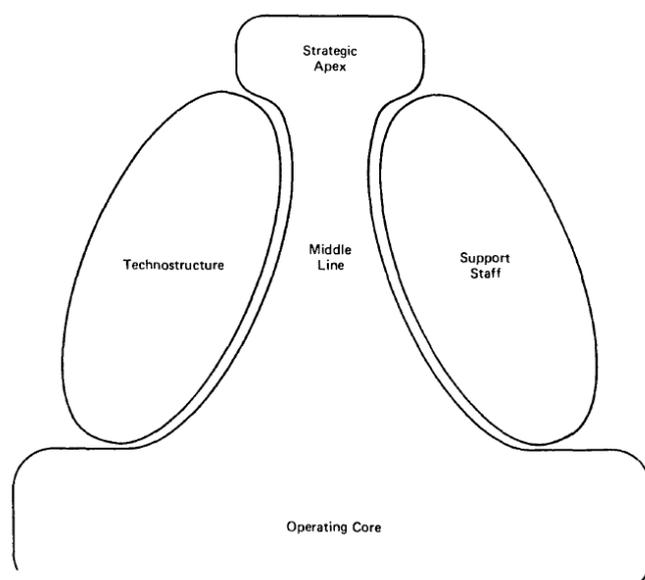
d'observer comment ce type d'organisation créative utilise l'ERP à son plein potentiel (*ibid.*) pour atteindre les objectifs d'affaires qu'elle s'est fixés.

De plus, l'utilisation d'une méthode quantitative pour étudier ce phénomène au sein des industries créatives permettrait d'identifier de potentiels profils types grâce à des résultats obtenus auprès d'un plus grand échantillon. Ces résultats pourront être par ailleurs reproduits et retestés à nouveau, sans compromettre leur validité et leur fiabilité (Kumar, 2011). Cette méthodologie aurait aussi l'avantage d'éviter le biais du chercheur.

Enfin, une dernière suggestion serait de procéder à une étude plus approfondie en intégrant tous les départements de l'organisation, en particulier les fonctions support. Cette recherche a effectivement ciblé les employés créatifs et leurs gestionnaires, pour se focaliser sur les enjeux qui leur sont directement associés. Néanmoins pour avoir une vision plus globale de tous les enjeux inhérents à l'implantation d'un ERP dans ce type d'entreprise, il serait intéressant d'interroger les autres membres de l'organisation, que ce soit des employés de niveaux hiérarchiques plus élevés ou d'autres départements comme les finances, le marketing ou encore la stratégie. Cette recherche ne s'est également concentrée que sur les employés permanents internes à l'entité étudiée, or ce type d'organisation a habituellement recours à beaucoup de pigistes (Landoni *et al.*, 2020), c'est pourquoi une recherche plus large intégrant ces parties prenantes externes mériterait d'être explorée.

Annexes

Annexe 1 : Les cinq composantes principales d'une organisation selon Mintzberg (1980)



Reproduit à partir de « Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design », Mintzberg H. (1980). *Management Science (pre-1986)*, vol. 26, no 3, p. 324.

Les définitions de ces différentes composantes sont recensées dans le tableau ci-dessous.

Composante	Définition
Le sommet stratégique (<i>Strategic apex</i>)	Il correspond au centre de décision de l'organisation. Il comprend les dirigeants et les cadres supérieurs responsables de la prise de décisions stratégiques.
La ligne médiane (<i>Middle line</i>)	Elle regroupe l'ensemble des personnes devant assurer le lien entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.
Le centre opérationnel (<i>Operating core</i>)	Il s'agit du cœur de l'activité de l'entreprise, soit tous les employés qui réalisent les produits et les services qui constituent la proposition de valeur de l'organisation, ou ceux qui soutiennent directement leur production.
Les fonctions de support logistique (<i>Support staff</i>)	Elles correspondent à l'ensemble des services assurant des services internes non directement liés à l'activité tel que le département des ressources humaines par exemple.
La technostructure	Elle est constituée d'analystes spécialisés responsables de la planification, de la conception et de l'organisation du travail afin de rendre le travail entre unités plus efficace.

Reproduit à partir de « Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design », Mintzberg H. (1980). *Management Science (pre-1986)*, vol. 26, no 3, p. 322-341.

Annexe 2 : Éléments constitutifs des cinq configurations structurelles selon Mintzberg (1980)

Configuration structurelle	Structure simple	Bureaucratie mécaniste	Bureaucratie professionnelle	Forme divisionnaire	Adhocratie
Mécanisme de coordination principal	Supervision directe	Standardisation du travail	Standardisation des connaissances	Standardisation des produits/résultats	Ajustement mutuel
Paramètres de conception	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spécialisation verticale du travail ▪ Peu de formation ▪ Faible endoctrinement ▪ Structure organique ▪ Unités regroupées par fonction ▪ Unité de taille large ▪ Faibles systèmes de planification et de contrôle ▪ Peu de dispositifs de liaison ▪ Pouvoir centralisé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spécialisation verticale et horizontale du travail ▪ Peu de formation ▪ Fort endoctrinement ▪ Structure mécanique ▪ Unités regroupées par fonction ▪ Unité de taille large à la base ▪ Planification des actions ▪ Peu de dispositifs de liaison ▪ Décentralisation horizontale limitée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spécialisation horizontale du travail ▪ Formation élevée ▪ Fort endoctrinement ▪ Structure mécanique ▪ Unités regroupées par fonction et par marché ▪ Unité de taille large à la base ▪ Faibles systèmes de planification et de contrôle ▪ Quelques dispositifs de liaison dans les services administratifs ▪ Décentralisation verticale et horizontale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forme de spécialisation verticale et horizontale du travail entre le sommet stratégique et les divisions ▪ Quelques formations pour les divisions ▪ Endoctrinement surtout au niveau des gestionnaires ▪ Structure mécanique ▪ Unités regroupées par marché ▪ Unité de taille large entre le sommet stratégique et les divisions ▪ Système de planification et de contrôle basé sur le contrôle de la performance ▪ Peu de dispositifs de liaison ▪ Décentralisation verticale limitée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spécialisation horizontale du travail ▪ Formation élevée ▪ Endoctrinement variable ▪ Structure organique ▪ Unités regroupées par fonction et par marché ▪ Unité de petite taille ▪ Système de planification et de contrôle limité aux fonctions administratives ▪ Nombreux systèmes de liaison ▪ Décentralisation sélective
Facteurs de contingence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structure jeune ▪ Petite taille ▪ Système technique simple ▪ Environnement simple et dynamique ▪ Pouvoir : Sommet stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structure ancienne ▪ Grande taille ▪ Système technique peu complexe ▪ Environnement simple et stable ▪ Pouvoir : Technostructure 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Âge variable ▪ Taille variable ▪ Système peu complexe ▪ Environnement complexe et stable ▪ Pouvoir : Centre opérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structure ancienne ▪ Très grande taille ▪ Système variable selon les divisions ▪ Environnement simple et stable ▪ Pouvoir : Ligne médiane 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structure jeune ▪ Taille variable ▪ Système complexe ▪ Environnement complexe et dynamique ▪ Pouvoir : Experts spécialisés dans des métiers différents

Reproduit à partir de « Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design », par Mintzberg, H., 1980, *Management Science (pre-1986)*, vol. 26, no 3, p. 330.

Annexe 3 : Revue des secteurs d'activités des organisations étudiées dans la littérature dans le cadre des recherches sur la résistance au changement technologique

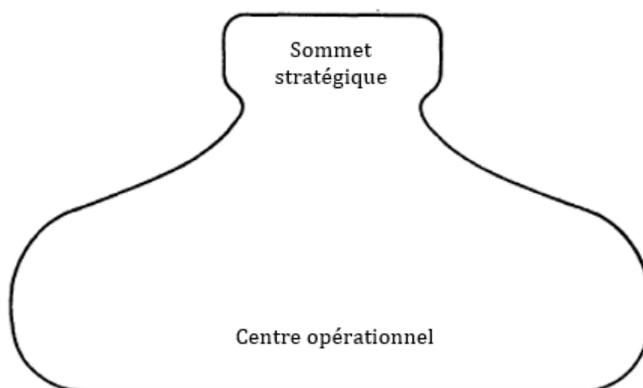
L'échantillon choisi a été extrait de la base de données *Web of Science*. Une recherche a été réalisée sur la base des mots clés « *Resistance to change* ». Seuls les articles publiés depuis 2000 ont été retenus. Un filtre supplémentaire a été ajouté pour ne sélectionner que les publications suivantes : *MIS Quarterly Executive, MIS Quarterly, European Journal of Information Systems, Journal of the Association for Information Systems, Information Systems Journal, Journal of Information Technology, Information & Management, International Journal of Electronic Commerce, Journal of Management Information Systems, Journal of Strategic Information Systems*.

Les résultats de cette recherche sont représentés dans le tableau ci-dessous.

Titre de la publication	Auteur(s)	Titre de l'article	Date de parution	Organisation(s) étudiée(s)
<i>MIS Quarterly Executive</i>	Reis, Lea ; Maier, Christian ; Mattke, Jens; Creutzenberg, Marcus; Weitzel, Tim	Addressing User Resistance Would Have Prevented a Healthcare AI Project Failure	2020	Hôpitaux
<i>MIS Quarterly</i>	Cunha, Joao; Carugati, Andrea	Transfiguration Work and the System of Transfiguration: How Employees Represent and Misrepresent Their Work	2018	Télécommunications
<i>European Journal of Information Systems</i>	Bhattacharjee, Anol; Davis, Christopher J.; Connolly, Amy J.; Hikmet, Neset	User response to mandatory IT use: a coping theory perspective	2018	Hôpitaux
<i>European Journal of Information Systems</i>	Mettler, Tobias; Sprenger, Michaela; Winter, Robert	Service robots in hospitals: new perspectives on niche evolution and technology affordances	2017	Hôpitaux
<i>Journal of the Association for Information Systems</i>	Mueller, Sune Dueholm; Mathiassen, Lars; Saunders, Carol S.; Kraemmergaard, Pernille	Political Maneuvering During Business Process Transformation: A Pluralist Approach	2017	Société spécialisée en haute technologie
<i>European Journal of Information Systems</i>	Laumer, Sven; Maier, Christian; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim	Work routines as an object of resistance during information systems implementations: theoretical foundation and empirical evidence	2016	Secteur automobile
<i>Information Systems Journal</i>	Cram, W. Alec; Brohman, M. Kathryn; Gallupe, R. Brent	Hitting a moving target: a process model of information systems control change	2016	Entreprises manufacturières Hôpitaux universitaires Banques Compagnies d'assurance
<i>Journal of Information Technology</i>	Laumer, Sven; Maier, Christian; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim	User personality and resistance to mandatory information systems in organizations: a theoretical model and empirical test of dispositional resistance to change	2016	Secteur automobile
<i>Information & Management</i>	Rizzuto, Tracey E.; Schwarz, Andrew; Schwarz, Colleen	Toward a deeper understanding of IT adoption: A multilevel analysis	2014	Agences gouvernementales
<i>Journal of Information Technology</i>	Currie, Wendy L.	Institutional isomorphism and change: the national programme for IT-10 years on	2012	Service national de santé
<i>International Journal of Electronic Commerce</i>	Yun, Haejung; Kettinger, William J.; Lee, Choong C.	A New Open Door: The Smartphone's Impact on Work-to-Life Conflict, Stress, and Resistance	2012	Société de recherche en ligne
<i>European Journal of Information Systems</i>	Singh, Rajendra; Keil, Mark; Kasi, Vijay	Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office	2009	Non renseigné
<i>MIS Quarterly</i>	Kim, Hee-Woong; Kankanhalli, Atreyi	Investigating User Resistance to Information Systems Implementation: A Status Quo Bias Perspective	2009	Société de services informatiques
<i>Journal of Management Information Systems</i>	Sutanto, Juliana ; Kankanhalli, Atreyi; Tay, Junyun; Raman, K. S. ; Tan, Bernard C. Y.	Change Management in Interorganizational Systems for the Public	2008	Société de transports en commun

Titre de la publication	Auteur(s)	Titre de l'article	Date de parution	Organisation(s) étudiée(s)
<i>Information & Management</i>	Kwahk, Kee-Young; Lee, Jae-Nam	The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation	2008	Entreprises spécialisées dans : la fabrication, les services, l'information et la communication, l'alimentation
<i>European Journal of Information Systems</i>	Bhattacharjee, Anol; Hikmet, Neset	Physicians' resistance toward healthcare information technology: a theoretical model and empirical test	2007	Hôpitaux
<i>Information Systems Journal</i>	Chu, Catherine; Smithson, Steve	E-business and organizational change: a structural approach	2007	Secteur automobile
<i>Journal of Strategic Information Systems</i>	Hu, Qing; Hart, Paul; Cooke, Donna	The role of external and internal influences on information systems security - a neo-institutional perspective	2007	Non renseigné
<i>MIS Quarterly</i>	Lapointe, L.; Rivard, S.	A multilevel model of resistance to information technology implementation	2005	Hôpitaux
<i>Journal of Information Technology</i>	Markus, M. L.	Technochange management: using IT to drive organizational change	2004	Non renseigné
<i>Information & Management</i>	Hu, P. J. H.; Clark, T. H. K.; Ma, W. W.	Examining technology acceptance by school teachers: a longitudinal study	2003	Ecole publique
<i>Journal of Management Information Systems</i>	Hardgrave, B. C.; Davis, F. D.; Riemenschneider, C. K.	Investigating determinants of software developers' intentions to follow methodologies	2003	Non renseigné
<i>International Journal of Electronic Commerce</i>	Andrews, D.; Preece, J.; Turoff, M.	A conceptual framework for demographic groups resistant to on-line community interaction	2002	Non renseigné
<i>Information & Management</i>	Liao, Z. Q.; Cheung, M. T.	Internet-based e-banking and consumer attitudes: an empirical study	2002	Non renseigné
<i>European Journal of Information Systems</i>	Tai, L. A.; Phelps, R.	CEO and CIO perceptions of information systems strategy: evidence from Hong Kong	2000	Entreprises spécialisées dans : la finance, la fabrication, le commerce de gros et de détail, la construction, l'informatique, les médias, les transports, les hôtels, l'immobilier
<i>Information & Management</i>	Jiang, J. J.; Muhanna, W. A.; Klein, G.	User resistance and strategies for promoting acceptance across system types	2000	Non renseigné

Annexe 4 : Représentation de l'adhocratie opérationnelle selon Mintzberg (1980)



Reproduit à partir de « Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design », Mintzberg H. (1980).
Management Science (pre-1986), vol. 26, no 3, p. 336.

Annexe 5 : Guide d'entretien — Introduction

1. Mise en contexte : Cette recherche a pour objectif d'étudier les enjeux associés à l'implantation d'un nouveau système ERP dans une entreprise relevant du domaine créatif.
2. Vérification que le formulaire de consentement est signé.
3. Présentation du chercheur. Rappel qu'il occupe un poste à temps partiel chez ACREA.
4. Rappel que la recherche s'inscrit dans un cadre académique et que le chercheur n'est pas rémunéré par ACREA pour cette étude.
5. Rappel que l'entrevue est anonyme, que le répondant dispose d'un droit de regard sur les données ainsi qu'un droit de retrait en tout temps de l'enquête entraînant alors la suppression de ces données.
6. Enregistrement de l'entrevue ou non selon le choix du répondant.
7. Explication du déroulement de l'entretien. Les questions portent sur le projet Rogue 1 et sont divisées par phases du projet : avant, pendant et après l'implantation. Demander au répondant d'essayer de formuler ses réponses en fonction de son ressenti lors de la phase dans laquelle s'inscrit la question.

Annexe 6 : Guide d'entretien des employés créatifs

Période implantation	Question #	Sous-section	Questions	Objectifs
Avant	1	Mécanisme de prévention de la résistance — Crédibilité du message	Comment avez-vous réagi suite à l'annonce de l'implantation de Naboo et Endor (projet Rogue 1) en juillet 2019 ? Qu'avez-vous pensé de ce projet TI ? Qu'avez-vous pensé du <i>branding</i> « Rogue 1 » et de l'implication des exécutifs dedans ?	Déterminer si des appréhensions se sont fait ressentir à l'annonce de l'implantation des nouveaux SI Évaluer les effets des mécanismes de prévention Résistance au changement
Avant	2	Fit ERP — Adhocratie	Avant l'annonce du projet Rogue 1 saviez-vous ce qu'était un ERP ? Pensiez-vous que ce type de système pouvait bien s'adapter à ACREA ? Et lui apporter de la valeur ajoutée ?	Évaluer si le répondant était déjà plus ou moins « à l'aise » avec cette notion Évaluer le fit potentiel avec l'organisation (environnement informel, liberté...)
Avant	3	Résistance au changement	En repensant au tout début du projet Rogue 1, avez-vous eu des soucis liés à l'implantation de Naboo et Endor ? Si « oui » quelle était l'origine de ces difficultés ? — Étiez-vous le seul à ressentir ces difficultés ? — Comment avez-vous exprimé ces difficultés ? Si "non » pourquoi ?	Déterminer si des comportements de résistance se sont fait ressentir en début de projet Déterminer l'origine de cette résistance
Avant	4	Réponse à la résistance au changement	(Si « oui ») à la réponse précédente, ces problèmes ont-ils été résolus par la suite ? De quelle manière ? Si ces problèmes n'ont pas été résolus, quelle mesure aurait été utile selon vous ?	Obtenir des informations sur les mesures mises en place pour répondre aux comportements de résistance
Avant	5	Mécanisme de prévention de la résistance	Avez-vous été consulté avant la mise en œuvre du projet ?	Évaluer l'implication dans le processus d'implantation
Avant	6	Mécanisme de prévention de la résistance	Avez-vous pu bénéficier d'un accompagnement ou de formations avant la mise en place des deux outils ? Si oui, en êtes-vous satisfait ? Les avez-vous trouvés utiles ?	Évaluer l'efficacité des mécanismes de prévention
Pendant	7	Résistance au changement	En repensant à la période de lancement de Naboo et Endor (fin dec 2019 — janv 2020), avez-vous eu des difficultés liées à l'implantation des deux outils ? Si « oui » quelle était l'origine de ces difficultés ? — Étiez-vous le seul à ressentir ces difficultés ? — Comment avez-vous exprimé ces difficultés ? Si "non » pourquoi ?	Déterminer si des comportements de résistance se sont fait ressentir lors du <i>go live</i> Déterminer l'origine de cette résistance
Pendant	8	Réponse à la résistance au changement	(Si « oui ») à la réponse précédente, ces problèmes ont-ils été résolus par la suite ? De quelle manière ?	Obtenir des informations sur les mesures mises en place pour répondre aux comportements de résistance

Période implantation	Question #	Sous-section	Questions	Objectifs
			Si ces problèmes n'ont pas été résolus, quelle mesure aurait été utile selon vous ?	
Après	9	Standardisation	Quel a été l'impact de Naboo sur votre travail ? En êtes-vous satisfait ? Pourquoi ?	Mesurer la teneur de la standardisation des processus
Après	10	Standardisation	Quel a été l'impact d'Endor sur votre travail ? En êtes-vous satisfait ? Pourquoi ?	Mesurer la teneur de la standardisation des processus
Après	11	Résistance au changement	Avez-vous rencontré des difficultés après l'implantation des deux outils, ou en rencontrez-vous aujourd'hui ? Si « oui » quelle était l'origine de ces difficultés ?— Étiez-vous le seul à ressentir ces difficultés ?— Comment avez-vous exprimé ces difficultés ? Si "non » pourquoi ?	Déterminer si des comportements de résistance se sont fait ressentir après le <i>go live</i> Déterminer l'origine de cette résistance
Après	12	Réponse à la résistance au changement	(Si « oui ») à la réponse précédente, ces problèmes ont-ils été résolus par la suite ? De quelle manière ? Si ces problèmes n'ont pas été résolus, quelle mesure serait utile selon vous ?	Obtenir des informations sur les mesures mises en place pour répondre aux comportements de résistance
Après	13	Réponse à la résistance au changement	Êtes-vous à l'aise avec les deux outils aujourd'hui ?	Résistance au changement toujours existante ?
Après	14	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	Le suivi du travail des créatifs est-il une chose aisée selon vous ? Pourquoi ? Comment cela se passe pour vous ?	Évaluer les enjeux associés à la standardisation et au contrôle renforcé Obtenir plus d'informations sur la gestion du travail des créatifs et sur leur personnalité
Après	15	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	Qu'est ce qui serait à faire ou à ne pas faire pour suivre au mieux le travail des créatifs ?	Évaluer les enjeux associés à la standardisation et au contrôle renforcé Obtenir plus d'informations sur la gestion du travail des créatifs et sur leur personnalité
Après	16	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	Pensez-vous que le suivi de votre travail est plus facile depuis l'implantation de Naboo et Endor ? Pourquoi ?	Déterminer si la standardisation et le contrôle renforcé ont eu lieu

Période implantation	Question #	Sous-section	Questions	Objectifs
Après	17	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	L'implantation de Naboo et Endor a-t-elle changé la nature de vos relations avec vos gestionnaires ? (Fréquence, nature, qualité)	Mesurer la teneur de la standardisation des processus et déterminer si un sentiment de contrôle accru s'est développé
Après	18	Résistance au changement	L'implantation de Naboo et Endor a-t-elle eu un impact, positif ou négatif, sur l'ambiance de travail ?	Mesurer la teneur de la standardisation des processus et déterminer si un sentiment de contrôle accru s'est développé
Après	19	Impact sur la créativité	La mise en place de ces outils a-t-elle eu un impact sur votre créativité ? Pourquoi ?	Déterminer si la standardisation des processus, la centralisation des données, la mesure et le suivi des processus ont impacté la créativité d'une quelconque manière
Après	20	Ouverture	Estimez-vous que le projet a été un succès ? Pourquoi ?	Obtenir des éléments nouveaux de la part du répondant
Après	21	Ouverture	Avez-vous autre chose à ajouter sur Naboo, Endor ou sur le projet Rogue 1 ?	Obtenir des éléments nouveaux de la part du répondant

Annexe 7 : Guide d'entretien des gestionnaires d'employés créatifs

Période implantation	Question #	Sujet	Questions	Objectifs
Avant	1	Mécanisme de prévention de la résistance — Crédibilité du message	Comment avez-vous réagi suite à l'annonce de l'implantation de Naboo et Endor en juillet 2019 ? Qu'avez-vous pensé de ce projet TI ? Qu'est ce que vous avez pensé du <i>branding</i> « Rogue 1 » et de l'implication des exécutifs dedans ?	Déterminer si des appréhensions se sont fait ressentir à l'annonce de l'implantation des nouveaux SI Évaluer les effets des mécanismes de prévention Résistance au changement
Avant	2	Fit ERP — Adhocratie	Avant l'annonce du projet Rogue 1 saviez-vous ce qu'était un ERP ? Pensiez-vous que ce type de système pouvait bien s'adapter à ACREA ? Et lui apporter de la valeur ajoutée ?	Évaluer si le répondant était déjà plus ou moins « à l'aise » avec cette notion Évaluer le fit potentiel avec l'organisation (environnement informel, liberté...)

Période implantation	Question #	Sujet	Questions	Objectifs
Avant	3	Résistance au changement	En repensant au tout début du projet Rogue 1, avez-vous eu des soucis liés à l'implantation de Naboo et Endor ? Si « oui » quelle était l'origine de ces difficultés ? — Étiez-vous le seul à ressentir ces difficultés ? — Comment avez-vous exprimé ces difficultés ? Si "non » pourquoi ?	Déterminer si des comportements de résistance se sont fait ressentir en début de projet Déterminer l'origine de cette résistance
Avant	4	Réponse à la résistance au changement	(Si « oui ») à la réponse précédente, ces problèmes ont-ils été résolus par la suite ? De quelle manière ? Si ces problèmes n'ont pas été résolus, quelle mesure aurait été utile selon vous ?	Obtenir des informations sur les mesures mises en place pour répondre aux comportements de résistance
Avant	5	Mécanisme de prévention de la résistance	Avez-vous été consulté avant la mise en œuvre du projet ?	Évaluer l'implication dans le processus d'implantation
Avant	6	Mécanisme de prévention de la résistance	Avez-vous pu bénéficier d'un accompagnement ou de formations avant la mise en place des deux outils ? En êtes-vous satisfait ? Si oui, en êtes-vous satisfait ? Les avez-vous trouvés utiles ?	Évaluer l'efficacité des mécanismes de prévention
Pendant	7	Résistance au changement	En repensant à la période de lancement de Naboo et Endor (fin dec 2019 — janv 2020), avez-vous eu des difficultés liées à l'implantation des deux outils ? Si « oui » quelle était l'origine de ces difficultés ? — Étiez-vous le seul à ressentir ces difficultés ? — Comment avez-vous exprimé ces difficultés ? Si "non » pourquoi ?	Déterminer si des comportements de résistance se sont fait ressentir lors du <i>go live</i> Déterminer l'origine de cette résistance
Pendant	8	Réponse à la résistance au changement	(Si « oui ») à la réponse précédente, ces problèmes ont-ils été résolus par la suite ? De quelle manière ? Si ces problèmes n'ont pas été résolus, quelle mesure aurait été utile selon vous ?	Obtenir des informations sur les mesures mises en place pour répondre aux comportements de résistance
Après	9	Standardisation	Quel a été l'impact de Naboo sur votre travail ? En êtes-vous satisfait ? Pourquoi ?	Mesurer la teneur de la standardisation des processus
Après	10	Standardisation	Quel a été l'impact de Endor sur votre travail ? En êtes-vous satisfait ? Pourquoi ?	Mesurer la teneur de la standardisation des processus
Après	11	Résistance au changement	Avez-vous rencontré des difficultés après l'implantation des deux outils, ou en rencontrez-vous aujourd'hui ? Si « oui » quelle était l'origine de ces difficultés ? — Étiez-vous le seul à ressentir ces	Déterminer si des comportements de résistance se sont fait ressentir après le <i>go live</i> Déterminer l'origine de cette résistance

Période implantation	Question #	Sujet	Questions	Objectifs
			difficultés ?— Comment avez-vous exprimé ces difficultés ?Si "non » pourquoi ?	
Après	12	Réponse à la résistance au changement	(Si « oui ») à la réponse précédente, ces problèmes ont-ils été résolus par la suite ? De quelle manière ? Si ces problèmes n'ont pas été résolus, quelle mesure serait utile selon vous ?	Obtenir des informations sur les mesures mises en place pour répondre aux comportements de résistance
Après	13	Réponse à la résistance au changement	Êtes-vous à l'aise avec les deux outils aujourd'hui ?	Résistance au changement toujours existante ?
Après	14	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	Le suivi du travail des créatifs est-il une chose aisée selon vous ? Pourquoi ? Comment cela se passe pour vous ?	Évaluer les enjeux associés à la standardisation et au contrôle renforcé Obtenir plus d'informations sur la gestion du travail des créatifs et sur leur personnalité
Après	15	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	Qu'est ce qui serait à faire ou à ne pas faire pour suivre au mieux le travail des créatifs ?	Évaluer les enjeux associés à la standardisation et au contrôle renforcé Obtenir plus d'informations sur la gestion du travail des créatifs et sur leur personnalité
Après	16	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	Est-ce que le suivi du travail des créatifs est plus facile depuis l'implantation de Naboo et Endor ? Pourquoi ?	Déterminer si la standardisation et le contrôle renforcé ont eu lieu
Après	17	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	L'implantation de Naboo et Endor a-t-elle changé la nature de vos relations avec vos employés ? (Fréquence, nature, qualité)	Mesurer la teneur de la standardisation des processus et déterminer si un sentiment de contrôle accru s'est développé
Après	18	Résistance au changement	L'implantation de Naboo et Endor a-t-elle eu un impact, positif ou négatif, sur l'ambiance de travail ?	Mesurer la teneur de la standardisation des processus et déterminer si un sentiment de contrôle accru s'est développé

Période implantation	Question #	Sujet	Questions	Objectifs
Après	19	Impact sur la créativité	La mise en place de ces outils a-t-elle impacté la créativité de vos employés ? Si oui, de quelle manière et pourquoi ?	Déterminer si la standardisation des processus, la centralisation des données, la mesure et le suivi des processus ont impacté la créativité d'une quelconque manière
Après	20	Ouverture	Estimez-vous que le projet a été un succès ? Pourquoi ?	Obtenir des éléments nouveaux de la part du répondant
Après	21	Ouverture	Avez-vous autre chose à ajouter sur Naboo, Endor ou sur le projet Rogue 1 ?	Obtenir des éléments nouveaux de la part du répondant

Annexe 8 : Guide d'entretien responsable RH

Période implantation	Question #	Sujet	Questions	Objectifs
Avant	1	Mécanisme de prévention de la résistance — Crédibilité du message	Comment avez-vous réagi suite à l'annonce de l'implantation de Naboo et Endor en juillet 2019 ? Qu'avez-vous pensé de ce projet TI ? Quels types de demandes ou commentaires avez-vous reçus à la suite de cette annonce ? De quelles catégories d'employés venaient ces commentaires principalement (créatifs, gestionnaires, fonction support) ? Vous attendiez-vous à ce type de retour ? Pourquoi ? Comment y avez-vous réagi ? Qu'est ce que vous avez pensé du <i>branding</i> « Rogue 1 » et de l'implication des exécutifs dedans ?	Déterminer si des appréhensions se sont fait ressentir à l'annonce de l'implantation des nouveaux SI Évaluer les effets des mécanismes de prévention Résistance au changement
Avant	2	Fit ERP — Adhocratie	Avant l'annonce du projet Rogue 1 saviez-vous ce qu'était un ERP ? Pensiez-vous que ce type de système pouvait bien s'adapter à ACREA ? Et lui apporter de la valeur ajoutée ? Quels sont les enjeux à l'implantation que vous aviez identifiés ? Quels sont les avantages et inconvénients de Naboo et Endor pour les employés selon leur catégorie ? Qui en retire le plus de bénéfices selon vous ?	Évaluer si le répondant était déjà plus ou moins « à l'aise » avec cette notion Évaluer le fit potentiel avec l'organisation (environnement informel, liberté...)
Avant	3	Réponse à la résistance au changement	En repensant au tout début du projet Rogue 1, avez-vous eu des soucis liés à l'implantation de Naboo et Endor ? Si « oui » quelle était l'origine de ces difficultés ? (Quels groupes d'employés ?) — Étiez-vous le seul à ressentir ces difficultés ? — Comment avez-vous exprimé ces difficultés ? Si "non » pourquoi ?	Obtenir des informations sur les mesures mises en place pour répondre aux comportements de résistance

Période implantation	Question #	Sujet	Questions	Objectifs
Avant	4	Mécanisme de prévention de la résistance	(Si « oui ») à la réponse précédente, ces problèmes ont-ils été résolus par la suite ? De quelle manière ? Si ces problèmes n'ont pas été résolus, quelle mesure aurait été utile selon vous ?	Évaluer l'implication dans le processus d'implantation
Avant	5	Mécanisme de prévention de la résistance	Avez-vous été consulté avant la mise en œuvre du projet ?	Évaluer l'efficacité des mécanismes de prévention
Pendant	6	Résistance au changement	Quels processus d'accompagnement ont été mis en place ? Rétrospectivement, pensez-vous qu'ils ont été efficaces ? Pourquoi ?	Déterminer si des comportements de résistance se sont fait ressentir lors du <i>go live</i> Déterminer l'origine de cette résistance
Pendant	7	Réponse à la résistance au changement	En repensant à la période de lancement de Naboo et Endor (fin dec 2019 — janv 2020), avez-vous eu des difficultés liées à l'implantation des deux outils ? Si « oui » quelle était l'origine de ces difficultés ? (Quels groupes d'employés ?) — Étiez-vous le seul à ressentir ces difficultés ? — Comment avez-vous exprimé ces difficultés ? Si "non" pourquoi ?	Obtenir des informations sur les mesures mises en place pour répondre aux comportements de résistance
Après	8	Standardisation	(Si « oui ») à la réponse précédente, ces problèmes ont-ils été résolus par la suite ? De quelle manière ? Si ces problèmes n'ont pas été résolus, quelle mesure aurait été utile selon vous ?	Mesurer la teneur de la standardisation des processus
Après	9	Standardisation	Quel a été l'impact de Naboo sur le travail des employés créatifs et de leurs gestionnaires ? En êtes-vous satisfait ? Pourquoi ? Y'a-t-il eu des enjeux RH spécifiques à ces catégories d'employés ?	Mesurer la teneur de la standardisation des processus
Après	10	Résistance au changement	Quel a été l'impact de Endor sur le travail des employés créatifs et de leurs gestionnaires ? En êtes-vous satisfait ? Pourquoi ? Y'a-t-il eu des enjeux RH spécifiques à ces catégories d'employés ?	Déterminer si des comportements de résistance se sont fait ressentir après le <i>go live</i> Déterminer l'origine de cette résistance
Après	11	Réponse à la résistance au changement	Avez-vous rencontré des difficultés après l'implantation des deux outils, ou en rencontrez-vous aujourd'hui ? Si « oui » quelle était l'origine de ces difficultés ? (Quels groupes d'employés ?) — Étiez-vous le seul à ressentir ces difficultés ? — Comment avez-vous exprimé ces difficultés ? Si "non" pourquoi ?	Obtenir des informations sur les mesures mises en place pour répondre aux comportements de résistance

Période implantation	Question #	Sujet	Questions	Objectifs
Après	12	Réponse à la résistance au changement	(Si « oui ») à la réponse précédente, ces problèmes ont-ils été résolus par la suite ? De quelle manière ? Si ces problèmes n'ont pas été résolus, quelle mesure serait utile selon vous ?	Résistance au changement toujours existante ?
Après	13	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	Êtes-vous à l'aise avec les deux outils aujourd'hui ?	Évaluer les enjeux associés à la standardisation et au contrôle renforcé Obtenir plus d'informations sur la gestion du travail des créatifs et sur leur personnalité
Après	14	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	Le suivi du travail des créatifs est-il une chose aisée selon vous ? Pourquoi ? Comment cela se passe pour vous ?	Évaluer les enjeux associés à la standardisation et au contrôle renforcé Obtenir plus d'informations sur la gestion du travail des créatifs et sur leur personnalité
Après	15	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	Qu'est ce qui serait à faire ou à ne pas faire pour suivre au mieux le travail des créatifs ?	Déterminer si la standardisation et le contrôle renforcé ont eu lieu
Après	16	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	Est-ce que le suivi du travail des créatifs est plus facile depuis l'implantation de Naboo et Endor ? Pourquoi ?	Mesurer la teneur de la standardisation des processus et déterminer si un sentiment de contrôle accru s'est développé
Après	17	Résistance au changement	L'implantation de Naboo et Endor a-t-elle changé la nature de vos relations avec les employés créatifs ? (Fréquence, nature, qualité)	Mesurer la teneur de la standardisation des processus et déterminer si un sentiment de contrôle accru s'est développé
Après	18	Impact sur la créativité	L'implantation de Naboo et Endor a-t-elle eu un impact, positif ou négatif, sur l'ambiance de travail ?	Déterminer si la standardisation des processus, la centralisation des données, la mesure et le suivi des processus ont impacté la créativité d'une quelconque manière
Après	19	Ouverture	L'implantation de Naboo et Endor a-t-elle impacté la créativité et la motivation des employés créatifs selon vous ? Si oui, de quelle manière ?	Obtenir des éléments nouveaux de la part du répondant
Après	20	Ouverture	Estimez-vous que le projet a été un succès ? Pourquoi ?	Obtenir des éléments nouveaux de la part du répondant
Après	21	Ouverture	Avez-vous autre chose à ajouter sur Naboo, Endor ou sur le projet Rogue 1 ?	Obtenir des éléments nouveaux de la part du répondant

Annexe 9 : Guide d'entretien responsable R0

Période implantation	Question #	Sujet	Questions	Objectifs
Avant	1	Mécanisme de prévention de la résistance — Crédibilité du message	Comment avez-vous réagi suite à l'annonce de l'implantation de Naboo et Endor en juillet 2019 ? Qu'avez-vous pensé de ce projet TI ? Quels types de demandes ou commentaires avez-vous reçus à la suite de cette annonce ? De quelles catégories d'employés venaient ces commentaires principalement (créatifs, gestionnaires, fonction support) ? Vous attendiez-vous à ce type de retour ? Pourquoi ? Comment y avez-vous réagi ? Qu'est ce que vous avez pensé du <i>branding</i> « Rogue 1 » et de l'implication des exécutifs dedans ?	Déterminer si des appréhensions se sont fait ressentir à l'annonce de l'implantation des nouveaux SI Évaluer les effets des mécanismes de prévention Résistance au changement
Avant	2	Fit ERP — Adhocratie	Avant l'annonce du projet Rogue 1 saviez-vous ce qu'était un ERP ? Pensiez-vous que ce type de système pouvait bien s'adapter à ACREA ? Et lui apporter de la valeur ajoutée ? Quels sont les enjeux à l'implantation que vous aviez identifiés ? Quels sont les avantages et inconvénients de Naboo et Endor pour les employés selon leur catégorie ? Qui en retire le plus de bénéfices selon vous ?	Évaluer si le répondant était déjà plus ou moins « à l'aise » avec cette notion Évaluer le fit potentiel avec l'organisation (environnement informel, liberté...)
Avant	3	Résistance au changement	En repensant au tout début du projet Rogue 1, avez-vous eu des soucis liés à l'implantation de Naboo et Endor ? Si « oui » quelle était l'origine de ces difficultés ? (Quels groupes d'employés ?) — Étiez-vous le seul à ressentir ces difficultés ? — Comment avez-vous exprimé ces difficultés ? Si "non" pourquoi ?	Déterminer si des comportements de résistance se sont fait ressentir en début de projet Déterminer l'origine de cette résistance
Avant	4	Réponse à la résistance au changement	(Si « oui ») à la réponse précédente, ces problèmes ont-ils été résolus par la suite ? De quelle manière ? Si ces problèmes n'ont pas été résolus, quelle mesure aurait été utile selon vous ?	Obtenir des informations sur les mesures mises en place pour répondre aux comportements de résistance
Avant	5	Mécanisme de prévention de la résistance	Avez-vous été consulté avant la mise en œuvre du projet ?	Évaluer l'implication dans le processus d'implantation

Période implantation	Question #	Sujet	Questions	Objectifs
Avant	6	Mécanisme de prévention de la résistance	Quels processus d'accompagnement ont été mis en place ? Rétrospectivement, pensez-vous qu'ils ont été efficaces ? Pourquoi ?	Évaluer l'efficacité des mécanismes de prévention
Pendant	7	Résistance au changement	En repensant à la période de lancement de Naboo et Endor (fin dec 2019 — janv 2020), avez-vous eu des difficultés liées à l'implantation des deux outils ? Si « oui » quelle était l'origine de ces difficultés ? (Quels groupes d'employés ?) — Étiez-vous le seul à ressentir ces difficultés ? — Comment avez-vous exprimé ces difficultés ? Si "non » pourquoi ?	Déterminer si des comportements de résistance se sont fait ressentir lors du <i>go live</i> Déterminer l'origine de cette résistance
Pendant	8	Réponse à la résistance au changement	(Si « oui ») à la réponse précédente, ces problèmes ont-ils été résolus par la suite ? De quelle manière ? Si ces problèmes n'ont pas été résolus, quelle mesure aurait été utile selon vous ?	Obtenir des informations sur les mesures mises en place pour répondre aux comportements de résistance
Après	9	Standardisation	Quel a été l'impact de Naboo sur le travail des employés créatifs et de leurs gestionnaires ? En êtes-vous satisfait ? Pourquoi ? Y'a-t-il eu des enjeux RH spécifiques à ces catégories d'employés ?	Mesurer la teneur de la standardisation des processus
Après	10	Standardisation	Quel a été l'impact de Endor sur le travail des employés créatifs et de leurs gestionnaires ? En êtes-vous satisfait ? Pourquoi ? Y'a-t-il eu des enjeux RH spécifiques à ces catégories d'employés ?	Mesurer la teneur de la standardisation des processus
Après	11	Résistance au changement	Avez-vous rencontré des difficultés après l'implantation des deux outils, ou en rencontrez-vous aujourd'hui ? Si « oui » quelle était l'origine de ces difficultés ? (Quels groupes d'employés ?) — Étiez-vous le seul à ressentir ces difficultés ? — Comment avez-vous exprimé ces difficultés ? Si "non » pourquoi ?	Déterminer si des comportements de résistance se sont fait ressentir après le <i>go live</i> Déterminer l'origine de cette résistance
Après	12	Réponse à la résistance au changement	(Si « oui ») à la réponse précédente, ces problèmes ont-ils été résolus par la suite ? De quelle manière ? Si ces problèmes n'ont pas été résolus, quelle mesure serait utile selon vous ?	Obtenir des informations sur les mesures mises en place pour répondre aux comportements de résistance
Après	13	Réponse à la résistance au changement	Êtes-vous à l'aise avec les deux outils aujourd'hui ?	Résistance au changement toujours existante ?

Période implantation	Question #	Sujet	Questions	Objectifs
Après	14	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	Le suivi du travail des créatifs est-il une chose aisée selon vous ? Pourquoi ? Comment cela se passe pour vous ?	Évaluer les enjeux associés à la standardisation et au contrôle renforcé Obtenir plus d'informations sur la gestion du travail des créatifs et sur leur personnalité
Après	15	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	Qu'est ce qui serait à faire ou à ne pas faire pour suivre au mieux le travail des créatifs ?	Évaluer les enjeux associés à la standardisation et au contrôle renforcé Obtenir plus d'informations sur la gestion du travail des créatifs et sur leur personnalité
Après	16	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	Est-ce que le suivi du travail des créatifs est plus facile depuis l'implantation de Naboo et Endor ? Pourquoi ?	Déterminer si la standardisation et le contrôle renforcé ont eu lieu
Après	17	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	L'implantation de Naboo et Endor a-t-elle changé la nature de vos relations avec les employés créatifs ? (Fréquence, nature, qualité)	Mesurer la teneur de la standardisation des processus et déterminer si un sentiment de contrôle accru s'est développé
Après	18	Résistance au changement	L'implantation de Naboo et Endor a-t-elle eu un impact, positif ou négatif, sur l'ambiance de travail ?	Mesurer la teneur de la standardisation des processus et déterminer si un sentiment de contrôle accru s'est développé
Après	19	Impact sur la créativité	L'implantation de Naboo et Endor a-t-elle impacté la créativité et la motivation des employés créatifs selon vous ? Si oui, de quelle manière ?	Déterminer si la standardisation des processus, la centralisation des données, la mesure et le suivi des processus ont impacté la créativité d'une quelconque manière
Après	20	Ouverture	Estimez-vous que le projet a été un succès ? Pourquoi ?	Obtenir des éléments nouveaux de la part du répondant
Après	21	Ouverture	Avez-vous autre chose à ajouter sur Naboo, Endor ou sur le projet Rogue 1 ?	Obtenir des éléments nouveaux de la part du répondant

Annexe 10 : Guide d'entretien spécialiste TI

Période implantation	Question #	Sujet	Questions	Objectifs
Avant	1	Mécanisme de prévention de la résistance — Crédibilité du message	Comment avez-vous réagi suite à l'annonce de l'implantation de Naboo et Endor en juillet 2019 ? Qu'avez-vous pensé de ce projet TI ? Quels types de demandes ou commentaires avez-vous reçus à la suite de cette annonce ? De quelles catégories d'employés venaient ces commentaires principalement (créatifs, gestionnaires, fonction support) ? Vous attendiez-vous à ce type de retour ? Pourquoi ? Comment y avez-vous réagi ? Qu'est ce que vous avez pensé du <i>branding</i> « Rogue 1 » et de l'implication des exécutifs dedans ?	Déterminer si des appréhensions se sont fait ressentir à l'annonce de l'implantation des nouveaux SI Évaluer les effets des mécanismes de prévention Résistance au changement
Avant	2	Fit ERP — Adhocratie	Pensiez-vous qu'un ERP pouvait bien s'adapter au contexte de ACREA ? Et lui apporter de la valeur ajoutée ? Quels sont les enjeux à l'implantation que vous aviez identifiés, d'un point de vue organisationnel et technique ? Quels sont les avantages et inconvénients de Naboo et Endor pour les employés selon leur catégorie ? Qui en retire le plus de bénéfices ?	Évaluer si le répondant était déjà plus ou moins « à l'aise » avec cette notion Évaluer le fit potentiel avec l'organisation (environnement informel, liberté...)
Avant	3	Résistance au changement	En repensant au tout début du projet Rogue 1, avez-vous eu des soucis liés à l'implantation de Naboo et Endor ? Si « oui » quelle était l'origine de ces difficultés ? — De quels groupes d'employés venaient ces difficultés ? — Comment ont-elles été exprimées ? Si "non » pourquoi ?	Déterminer si des comportements de résistance se sont fait ressentir en début de projet Déterminer l'origine de cette résistance
Avant	4	Réponse à la résistance au changement	(Si « oui ») à la réponse précédente, ces problèmes ont-ils été résolus par la suite ? De quelle manière ? Si ces problèmes n'ont pas été résolus, quelle mesure aurait été utile selon vous ?	Obtenir des informations sur les mesures mises en place pour répondre aux comportements de résistance
Avant	5	Mécanisme de prévention de la résistance	Quelles personnes clés de l'organisation avez-vous consultées pour préparer la mise en œuvre du projet ? Pourquoi ?	Évaluer l'implication dans le processus d'implantation
Avant	6	Mécanisme de prévention de la résistance	Avez-vous contribué à la mise en place des dispositifs d'accompagnement (formations, communication...) ? Rétrospectivement, pensez-vous qu'ils ont été efficaces ? Pourquoi ?	Évaluer l'efficacité des mécanismes de prévention
Pendant	7	Résistance au changement	En repensant à la période de lancement de Naboo et Endor (fin dec 2019 — janv 2020), avez-vous eu des difficultés liées à l'implantation des deux outils ?	Déterminer si des comportements de résistance se sont fait ressentir lors du <i>go live</i> Déterminer l'origine de cette résistance

Période implantation	Question #	Sujet	Questions	Objectifs
			Si « oui » quelle était l'origine de ces difficultés ? — De quels groupes d'employés venaient ces difficultés ? — Comment ont-elles été exprimées ? Si "non » pourquoi ?	
Pendant	8	Réponse à la résistance au changement	(Si « oui ») à la réponse précédente, ces problèmes ont-ils été résolus par la suite ? De quelle manière ? Si ces problèmes n'ont pas été résolus, quelle mesure aurait été utile selon vous ?	Obtenir des informations sur les mesures mises en place pour répondre aux comportements de résistance
Après	9	Standardisation	Quel a été l'impact de Naboo sur le travail des employés créatifs et de leurs gestionnaires ? En êtes-vous satisfait ? Pourquoi ? Y'a-t-il eu des enjeux organisationnels et techniques spécifiques à ces catégories d'employés ?	Mesurer la teneur de la standardisation des processus
Après	10	Standardisation	Quel a été l'impact de Endor sur le travail des employés créatifs et de leurs gestionnaires ? En êtes-vous satisfait ? Pourquoi ? Y'a-t-il eu des enjeux organisationnels et techniques spécifiques à ces catégories d'employés ?	Mesurer la teneur de la standardisation des processus
Après	11	Résistance au changement	Avez-vous rencontré des difficultés après l'implantation des deux outils, ou en rencontrez-vous aujourd'hui ? Si « oui » quelle était l'origine de ces difficultés ? — De quels groupes d'employés venaient ces difficultés ? — Comment ont-elles été exprimées ? Si "non » pourquoi ?	Déterminer si des comportements de résistance se sont fait ressentir après le <i>go live</i> Déterminer l'origine de cette résistance
Après	12	Réponse à la résistance au changement	(Si « oui ») à la réponse précédente, ces problèmes ont-ils été résolus par la suite ? De quelle manière ? Si ces problèmes n'ont pas été résolus, quelle mesure serait utile selon vous ?	Obtenir des informations sur les mesures mises en place pour répondre aux comportements de résistance
Après	13	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	Qu'est-ce que l'implantation des deux outils a changé dans votre travail au quotidien par rapport à l'ancien ?	Évaluer les changements dus à l'ERP au niveau de la gestion des processus d'affaires
Après	14	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	Le suivi du travail des créatifs est-il une chose aisée selon vous ? Pourquoi ? Quels sont les enjeux que vous avez identifiés ?	Évaluer les enjeux associés à la standardisation et au contrôle renforcé Obtenir plus d'informations sur la gestion du travail des créatifs et sur leur personnalité

Période implantation	Question #	Sujet	Questions	Objectifs
Après	15	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	Qu'est ce qui serait à faire ou à ne pas faire pour suivre au mieux le travail des créatifs ?	Évaluer les enjeux associés à la standardisation et au contrôle renforcé Obtenir plus d'informations sur la gestion du travail des créatifs et sur leur personnalité
Après	16	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	Savez-vous si le travail des créatifs est plus facile depuis l'implantation de Naboo et Endor ? Pourquoi ?	Déterminer si la standardisation et le contrôle renforcé ont eu lieu
Après	17	Standardisation Centralisation des données Mesure et suivi des processus	Est-ce qu'on vous a fait part de changements dans la nature des relations gestionnaires/employés créatifs depuis l'implantation des deux outils ? (Fréquence, nature, qualité)	Mesurer la teneur de la standardisation des processus et déterminer si un sentiment de contrôle accru s'est développé
Après	18	Résistance au changement	L'implantation de Naboo et Endor a-t-elle eu un impact, positif ou négatif, sur l'ambiance de travail ?	Mesurer la teneur de la standardisation des processus et déterminer si un sentiment de contrôle accru s'est développé
Après	19	Impact sur la créativité	N/A	Déterminer si la standardisation des processus, la centralisation des données, la mesure et le suivi des processus ont impacté la créativité d'une quelconque manière
Après	20	Ouverture	Estimez-vous que le projet a été un succès ? Pourquoi ?	Obtenir des éléments nouveaux de la part du répondant
Après	21	Ouverture	Avez-vous autre chose à ajouter sur l'impact de Naboo et Endor sur les employés créatifs et ACREA en général ? Des améliorations du système sont-elles envisagées ? Si oui pourquoi ?	Obtenir des éléments nouveaux de la part du répondant

Annexe 11 : Table de codage initiale

Thème	Section	Sous-section	Code	Définition	Références principales
Conditions initiales	ERP	Centralisation des données	CI-ERP-CENT	Éléments associés à l'utilisation d'une base de données unique au sein de l'organisation créative.	Benders, Batenburg et van der Blonk (2006); Davenport (2000); Gattiker et Goodhue (2004); Robey, Ross et Boudreau (2002); Trott et Hoecht (2004); Volkoff, Strong et Elmes (2005)
Conditions initiales	ERP	Standardisation des processus	CI-ERP-STAND	Éléments associés à la mise en place de la normalisation des processus d'affaires dans le cadre de l'implantation de l'ERP.	Barki et Pinsonneault (2005); Cotteleer et Bendoly (2006); Gattiker et Goodhue (2004); Robey, Ross et Boudreau (2002)
Conditions initiales	ERP	Mesure de la performance	CI-ERP-MES	Identification des indicateurs mis en place pour le suivi de la performance des processus d'affaires créatifs.	Devaraj et Rajiv (2003); Hitt, Wu et Zhou (2002); Markus <i>et al.</i> (2000); McAfee (2002)
Conditions initiales	Organisation créative	Ajustement mutuel	CI-ORG-AJUST	Identification des mécanismes d'adaptation des unités propres aux adhocraties.	Chiapello (1997)
Conditions initiales	Organisation créative	Liberté	CI-ORG-LIB	Éléments associés à la mise en œuvre de dispositifs permettant la prise de risque et le libre échange des idées.	Bérubé et Demers (2019); Cummings et O'Connell (1978)
Conditions initiales	Produit créatif	Subjectivité	CI-PROD-SUB	Éléments associés à la dimension esthétique, symbolique, expérientielle et personnelle du produit créatif.	Bilton et Leary (2002); Townley, Beech et McKinlay (2009)
Conditions initiales	Produit créatif	Ambiguïté	CI-PROD-AMB	Éléments associés à l'incertitude et la difficile évaluation des produits créatifs.	Caves (2000); Townley, Beech et McKinlay (2009)
Conditions initiales	Produit créatif	Processus — Projet	CI-PROD-PROJ	Éléments associés à la dimension qualitative des projets créatifs.	Cohendet, Grandadam et Simon (2008); Shalley, Zhou et Oldham (2004)
Conditions initiales	Gestion des créatifs	Confiance	CI-GEST-CONF	Identification des mécanismes de gestion visant à créer un espace de risque atténuant la peur de l'échec et favorisant la prise d'initiatives afin de créer un sentiment de confiance au sein du groupe de créatifs.	Andriopoulos (2003); Bilton et Leary (2002); Chiapello (1997); Simon (2006)
Conditions initiales	Créatifs	Passion	CI-CREA-PASS	Identification du caractère « passionné » des créatifs, notamment par rapport l'investissement considérable qu'ils mettent dans la réalisation de leurs œuvres.	Freidson (1990); Hesmondhalgh et Baker (2010, 2011)
Conditions initiales	Créatifs	Motivation intrinsèque	CI-CREA-MI	Éléments associés à la motivation intrinsèque des créatifs.	Amabile (1988, 2018); Amabile <i>et al.</i> (1996); Bilton et Leary (2002); Chiapello (1997); Townley, Beech et McKinlay (2009); Woodman, Sawyer et Griffin (1993)
Conditions initiales	Créatifs	Autonomie	CI-CREA-AUT	Éléments associés au désir d'autonomie et de liberté des créatifs dans le cadre de leur travail.	Amabile <i>et al.</i> (1996); Barron et Harrington (1981); Chiapello (1997); Townley, Beech et McKinlay (2009)
Tensions	Processus d'affaires	Standardisation VS Ambiguïté	TENS-PROC-STAND-AMB	Éléments associés aux tensions reliées à la standardisation des processus d'affaires par rapport à l'ambiguïté associées aux produits et au processus créatifs.	Morton et Hu (2008); Trott et Hoecht (2004); Tschang (2007)
Tensions	Suivi	Quantitatif VS Qualitatif	TENS-SUIV-QUANT-QUAL	Éléments associés aux tensions liées à la mise en œuvre d'un suivi des processus basé sur des indicateurs essentiellement quantitatifs par rapport à l'aspect qualitatif des produits et processus d'affaires créatifs.	Andriopoulos (2003); Chiapello (1997); Morton et Hu (2008); Trott et Hoecht (2004); Tschang (2007)

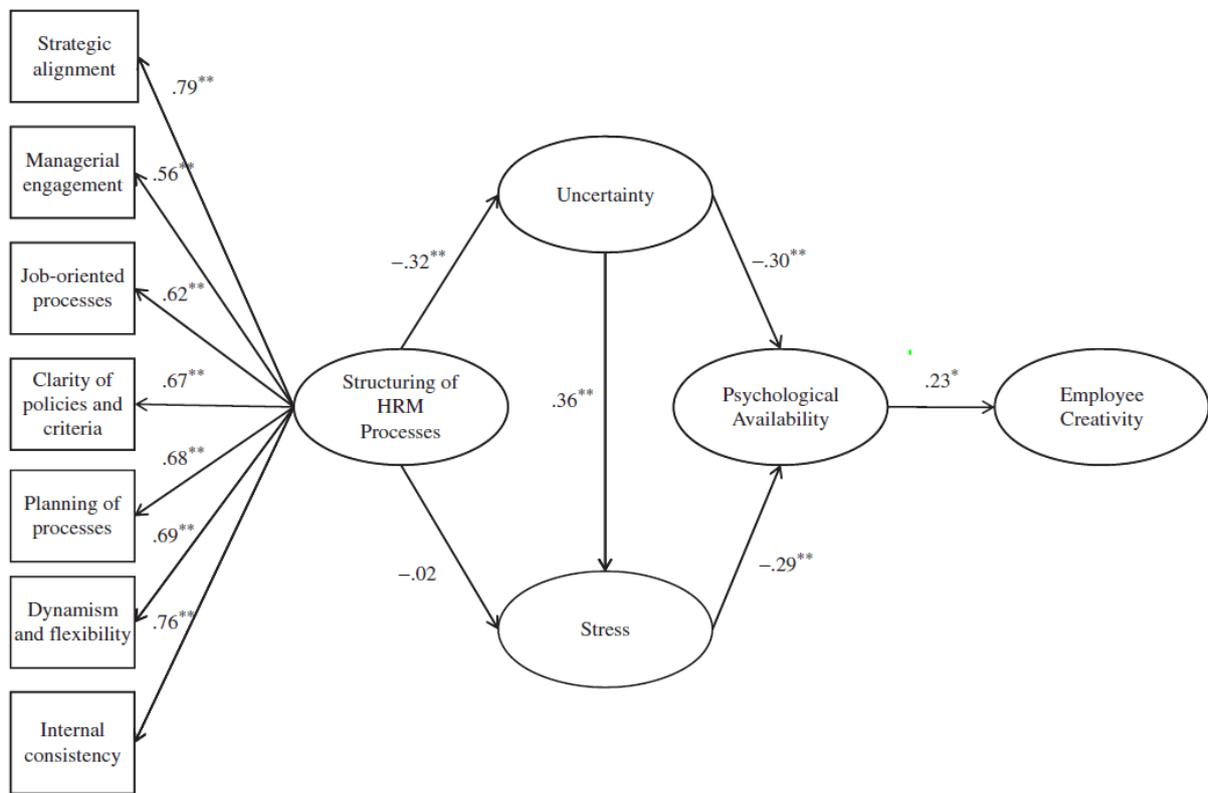
Thème	Section	Sous-section	Code	Définition	Références principales
Tensions	Environnement de travail	Formel VS Informel	TENS-ENV-FORM-INF	Tensions associées à un changement de l'environnement de travail prenant une dimension plus formelle à la suite de l'implantation de l'ERP, qui se traduirait par exemple par le passage d'une décentralisation horizontale à verticale du pouvoir.	Barki et Pinsonneault (2005); Mintzberg (1980); Mintzberg et McHugh (1985); Morton et Hu (2008)
Tensions	Ressenti	Contrôle VS Liberté	TENS-FEEL-CONT-LIB	Éléments relatifs à la perception d'un sentiment de contrôle accru à la suite de l'implantation de l'ERP qui contrebalance avec le désir de liberté des créatifs.	Trott et Hoecht (2004); Tschang (2007)
Conséquences	Résistance au changement	Sujet	CONS-RES-SUJ	Acteurs présentant des comportements de résistance : individu, groupe ou organisation.	Lapointe et Rivard (2005)
Conséquences	Résistance au changement	Objet	CONS-RES-OBJ	Cible des comportements de résistance : l'ERP en lui-même, la signification donnée à l'ERP, l'équipe de projet.	Lapointe et Rivard (2005)
Conséquences	Résistance au changement	Comportement — Apathie	CONS-RES-COMP-AP	Comportements adoptés par les utilisateurs pour manifester leur mécontentement à l'égard de l'implantation de l'ERP. Apathie : inaction, distance, manque d'intérêt.	Lapointe et Rivard (2005)
Conséquences	Résistance au changement	Comportement — Résistance Passive	CONS-RES-COMP-RP	Comportements adoptés par les utilisateurs pour manifester leur mécontentement à l'égard de l'implantation de l'ERP. Résistance passive (manifestations plutôt légères) : tactiques dilatoires, excuses, persistance d'un ancien comportement ou retrait.	Lapointe et Rivard (2005)
Conséquences	Résistance au changement	Comportement — Résistance Active	CONS-RES-COMP-RAC	Comportements adoptés par les utilisateurs pour manifester leur mécontentement à l'égard de l'implantation de l'ERP. Résistance active (comportements forts, mais non destructifs) : expression de points de vue opposés, demander à d'autres d'intervenir pour former des coalitions.	Lapointe et Rivard (2005)
Conséquences	Résistance au changement	Comportement — Résistance Agressive	CONS-RES-COMP-RAG	Comportements adoptés par les utilisateurs pour manifester leur mécontentement à l'égard de l'implantation de l'ERP. Résistance agressive (comportements destructeurs) : luttes intestines, menaces, grèves, boycottages ou sabotage.	Lapointe et Rivard (2005)
Conséquences	Résistance au changement	Menaces perçues	CONS-RES-MP	Évaluations négatives que les utilisateurs font de l'implémentation de l'ERP.	Lapointe et Rivard (2005)
Conséquences	Résistance au changement	Réponse — Inaction	CONS-RES-REP-INA	Identifie les mécanismes mis en œuvre pour répondre à la résistance au changement. Inaction : manque d'action.	Rivard et Lapointe (2012)
Conséquences	Résistance au changement	Réponse — Reconnaissance	CONS-RES-REP-RECO	Identifie les mécanismes mis en œuvre pour répondre à la résistance au changement. Reconnaissance : réponses qui se limitent uniquement à la reconnaissance de la résistance de l'utilisateur.	Rivard et Lapointe (2012)
Conséquences	Résistance au changement	Réponse — Rectification	CONS-RES-REP-RECTIF	Identifie les mécanismes mis en œuvre pour répondre à la résistance au changement. Rectification : réponses correctives destinées à corriger le système, l'environnement ou les utilisateurs eux-mêmes.	Rivard et Lapointe (2012)

Thème	Section	Sous-section	Code	Définition	Références principales
Conséquences	Résistance au changement	Réponse — Dissuasion	CONS-RES-REP-DIS	Identifie les mécanismes mis en œuvre pour répondre à la résistance au changement. Dissuasion : efforts visant à détourner les utilisateurs de la résistance.	Rivard et Lapointe (2012)
Conséquences	Changement structure organisationnelle	Mécanismes de coordination	CONS-STRUCT-COORD	Éléments identifiant des changements dans la manière dont les unités d'affaires interagissent entre elles à la suite de l'implantation de l'ERP.	Mintzberg (1980); Morton et Hu (2008)
Conséquences	Changement structure organisationnelle	Paramètres de conception	CONS-STRUCT-CONCEPT	Identification de changements dans les paramètres de conception de l'adhocratie créative (voir Annexe X).	Mintzberg (1980); Morton et Hu (2008)
Conséquences	Changement structure organisationnelle	Facteurs de contingence	CONS-STRUCT-CONTIN	Identification de changements de la structure organisationnelle dus au nouveau système technique implanté.	Mintzberg (1980); Morton et Hu (2008)
Conséquences	Personnalisation de l'ERP	Personnalisation de l'ERP	CONS-PERS-PERS	Éléments associés à la personnalisation de l'ERP par rapport à ce qui avait été envisagé initialement compte tenu du contexte propre à l'adhocratie créative.	Boudreau et Robey (2005); Rivard et Lapointe (2012)

Annexe 12 : Compléments à la table de codage initiale identifiés à la suite de la collecte des données

Thème	Section	Sous-section	CODE	Définition	Références principales
Conditions initiales	Organisation créative	Communication	CI-ORG-COM	Importance de la communication informelle	Mintzberg (1980)
Conditions initiales	Gestion des créatifs	Management indirect	CI-GEST-IND	Mode de gestion indirecte, partagée avec les coordinateurs	
Conditions initiales	Créatifs	Tâches administratives	CI-CREA-ADMIN	Aversion pour les tâches administratives	
Conditions initiales	Créatifs	Temps	CI-CREA-TP	Souci de la gestion du temps	
Tensions	Environnement de travail	Désalignement	TENS-ORG-DES	Tensions associées au désalignement de l'entité par rapport à ce type de projet	
Conséquences	Résistance au changement	Message	CONS-PREV-MES	Mécanisme de prévention de la résistance avec la crédibilité du message	Rivard et Lapointe (2012)
Conséquences	Résistance au changement	Intérêt	CONS-RES-INT	Intérêt manifesté à l'égard du projet	
Conséquences	Résistance au changement	Accompagnement	CONS-RES-GES-ACC	Satisfaction à l'égard de l'accompagnement personnalisé	Rivard et Lapointe (2012)
Conséquences	Résistance au changement	Priorisation	CONS-RES-GES-ACC	Priorisation donnée aux problèmes rencontrés	
Conséquences	Résistance au changement	Créativité	CONS-RES-CREA	Impact sur la créativité	
Conséquences	Personnalisation de l'ERP	Interface	CONS-PERS-INT	Éléments associés à la personnalisation de l'interface	Boudreau et Robey (2005); Rivard et Lapointe (2012)

Annexe 13 : Modèle de recherche de Binyami et Carmeli (2010) sur la relation entre la structuration de la GRH et la créativité de l'employé



Reproduit à partir de « Does structuring of human resource management processes enhance employee creativity? The mediating role of psychological availability », Binyamin G. et Carmeli A. (2010). *Human Resource Management*, vol. 49, no 6, p. 1014.

Bibliographie

- (UNCTAD), United Nations Conference on Trade and Development (2010). *Creative economy report 2010: Creative economy : A feasible development option*, Geneva, United Nations.
- Aloini, Davide, Riccardo Dulmin et Valeria Mininno (2007). « Risk management in erp project introduction: Review of the literature », *Information & Management*, vol. 44, no 6, p. 547-567.
- Amabile, Teresa M. (1988). « A model of creativity and innovation in organizations », *Research in organizational behavior*, vol. 10, no 1, p. 123-167.
- Amabile, Teresa M. (2012). « Componential theory of creativity », *Harvard Business School*, vol. 12, no 96, p. 1-10.
- Amabile, Teresa M. (2018). « Creativity and the labor of love », dans James C. Kaufman et Robert J. Sternberg (dir.), *The nature of human creativity*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 1-15.
- Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather M. Coon, Jeffrey Lazenby et Michael Herron (1996). « Assessing the work environment for creativity », *Academy of Management Journal*, vol. 39, p. 1154-1184.
- Andriopoulos, Constantine (2003). « Six paradoxes in managing creativity: An embracing act », *Long Range Planning*, vol. 36, p. 375-388.
- Aubin-Auger, Isabelle, Alain Mercier, Laurence Baumann, Anne-Marie Lehr-Drylewicz, Patrick Imbert et Laurent Létrilliart (2008). « Introduction à la recherche qualitative », *Exercer*, vol. 19, no 84, p. 142-145.
- Aubouin, Nicolas, Emmanuel Coblence et Frédéric Kletz (2012). « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : De la critique artiste au management de la création », *Revue Management & Avenir*, no 54, p. 191-214.
- Bannerman, Paul L. (2008). « Risk and risk management in software projects: A reassessment », *Journal of Systems and Software*, vol. 81, no 12, p. 2118-2133.
- Bareil, Céline (2004). *La résistance au changement: Synthèse et critique des écrits*, vol. 10, HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations.
- Barki, Henri et Alain Pinsonneault (2005). « A model of organizational integration, implementation effort, and performance », *Organization Science*, vol. 16, no 2, p. 165-179.
- Barron, Frank et David M. Harrington (1981). « Creativity, intelligence, and personality », *Annual Review of Psychology*, vol. 32, no 1, p. 439-476.
- Beauchamp, Tom L. et James F. Childress (1989). *Principles of biomedical ethics*, New York, Oxford University Press.
- Becker, Howard S., Blanche Geer et Everett C. Hughes (1961). *Boys in white : Student culture in medical school*, New Brunswick, Transaction Books.
- Benders, J., R. Batenburg et H. van der Blonk (2006). « Sticking to standards; technical and other isomorphic pressures in deploying erp-systems », *Information & Management*, vol. 43, no 2, p. 194-203.
- Berente, Nicholas, Kalle Lyytinen, Youngjin Yoo et Chris Maurer (2019). « Institutional logics and pluralistic responses to enterprise system implementation: A qualitative meta-analysis », *MIS Quarterly*, vol. 43, no 3, p. 873-902.
- Bérubé, Julie et Christiane Demers (2019). « Creative organizations: When management fosters creative work », *Creative Industries Journal*, vol. 12, no 3, p. 314-340.
- Besse-Patin, Baptiste (2017). *Un petit tour d'induction analytique*, HAL Archives Ouvertes.
- Bhattacharjee, Anol, Christopher J. Davis, Amy J. Connolly et Neset Hikmet (2018). « User response to mandatory it use: A coping theory perspective », *European Journal of Information Systems*, p. 1-21.
- Bhattacharjee, Anol et Neset Hikmet (2007). « Physicians' resistance toward healthcare information technology: A theoretical model and empirical test », *European Journal of Information Systems*, vol. 16, p. 725-737.
- Bilton, Chris et Ruth Leary (2002). « What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries », *International Journal of Cultural Policy*, vol. 8, no 1, p. 49-64.

- Binyamin, Galy et Abraham Carmeli (2010). « Does structuring of human resource management processes enhance employee creativity? The mediating role of psychological availability », *Human Resource Management*, vol. 49, no 6, p. 999-1024.
- Bloor, Michael et Fiona Wood (2006). *Keywords in qualitative methods: A vocabulary of research concepts*, Sage Publications.
- Boddy, Clive R. (2016). « Sample size for qualitative research », *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 19, no 4, p. 426-432.
- Boudreau, Marie-Claude et Daniel Robey (2005). « Enacting integrated information technology: A human agency perspective », *Organization Science*, vol. 16, no 1, p. 3-18.
- Burns, Tom E. et George M. Stalker (1961). « The management of innovation », *Tavistock, London*, p. 120-122.
- Burt, Ronald S. (2004). « Structural holes and good ideas », *American Journal of Sociology*, vol. 110, no 2, p. 349-399.
- Caves, Richard E (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*, Harvard University Press.
- Cherkaoui, Adil et Sanaa Haouata (2017). « Eléments de réflexion sur les positionnements épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion » [épistémologie, positivisme, interprétativisme, constructivisme, méthodologie.], *Revue Interdisciplinaire*, vol. 1, no 2, p. 1-20.
- Chiapello, Ève (1997). « Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? », *Réseaux*, vol. 86, no 6, p. 77-113.
- Cohendet, Patrick, David Grandadam et Laurent Simon (2008). « Réseaux, communautés et projets dans les processus créatifs », *Management International (Montréal)*, vol. 13, no 1, p. 29-43.
- Cooper, Randolph B. et Robert W. Zmud (1990). « Information technology implementation research: A technological diffusion approach », *Management Science*, vol. 36, no 2, p. 123.
- Cotteleer, Mark J. et Elliot Bendoly (2006). « Order lead-time improvement following enterprise information technology implementation: An empirical study », *MIS Quarterly*, vol. 30, no 3, p. 643-660.
- Crowne, Douglas P. et David Marlowe (1960). « A new scale of social desirability independent of psychopathology », *Journal of Consulting Psychology*, vol. 24, no 4, p. 349-354.
- Cummings, Larry L et Michael J O'Connell (1978). « Organizational innovation: A model and needed research », *Journal of Business Research*, vol. 6, no 1, p. 33-50.
- Currie, Wendy L. (2012). « Institutional isomorphism and change: The national programme for it – 10 years on », *Journal of Information Technology*, vol. 27, no 3, p. 236-248.
- Davenport, Thomas H. (1998). « Putting the enterprise into the enterprise system », *Harvard Business Review*, vol. 76, no 4, p. 121-131.
- Davenport, Thomas H. (2000). *Mission critical: Realizing the promise of enterprise systems*, Harvard Business School Press.
- Devaraj, Sarv et Kohli Rajiv (2003). « Performance impacts of information technology: Is actual usage the missing link? », *Management Science*, vol. 49, no 3, p. 273-289.
- Doherty, Neil F., Colin Ashurst et Joe Peppard (2012). « Factors affecting the successful realisation of benefits from systems development projects: Findings from three case studies », *Journal of Information Technology*, vol. 27, no 1, p. 1-16.
- Doherty, Neil F., Donna Champion et Wang Leitao (2010). « An holistic approach to understanding the changing nature of organisational structure », *Information Technology & People*, vol. 23, no 2, p. 116-135.
- Doherty, Neil F., Malcolm King et Omar Al-Mushayt (2003). « The impact of inadequacies in the treatment of organizational issues on information systems and development projects », *Information & Management*, vol. 41, no 1, p. 49-62.
- Donaldson, Lex (2001). *The contingency theory of organizations*, London, Sage.
- Dubois, Louis-Étienne (2013). « La gestion de la performance du personnel de création: Mieux comprendre les défis pour mieux les relever », *Gestion*, vol. 38, no 3, p. 16-24.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Building theories from case study research », *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.

- El Amrani, R., F. Rowe et B. Geffroy-Maronnat (2006). « The effects of enterprise resource planning implementation strategy on cross-functionality », *Information Systems Journal*, vol. 16, no 1, p. 79-104.
- Flew, Terry (2002). « Beyond ad hocery: Defining creative industries ».
- Freidson, Eliot (1990). « Labors of love in theory and practice: A prospectus », dans Kai Erikson et Steven Peter Vallas (dir.), *The nature of work*, Yale University Press, coll. Sociological perspectives, p. 149-161.
- Gattiker, Thomas F. et Dale L. Goodhue (2004). « Understanding the local-level costs and benefits of erp through organizational information processing theory », *Information & Management*, vol. 41, no 4, p. 431-443.
- Gebauer, Judith et Franz Schober (2006). « Information system flexibility and the cost efficiency of business processes », *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 7, no 3, p. 122-146.
- Guba, Egon G. et Yvonna S. Lincoln (1994). « Competing paradigms in qualitative research », dans *Handbook of qualitative research*, Sage, p. 105-117.
- Gulledge, Elizabeth Anne et Barbara Townley (2010). « What is a creative field? », dans Barbara Townley et Nic Beech (dir.), *Managing creativity: Exploring the paradox*, Cambridge University Press.
- Hesmondhalgh, David et Sarah Baker (2010). « 'A very complicated version of freedom': Conditions and experiences of creative labour in three cultural industries », *Poetics*, vol. 38, no 1, p. 4-20.
- Hesmondhalgh, David et Sarah Baker (2011). *Creative labour: Media work in three cultural industries*, Routledge, coll. Cresc series.
- Hitt, Lorin M., D. J. Wu et Xiaoge Zhou (2002). « Investment in enterprise resource planning: Business impact and productivity measures », *Journal of Management Information Systems*, vol. 19, no 1, p. 71-98.
- Hodge, Neil (2018). « 404 error: How to prevent tech project failures », *Risk Management*, vol. 65, no 8, p. 30-35.
- Hong, Kyung-Kwon et Young-Gul Kim (2002). « The critical success factors for erp implementation: An organizational fit perspective », *Information & Management*, vol. 40, no 1, p. 25-40.
- Hu, Paul Jen-Hwa, Theodore H. K. Clark et Will W. Ma (2003). « Examining technology acceptance by school teachers: A longitudinal study », *Information & Management*, vol. 41, no 2, p. 227-241.
- Imbert, Geneviève (2010). « L'entretien semi-directif : À la frontière de la santé publique et de l'anthropologie », *Recherche en soins infirmiers*, vol. 102, no 3, p. 23-34.
- Jaaniste, Luke (2009). « Placing the creative sector within innovation: The full gamut », *Innovation*, vol. 11, no 2, p. 215-229.
- Joshi, Kailash (1991). « A model of users' perspective on change: The case of information systems technology implementation », *MIS Quarterly*, vol. 15, no 2, p. 229-242.
- Kahn, William A. (1990). « Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work », *Academy of Management Journal*, vol. 33, no 4, p. 692-724.
- Keil, Mark, Hyung Koo Lee et Tianjie Deng (2013). « Understanding the most critical skills for managing it projects: A delphi study of it project managers », *Information & Management*, vol. 50, no 7, p. 398.
- Khodyakov, Dmitry M. (2007). « The complexity of trust-control relationships in creative organizations: Insights from a qualitative analysis of a conductorless orchestra », *Social Forces*, vol. 86, no 1, p. 1-22.
- Kim, Hee-Woong et Atreyi Kankanhalli (2009). « Investigating user resistance to information systems implementation: A status quo bias perspective », *MIS Quarterly*, vol. 33, no 3, p. 567-582.
- Kozlowski, Steve W. J. et Katherine J. Klein (2000). « A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes », dans *Multilevel theory*,

- research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions.*, San Francisco, CA, US, Jossey-Bass, p. 3-90.
- Kumar, Ranjit (2011). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners.*, 3^e éd., London, SAGE Publications.
- Kutzner, Kristin, Thorsten Schoormann et Ralf Knackstedt (2018). « Digital transformation in information systems research: A taxonomy-based approach to structure the field », communication présentée au *European Conference on Information Systems*, Portsmouth.
- Landoni, Paolo, Claudio Dell'era, Federico Frattini, Antonio Messeni Petruzzelli, Roberto Verganti et Luca Manelli (2020). « Business model innovation in cultural and creative industries: Insights from three leading mobile gaming firms », *Technovation*, vol. 92-93, p. 102084.
- Lapointe, Liette et Suzanne Rivard (2005). « A multilevel model of resistance to information technology implementation », *MIS Quarterly*, vol. 29, no 3, p. 461-491.
- Laumer, Sven, Christian Maier, Andreas Eckhardt et Tim Weitzel (2016). « Work routines as an object of resistance during information systems implementations: Theoretical foundation and empirical evidence », *European Journal of Information Systems*, vol. 25, no 4, p. 317-343.
- Lawrence, Paul R. et Jay William Lorsch (1967). *Organization and environment; managing differentiation and integration*, Boston, MA, Harvard Business School, Division of Research (Reissued as a Harvard Business School Classic, Harvard Business School Press, 1986.).
- Lewin, Kurt (1944). « The dynamics of group action », *Educational leadership*, vol. 1, no 4, p. 195-200.
- Lubart, Todd (2012). « Les ressorts psychologiques de la créativité », *Revue Economique et Sociale*, vol. 7, no 4, p. 13-21.
- Markus, M. Lynne (1983). « Power, politics, and mis implementation », *Communications of the ACM*, vol. 26, no 6, p. 430-444.
- Markus, M. Lynne, Sheryl Axline, David Petrie et Sheryl Cornelis Tanis (2000). « Learning from adopters' experiences with erp: Problems encountered and success achieved », *Journal of Information Technology*, vol. 15, no 4, p. 245-265.
- Markus, M. Lynne et Daniel Robey (1983). « The organizational validity of management information systems », *Human Relations*, vol. 36, no 3, p. 203-225.
- Marsan, Josianne, Kevin D. A. Carillo et Bogdan Negoita (2020). « Entrepreneurial actions and the legitimation of free/open source software services », *Journal of Information Technology*, vol. 35, no 2, p. 143-160.
- McAfee, Andrew (2002). « The impact of enterprise information technology adoption on operational performance: An empirical investigation », *Production and Operations Management*, vol. 11, no 1, p. 33-53.
- McCann, Joseph E. et Diane L. Ferry (1979). « An approach for assessing and managing inter-unit interdependence », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 4, no 1, p. 113.
- Mintzberg, Henry (1980). « Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design », *Management Science (pre-1986)*, vol. 26, no 3, p. 322-341.
- Mintzberg, Henry (1981). « Organization design: Fashion or fit? », *Harvard Business Review*, vol. 59, no 1, p. 103.
- Mintzberg, Henry et Alexandra McHugh (1985). « Strategy formation in an adhocracy », *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, no 2, p. 160-197.
- Mithas, Sunil, Ali Tafti et Will Mitchell (2013). « How a firm's competitive environment and digital strategic posture influence digital business strategy », *MIS Quarterly*, vol. 37, no 2, p. 511-536.
- Montuori, Alfonso et Ronald E. Purser (1995). « Deconstructing the lone genius myth: Toward a contextual view of creativity », *Journal of Humanistic Psychology*, vol. 35, no 3, p. 69-112.
- Morton, Neil A. et Qing Hu (2008). « Implications of the fit between organizational structure and erp: A structural contingency theory perspective », *International Journal of Information Management*, vol. 28, no 5, p. 391-402.

- Nelson, Ryan R. (2007). « It project management: Infamous failures, classic mistakes, and best practices », *MIS Quarterly Executive*, vol. 6, no 2.
- Öbrand, Lars, Augustsson Nils-Petter, Lars Mathiassen et Jonny Holmström (2019). « The interstitiality of it risk: An inquiry into information systems development practices », *Information Systems Journal*, vol. 29, no 1, p. 97-118.
- Pare, Guy (2004). « Investigating information systems with positivist case study research », *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 13, p. 233-264.
- Patton, Michael Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*, 3^e éd., Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- Peled, Alon (2000). « Politicking for success: The missing skill », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 21, no 1/2, p. 20-29.
- Porter, Michael E. (1996). « What is strategy? », *Harvard Business Review*, vol. 74, no 6, p. 61.
- Potts, Jason, Stuart Cunningham, John Hartley et Paul Ormerod (2008). « Social network markets: A new definition of the creative industries », *Journal of Cultural Economics*, vol. 32, no 3, p. 167-185.
- Qureshi, Henna (2018). « Theoretical sampling in qualitative research: A multi-layered nested sampling scheme », *International Journal of Contemporary Research and Review*, vol. 9, p. 20218-20222.
- Ray, Gautam, Jay B. Barney et Waleed A. Muhanna (2004). « Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view », *Strategic Management Journal*, vol. 25, no 1, p. 23-37.
- Rivard, Suzanne et Liette Lapointe (2012). « Information technology implementers' responses to user resistance: Nature and effects », *MIS Quarterly*, vol. 36, no 3, p. 897-920.
- Rizzuto, Tracey E., Andrew Schwarz et Colleen Schwarz (2014). « Toward a deeper understanding of it adoption: A multilevel analysis », *Information & Management*, vol. 51, no 4, p. 479-487.
- Robey, Daniel, Jeanne W. Ross et Marie-Claude Boudreau (2002). « Learning to implement enterprise systems: An exploratory study of the dialectics of change », *Journal of Management Information Systems*, vol. 19, no 1, p. 17-46.
- Ross, Jeanne W. et Cynthia M. Beath (2002). « Beyond the business case: New approaches to it investment », *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, no 2, p. 51-59.
- Shalley, Christina E., Jing Zhou et Greg R. Oldham (2004). « The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? », *Journal of Management*, vol. 30, no 6, p. 933-958.
- Simon, Laurent (2006). « Managing creative projects: An empirical synthesis of activities », *International Journal of Project Management*, vol. 24, no 2, p. 116-126.
- Sinkovics, Noemi (2018). « Pattern matching in qualitative analysis », dans *The sage handbook of qualitative business and management research methods: Methods and challenges*, London, SAGE Publications Ltd, p. 468-484.
- Skulmoski, Gregory J. et Francis T. Hartman (2010). « Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation », *Project Management Journal*, vol. 41, no 1, p. 61-80.
- Strauss, Anselm L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Townley, Barbara, Nic Beech et Alan McKinlay (2009). « Managing in the creative industries: Managing the motley crew », *Human Relations*, vol. 62, no 7, p. 939-962.
- Trott, Paul et Andreas Hoecht (2004). « Enterprise resource planning and the price of efficiency: The trade off between business efficiency and the innovative capability of firms », *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 16, p. 367-379.
- Tschang, F. Ted (2007). « Balancing the tensions between rationalization and creativity in the video games industry », *Organization Science*, vol. 18, no 6, p. 989-1005.
- Venkatraman, N. (1994). « It-enabled business transformation: From automation to business scope redefinition », *Sloan Management Review*, vol. 35, no 2, p. 73-87.

- Vial, Gregory (2019). « Understanding digital transformation: A review and a research agenda », *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, no 2, p. 118-144.
- Vodonick, John (2018). « The key to organizational sustainability: Nurturing a culture of change », *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 35, no 4, p. 458-468.
- Volkoff, O., D. M. Strong et M. B. Elmes (2005). « Understanding enterprise systems-enabled integration », *European Journal of Information Systems*, vol. 14, no 2, p. 110-120.
- Wageman, Ruth, Heidi Gardner et Mark Mortensen (2012). « The changing ecology of teams: New directions for teams research », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, no 3, p. 301.
- Windels, Kasey, Karen L. Mallia et Sheri J. Broyles (2013). « Soft skills: The difference between leading and leaving the advertising industry? », *Journal of Advertising Education*, vol. 17, no 2, p. 17-27.
- Woodman, Richard W., John E. Sawyer et Ricky W. Griffin (1993). « Toward a theory of organizational creativity », *The Academy of Management Review*, vol. 18, no 2, p. 293-321.
- Yin, Robert K. (1984). *Case study research : Design and methods*, Beverly Hills, California, Sage Publications.
- Yin, Robert K. (1994). *Case study research: Design and methods*, 2^e éd., SAGE Publications, coll. Applied social research methods, 171 p.
- Yin, Robert K. (2017). *Case study research and applications : Design and methods*, 6^e éd., 352 p.
- Zare Ravasan, Ahad, Ali Nabavi et Taha Mansouri (2015). « Can organizational structure influence erp success? », *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management*, vol. 8, p. 39-59.

