

QUELLE RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES DANS LA MISE EN ŒUVRE ET L'UTILISATION DES ERP ?

TYPE : communication

PERSONNE A CONTACTER : SAINT-LEGER Guy

DELATTRE Miguel
UNIVERSITE LYON II
160 Boulevard de l'Université
69676 Bron Cedex
Laboratoire CERRAL
Tel : 04 78 77 44 75
Fax : 04 78 77 44 68
miguel.delattre@univ-lyon2.fr

SAINT-LEGER Guy
UNIVERSITE LYON II
160 Boulevard de l'Université
69676 Bron Cedex
Laboratoire ISEOR
Tel: 04 78 56 65 22
Fax: 04 78 77 31 84
guy.saint-leger@univ-lyon2.fr

Cet article propose une réflexion sur la notion de responsabilité sociale de l'entreprise lors de l'implantation d'un ERP¹ dans une organisation. Si la RSE² renvoie à la relation externe et sociétale d'une organisation dans son environnement, celle d'ERP concerne l'articulation avec la dimension intra. Après avoir repositionné les contours de la RSE, nous esquisserons les contours des leviers d'une cohabitation possible entre les deux en traitant en premier lieu des obstacles puis dans un second temps, des conditions de rapprochement d'une approche intégrative, pour enfin proposer une esquisse de pilotage intégré des dimensions technique et sociale.

1. LES CONTOURS ACTUELS DU CONCEPT DE RSE

Bien qu'un nombre croissant d'entreprises admet aujourd'hui que la RSE va au-delà des « bonnes actions au sein de la communauté » (Stigson, 2002), il n'est pas inutile de rappeler ici quelques fondamentaux de ce concept depuis son origine.

1.1. LA RSE : UN NOUVEAU CONCEPT ?

Les contours de la notion de responsabilité sociale des entreprises ne sont pas encore cernés d'une façon qui semble acceptable pour tout le monde. Traiter de celle-ci nécessite une explicitation des hypothèses qui ont guidé nos travaux. La paternité du concept revient à Bowen (1953), universitaire américain, qui écrivit il y a un demi-siècle un ouvrage destiné à sensibiliser les hommes d'affaires aux valeurs « considérées comme désirables dans notre société ». L'évolution de la notion de RSE résulte d'une « appropriation » par le monde des affaires du Rapport BRUNTLAND (1987) sur le développement durable. La RSE doit être comprise dans le sens d'une contribution du monde des affaires au développement durable et comme l'intégration volontaire, dans la gestion quotidienne des entreprises, en interactions avec leurs partenaires, des préoccupations sociales et environnementales (ORSE PME 2003). Transposé à l'entreprise, cela se traduit par l'idée d'un triple indice de rentabilité qui conduit à évaluer la performance sous les angles environnemental, social et économique. L'avènement de la RSE et l'intrusion de valeurs, c'est-à-dire d'une dimension morale, dans les processus économiques et notamment dans les décisions des chefs d'entreprise a pu passer pour certains comme une véritable transgression (Igalens, 2003). La RSE regroupe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a des entreprises (Carroll, 1979). Dans la pyramide de la responsabilité sociale, il y a un niveau économique, légal, éthique et philanthropique. S'agissant du niveau économique, l'entreprise se doit de produire des biens et services afin de répondre aux besoins de la société tout en réalisant des profits. La RSE peut se décliner en deux grands niveaux : une responsabilité à l'égard des employés (conditions de travail, rémunérations) et une responsabilité à l'égard de la société à travers la diffusion des produits, la préservation de l'environnement et l'amélioration de la qualité de vie (Lorriaux, 1991).

S'interroger sur la RSE d'une entreprise revient à questionner les hypothèses qui fondent la représentation. Une organisation peut être définie comme un système de production qui assure des transformations en relation avec son environnement. Nous empruntons à Perroux (1973) le double positionnement technique et social d'une organisation (modèle ITO-PIR). Pour lui, un système est intelligible par des éléments référés à ces agents, ceux-là même qui sont aussi qualifiés, selon la manière dont on les appréhende de consommateurs, producteurs ou citoyens. Le système technique met en relations trois termes : des mises (Inputs), des transformations (Throuputs) et des résultats (Outputs). Le système social est composé du triptyque : Pouvoir, Interrelations, Relations. Cette modélisation nous semble opératoire pour aborder la RSE tant au niveau de la double perception interne-externe des relations à l'environnement qu'à celui d'une prise en compte plénière des dimensions économique et sociale. Enfin ce

¹ Enterprise Resources Planning

² Responsabilité Sociale des Entreprises

modèle est référé à la composante humaine support premier de la notion de responsabilité sauf à user de personnification pour rendre compte d'une globalité sociale sans l'assise des individus qui la composent.

1.2. UNE PLUS GRANDE TRANSPARENCE DES PRATIQUES INTERNES - EXTERNES

Le concept de RSE dépasse largement les frontières géographiques de l'entreprise pour s'étendre à l'ensemble des parties prenantes de la chaîne de valeur interne-externe. Ces relations ne peuvent se construire dans la durée sans que chacun affiche une « certaine » transparence de son mode de gestion. Cette transparence recherchée des pratiques managériales est-elle déjà bien acceptée en interne ? Les données du système d'information sont-elles accessibles et partagées par tous y compris par les partenaires externes pour le pilotage des activités (Bouras *et al.*, 2004) ? Ces deux dernières questions traduisent un « système entreprise ouvert » dans lequel la circulation des informations et les dispositifs de concertation sont des composantes fortes du mode de gestion. Or, dans les organisations, la relation client-fournisseur interne est souvent atrophiee du fait des cloisonnements. Les difficultés rencontrées - voire les échecs - dans la mise en œuvre et l'utilisation des systèmes d'information de type ERP sont là pour en témoigner. On observe un lien de plus en plus fort entre la réputation et la capacité des entreprises à exiger des prix du marché plus élevés pour leurs produits, leurs émissions d'actions, attirer davantage de candidats à des emplois, exercer de l'influence sur leurs fournisseurs afin de réduire les risques de crise³. Nous pouvons nous rendre compte dans la presse que les pratiques actuelles sont perfectibles. Voulant se donner bonne réputation, certaines entreprises ayant pignon sur rue affirment contribuer, ici au développement d'une région d'Asie, là-bas produire sans recourir au travail des enfants et participer à la lutte contre l'illettrisme. Certaines de ces bonnes actions volontaires sont restées concentrées sur des campagnes d'image, et leur vérification confiée à des organismes qui, parfois avouent inspecter le tout en quelques heures (Triomphe, 2005). La construction d'image est inutile si le décalage est trop fort entre la valorisation externe de l'entreprise et la dimension interne qui repose sur l'existence d'un mauvais climat ou des pratiques de gestion controversées (Xhaufclair et Zune, 2004).

Ainsi une stratégie cohérente des pratiques de la RSE, fondée sur des valeurs saines et une approche à long terme, peut présenter des avantages commerciaux manifestes. Dans cette acception, la mise en œuvre de la RSE résulte d'une évaluation intéressée : les coûts externalisés constituent une menace sérieuse justifiant en retour une modification des relations à l'environnement au sens large. Ainsi, selon les différentes perceptions et la posture de l'analyse conduite, la notion polymorphe de RSE devient caractérisée. Les analyses discursives nourrissent des argumentations contradictoires et/ou hétérogènes mais parcellaires d'un objet qui a été segmenté (organisations productives) confronté à la notion englobante de RSE.

2. LES MODALITES DE COHABITATION [RS {E} RP]

Nous nous intéressons dans cet article aux responsabilités sociales des entreprises quand ces dernières font le choix de s'équiper de Progiciels de Gestion Intégrés⁴. Il repose sur deux retours d'expérience. Le premier fait référence à la mise en œuvre d'une vingtaine de projets ERP dans des entreprises de taille et secteurs d'activité différents dans les domaines de production de biens et de services. Le second représente dix années de recherche intervention menées dans des organisations et entreprises de taille et de secteurs variés. Cette réflexion porte sur les principaux facteurs de sous efficacité rencontrés dans les phases de mise en œuvre et d'utilisation de ces systèmes intégrés. L'introduction d'un outil nouveau interroge le contexte et

³ ISUMA : Revue Canadienne de Recherche sur les Politiques (www.isuma.net).

⁴ PGI (*Progiciels de Gestion Intégrés*) : traduction française du sigle ERP.

le sens des pratiques à l'œuvre. L'instrumentation ne peut s'affranchir de l'intentionnalité qui l'anime (Moisdon, 1997) : l'outil est-il vecteur de conformité ou facteurs de pratiques rénovées ?

2.1. PLAQUER UN PROGICIEL INTEGRE SUR UNE ORGANISATION CLOISONNEE

La littérature, à propos des projets d'intégration informationnelle, montre que dans beaucoup de cas, l'approche engagée vis-à-vis des entreprises a été conduite avec une priorité sur le « tout technologique ». Elle est rarement précédée d'une réflexion préalable et globale sur la dimension humaine, les impacts organisationnels, l'environnement ... Selon cette optique, les ERP seraient-ils la reproduction informatisée des formes organisationnelles proposées par l'école classique des organisations au début du siècle dernier ? Une nouvelle forme de « *One Best Way* » pour la conduite des organisations (Alter, 1996 ; Bernoux, 1985 ; Crozier, Friedberg, 1977 ; Simon, 1969). Il est curieux de constater que ce terme ait été remplacé aujourd'hui par celui de « *Best Practices* »⁵. Dans ce cas de figure, le progiciel est souvent utilisé comme un « outil de contrôle », un instrument partiellement visible qui permet de maîtriser les zones d'incertitude et renforce de fait le pouvoir de ceux qui l'ont instauré. A l'opposé, les motivations peuvent être guidées par le besoin de s'équiper d'un « outil de pilotage » des activités au service des acteurs de l'organisation. Nous avons constaté dans la plupart des projets menés que la première approche – qui n'est pas forcément intentionnelle – est la plus répandue dans les organisations.

Cette manière de procéder, fait abstraction des dysfonctionnements organisationnels et humains existants (Bourricaud, 1995). Le syndrome que présentent souvent les directions générales, et qui est à la fois le plus caractéristique et le plus délicat à prendre en compte, est le « syndrome du copier-coller » (Tomas, 1999). En effet, si une direction générale n'a pas une connaissance et une compréhension approfondies de la méthodologie d'implantation d'un ERP, comment peut-elle admettre qu'un produit existant sur le marché, acheté chez un éditeur reconnu, déjà utilisé par de nombreuses compagnies, puisse demander autant de temps et de ressources pour être mis en place dans son organisation ? Pourquoi n'est-il pas possible en quelques semaines, voire en quelques jours, d'installer l'ERP, de former les utilisateurs aux nouvelles fonctionnalités ? Le copier-coller directement de l'éditeur vers l'utilisateur traduit l'objectif de reproduire *a minima* et le plus rapidement possible ce qui existait avec l'ancien système. L'idée est de revenir plus tard sur des corrections dites « *d'amélioration* ». L'informatisation des dysfonctionnements organisationnels existants – les cloisonnements organisationnels – conduit les entreprises vers des phases post-ERP difficiles.

Cette vision du « prêt-à-porter » des progiciels dénote d'une perception étriquée qui conduit à faire des choix qui n'en sont pas toujours. Le « paradigme technocentrique » l'emporte encore largement aujourd'hui dans les pratiques : les progiciels de gestion intégrés sont « implémentés » sans diagnostic social préalable (Gilbert, 2001). Cette posture nous intéresse directement parce qu'elle rejoint les mêmes difficultés décrites dans la littérature pour la mise en œuvre des concepts de RSE. Les parties prenantes ne sont pas assez consultées et ignorent, la plupart du temps, les raisons qui ont conduit l'entreprise au choix ERP. Il n'est pas rare que la mise en place d'un ERP conduit à la réduction des ressources nécessaires au traitement des informations de gestion, puisque les tâches à faible valeur ajoutée sont progressivement supprimées (Bérard, 2003). Dans ce sens, une forme de cohabitation est souhaitée autour de plus de transparence des pratiques d'entreprise et une meilleure prise en compte de la dimension humaine.

2.2. UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE SOUVENT ATROPHIE

L'appropriation collective du progiciel qui relève directement de la qualité du processus d'apprentissage (Argyris, 1992) mis en place, peut-être observée sous l'angle de la fiabilité des trois types de données utilisées : transactionnelles, de base et de paramétrage. Pour les sociétés de services comme pour

⁵ Meilleures pratiques de gestion selon les éditeurs de progiciels intégrés.

certain auteurs, la fiabilité des données n'est pas un sujet de discussion en tant que tel. Il semble y avoir un consensus sur le fait qu'elle constitue un facteur clés de succès pour le fonctionnement du progiciel. Ce point de vue peut être nuancé puisque la question de la production des informations reste dans l'ombre.

Nous avons pu constater au contraire dans l'ensemble des projets réalisés que cette question reste d'actualité. Le nombre de données de paramétrage nécessitant une réinitialisation, des modifications sur les données de base ou des corrections de données transactionnelles est tel que de sérieuses réserves peuvent être émises sur les résultats de traitements du progiciel. La question de la fiabilité des données est tellement implicite pour le bon fonctionnement des systèmes d'information que très peu de recherches abordent le sujet. Les esprits sont préoccupés par des problématiques complexes de recherche de performances à l'échelle de l'organisation alors qu'à la base les saisies transactionnelles journalières sont erronées ou manquantes. La fiabilité des données est une traduction du mode de fonctionnement de l'organisation dans le sens de l'importance qui est accordée au partage de l'information. Elle reflète également le mode de synchronisation des activités et la manière dont le progiciel est maîtrisé par les utilisateurs : le degré d'appropriation. Nous avons pu remarquer une correspondance entre la qualité des données transactionnelles et la qualité du paramétrage des flux physiques réalisé par les membres des équipes projet. La combinatoire des données transactionnelles de base et de paramétrage a une influence directe sur les résultats de l'entreprise (Saint-Léger, 2004). La gestion du processus de changement lié à l'introduction d'un ERP ne peut se réaliser sans une compréhension des enjeux humains. Malheureusement, ces derniers sont très souvent sous-estimés et rarement pris en compte dans le projet initial. Tout au plus les gestionnaires et chefs de projet planifient-ils une étape de communication et de formation. Les directions d'entreprises ont tendance à élaguer par excès de confiance ou par méconnaissance le contenu de cette étape amont du projet. A lui seul, l'outil devrait, selon eux, provoquer dès sa mise en œuvre des améliorations visibles dans la gestion du quotidien.

Qu'est-ce qui justifie la mise en place de dispositifs d'accompagnement ? Pour être concret on peut citer quelques exemples : l'importance de l'écart entre la situation de l'utilisateur avant et après la mise en œuvre, la nécessité d'un support à l'utilisation étendue sur une longue période, ou encore le contexte d'un climat social peu favorable, l'existence de réticences fortes au changement. Les pratiques observées accordent en général peu de place à ces critères pour déterminer le partage des moyens et l'attribution de budgets d'accompagnement lors des arbitrages. La part de l'accompagnement dans l'investissement varie généralement selon la situation économique de l'entreprise. L'hypothèse d'une quelconque difficulté dans la mise en œuvre du progiciel est souvent banalisée par les responsables. Pour certains praticiens, l'automatisation ajoutée à la révision des processus aurait un effet quasi mécanique d'ajustement des comportements. Cette conception n'est pas l'exclusive des praticiens. Des auteurs précisent que la manière dont l'organisation implantera son progiciel sera déterminante pour la suite : soit le système sera source de création de valeur pour l'organisation, soit il deviendra un véritable casse-tête pour cette dernière (Bingi & al., 1999).

Les résultats de ces traitements doivent permettre de prendre des décisions pour mener des actions (Savall, 2003), or ces résultats sont bien souvent erronés. Toutes ces reprises, corrections, recherches d'information à l'origine des problèmes rencontrés génèrent des pertes de temps considérables dans les organisations (Legrenzi, 1998).

3. LES FORMES DE DERESPONSABILISATION DANS LES PROJETS ERP

Parmi les facteurs de sous-efficacité rencontrés dans la réalisation de projets ERP, nous pouvons citer deux faits récurrents. Un défaut de compréhension de la notion d'intégration et de ses caractéristiques par le management ainsi qu'une minimisation des changements et des impacts associés à l'égard de l'utilisateur final.

3.1. LES DIMENSIONS CACHEES DE L'INTEGRATION

Derrière l'outil complexe à mettre en œuvre se cache trois formes d'intégration dont les interactions en temps réel bouleversent les pratiques et modes de fonctionnement en place notamment aux niveaux informationnel, organisationnel et comportemental. Souvent l'ERP est accusé de tous les maux alors qu'il est simplement le révélateur d'un certain nombre de dysfonctionnements existants parfois bien connus du management et/ou des utilisateurs. Usuellement le dictionnaire donne comme définition du mot intégration, la coordination des activités de plusieurs organes nécessaires à un fonctionnement harmonieux. Cette notion s'articule autour de trois principes : relier ou interconnecter - cohérence – interaction (Everaere, 1994). Loin de s'opposer, les trois principes se complètent. Dans un premier temps, il y a liaison ou décloisonnement, dans un deuxième temps, il y a cohérence dans les échanges informationnels et, enfin il y a interaction dans le fonctionnement et les prises de décision.

Dans le cas des ERP, ces trois principes sont liés à trois niveaux d'intégration qu'il convient de distinguer. Le premier niveau est celui de l'intégration informationnelle. Grâce à la technologie des bases de données relationnelles, ce niveau d'intégration est accessible aujourd'hui par tous. Le second niveau (organisationnel) correspond au rapprochement de l'outil avec les pratiques de gestion de l'organisation. Le paramétrage de l'outil permettra dans la plupart des cas l'ajustement du couple [organisation – progiciel], après une remise à plat recommandée des processus métier(s) existants. Le dernier niveau fait référence à la manière dont les utilisateurs vont s'approprier l'outil. Imaginons que le triplet de données [transactionnelles, de base et de paramétrage]⁶ nécessaires au progiciel soit l'objet de pratiques laxistes de la part des acteurs. Quels effets peut-on attendre en retour de l'ERP ? Dans ce cas la puissance intrinsèque de l'outil accélérée par la notion de mise à jour en temps réel des données se retournera immanquablement contre l'organisation. La pollution complète du système d'information se traduira *in fine* par un goulet informationnel pour l'ensemble des parties prenantes.

Les directions d'entreprise devraient être particulièrement vigilantes à ces aspects combinés des différentes facettes de l'intégration. L'implication de ces dernières dans les projets ERP est citée comme le premier facteur clé de succès (Nah & al., 2001).

3.2. LES PHENOMENES DE DERESPONSABILISATION DES ACTEURS

Dans les projets réalisés, ainsi que dans l'analyse de la littérature, nous avons relevé la présence d'invariants qui affectent le processus de mise en œuvre des projets ERP et d'appropriation du progiciel par les acteurs. Nous proposons une analyse critique de l'attitude des dirigeants vis-à-vis de la conduite du changement, de la formation des acteurs et enfin des situations de stress individuelle et collective générées par l'outil.

Le mythe de l'organisation définitive et de la solution acquise une fois pour toute, commence à disparaître. Cependant, il existe toujours la croyance selon laquelle une organisation tend vers un état d'équilibre définitif et une maîtrise durable des phénomènes. Un changement des mentalités reste à faire pour admettre que dans un contexte de déséquilibres, d'incertitudes et de turbulences, ce sont des processus organisants permanents qu'il faut mettre en place, et que les structures doivent restées ouvertes, évolutives, inachevées (Génelot, 2001) afin de mieux encadrer les négociations entre les acteurs (Delattre, 2001). Des obstacles majeurs pourraient être atténués si les décideurs avaient une connaissance plus approfondie des processus humains en cause et s'ils pouvaient intégrer ces connaissances au plus tôt dans leur projet. Les éditeurs ou intégrateurs ont développé des méthodologies sophistiquées qui laissent souvent croire à la prévisibilité de la démarche engagée (Lemaire, 2002). Les approches sont le plus souvent, lors de la phase de préparation, centrées sur l'analyse technique du système d'information existant et de son évolution à moyen

⁶ Les saisies au poste de travail, les données internes de l'entreprise, les règles de gestion.

terme. Les dimensions : stratégique, environnementale, organisationnelle, comportementale des acteurs internes externes, devraient bénéficier de la même considération.

Les changements incessants dans les organisations ont pour conséquences des remises en cause permanentes chez les salariés : tout ce qui est considéré comme routines, régularités, acquis et culture métier devient contradictoire avec les nouvelles orientations de la direction (Linhart, 2002). On fait table rase du passé et on part sur autre chose : réactivité, flexibilité, innovation. Cette fuite en avant pensée comme stimulante par les managers est très dangereuse, car les salariés perdent leurs repères (Guilhon, 1998) et se retrouvent dans des situations de désapprentissage collectif. Les formations « *catalogue* » dispensées par les éditeurs sont lourdement facturées et correspondent souvent à des actions de masse dénuées de sens pour l'utilisateur car elles sont basées sur la notion d'« *iso-profil* ». L'expression des besoins de formation est faite en termes de tâches ou de "training" sur l'outil (comment créer un client, un produit, une commande...). L'attente des utilisateurs finaux est en générale celle d'un système plus convivial alors que le vrai changement ne se situe pas dans l'enchaînement des écrans mais dans l'intégration du flux de données. Les personnes en charge de la formation et du support doivent gérer cet écart. Avant d'envoyer les utilisateurs dans les formations il serait parfois plus judicieux de les former aux concepts de gestion embarqués dans les progiciels et de les sensibiliser à la notion d'intégration informationnelle voire de système d'information au sens large. Ce type de formation ne tient pas compte de l'environnement de l'utilisateur, de ses capacités, modes de fonctionnement cognitifs, besoins ou désirs (Mélèse, 1990). Les caractéristiques personnelles sont centrales, quelles que soient les situations, l'interaction avec les technologies de l'information implique un engagement cognitif, sensoriel et émotionnel avec l'utilisateur (Ziti, Badin, 2000). Si l'ERP introduit théoriquement plus de transparence et de cohérence dans les données de l'organisation, il a aussi un pouvoir sélectif dans le sens où son accessibilité représente un « coût d'entrée » qui ne sera pas le même selon les personnes. L'effort d'assimilation demandé place la « barre » à un niveau qui semble parfois inaccessible mentalement ou du moins en décalage complet avec les capacités d'apprentissage et les remises en causes personnelles que cela nécessite. Toutes les directions d'entreprises s'accordent sur l'importance de l'investissement à consacrer à la formation, mais les responsables de formation et les utilisateurs déclarent, presque partout, que ce besoin a été sous estimé et que l'apprentissage a plutôt eu lieu « sur le tas » que dans les salles de formation (Mourlon, Neyer, 2002). Entre la formation catalogue et la « formation sur le tas », s'intercale le concept de formation intégrée⁷. Il met en balance simultanément des actes métier et des événements informationnels associés. Cette approche apporte des réponses au « qui fait quoi » alors que les formations dispensées par les consultants externes ne se préoccupent généralement pas de cette question.

Les projets ERP sont synonymes d'inquiétudes pour les utilisateurs. Le spectre des suppressions de postes et celui de la « *cybersurveillance* » (Bouchet, 2001) sont omniprésents et accentuent la peur et les angoisses en particulier pour les personnes les plus âgées et celles qui sont les moins qualifiées. Par leur médiatisation et les réactions des partenaires sociaux face aux nombres de postes supprimés à la suite de l'acquisition d'un ERP, les affaires Colgate, Elf Antar France, Michelin^{8,9,10} ont laissé des traces dans les mémoires. Ces situations ne sont malheureusement pas exceptionnelles si l'on ajoute au tableau le cas des fusions et des cessions (Bouillot, 1999). La peur a fait massivement son entrée dans le monde du travail. Elle concerne tout le monde sans exception : cadres dirigeants, cadres supérieurs, ouvriers, employés (Dejours, 1998).

Dans ces conditions de crises et de ruptures comment planifier le changement et obtenir de la part des utilisateurs une participation active au projet de refonte des systèmes d'information ? Enfermés dans une

⁷ Concept de formation intégrée : formation réalisée par un acteur du proche environnement, par exemple le supérieur hiérarchique, comportant un apport inductif de pédagogie appliquée aux situations de travail locales, et capitalisant les savoir-faire d'expérience au moyen de la préparation d'un manuel de formation. Celui-ci est en outre utilisé dans l'activité permanente de l'entreprise comme manuel de fonctionnement (« bible »).

⁸ CFDT, Les progiciels ERP : *Risques et opportunités*, Initiatives Syndicales, Trimestriel N° 7, 1999.

⁹ USINE NOUVELLE, *Au secours, l'ERP arrive dans mon entreprise !*, N° 2823, mai 2002.

¹⁰ LE MONDE INFORMATIQUE, *Salariés : La grande peur des PGI*, N° 817, juillet 1999.

double contrainte schizophrénique entre l'atteinte des objectifs individuels et l'utilisation des nouvelles technologies l'utilisateur ne sait plus où sont ses priorités. Dès lors, les bases du contournement du progiciel sont scellées et le système existant qui était considéré comme inapproprié pour la gestion des activités devient subitement une référence : les pratiques professionnelles et les comportements des acteurs se cristallisent sur des modes de négociation éprouvés. Les directions s'étonnent que le projet s'enlise et que les intervenants externes soient dans l'incapacité de faire avancer les choses. Dans la mise en oeuvre des progiciels intégrés, les dirigeants devraient anticiper dès la phase amont du projet les impacts de leurs décisions sur le long terme en intégrant les conséquences d'une double fracture : sociale avec les suppressions de postes et digitale au sens d'une utilisation dégradée du système d'information par les utilisateurs et le management.

4. LE PILOTAGE DE LA RSE DANS LES PROJETS D'INTEGRATION

Les méthodologies « standardisées » appliquées par les prestataires de services sont trop centrées sur l'outil informatique et ne correspondent pas aux demandes des entreprises qui désirent profiter du changement de leur système d'information pour « toiler » leur organisation. Le poids accordé aux méthodologies d'implantation de l'objet technique est disproportionné avec celui des méthodologies de conduite du changement quand elles existent. Une approche à la fois pluridisciplinaire et interdisciplinaire est devenue nécessaire dans ce type de projet. Les prestataires de services possèdent rarement les profils de compétences adéquats pour appréhender toutes les facettes des changements véhiculés par la mise en oeuvre et l'utilisation de solutions intégrées. Dans notre approche, la situation initiale de l'entreprise prend une place prépondérante dès le début du projet. Les particularités de fonctionnement auxquelles nous faisons référence adressent plusieurs thématiques telles que par exemple : les cultures présentes dans l'organisation (Hofstede, 1994 ; Crozier, Friedberg, 1977), les spécificités métier(s) de cette dernière, son environnement de marché, son style de management (Bollinger, Hofstede, 1987), son mode de coordination et concertation intégré (Savall, Zardet, 1995), son histoire, son niveau de maturité pour aborder un projet d'intégration, la manière dont sont gérés les conflits, l'importance accordée au « client » ... Ce terme a-t-il d'ailleurs la même signification dans chaque entreprise ? (Davenport, 1998). Pour cela, le périmètre de la réflexion et de la négociation doit s'étendre à l'approfondissement des particularités de fonctionnement citées précédemment. Nous admettons des ajustements dans les plannings et les coûts si cela est profitable au processus d'apprentissage des utilisateurs. Le concept de RSE est transversal et n'est pas spécifique à une phase particulière du projet d'intégration : il irrigue tout le processus projet et même au-delà.

4.1. LA MODELISATION DU PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE

C'est dans l'action que la connaissance organisationnelle prend son sens, pour que des connaissances acquièrent une signification, les gens doivent la relier à leurs problèmes et activités courantes (Starbuck, 1992). Une connaissance organisationnelle est par définition une connaissance pertinente pour son action, c'est-à-dire susceptible de modifier le comportement de l'organisation (Huber, 1991). L'organisation peut apprendre indépendamment de n'importe quel individu spécifique, mais ne peut apprendre indépendamment de tous les individus. Cette clé d'entrée réfute la personnification de l'organisation. Nous mobilisons deux modèles, le premier est celui des modes de création de la connaissance de Nonaka (1994) et le second est celui du processus de conduite du changement de l'analyse socio-économique pour rendre compte d'un processus d'implantation durable d'un ERP dans une organisation. Le modèle dynamique de gestion de la création du savoir organisationnel repose sur la relation en boucle entre savoir tacite et savoir explicite.

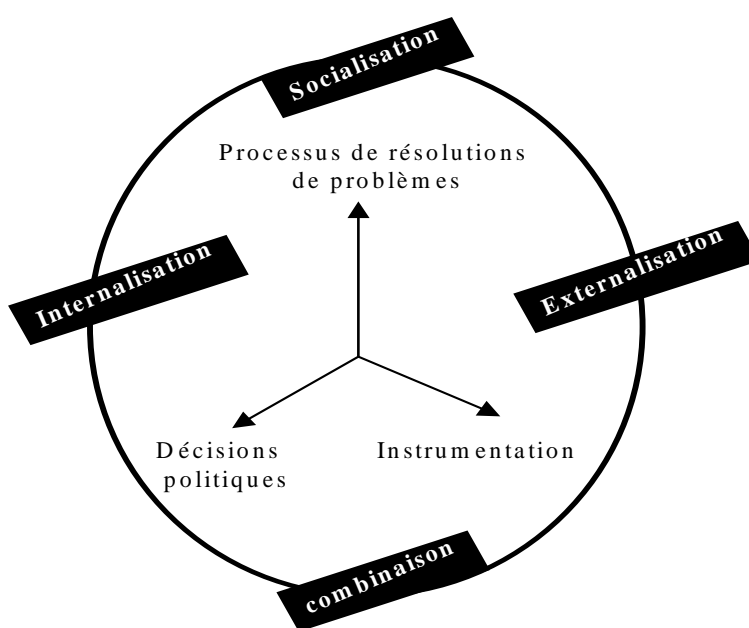
Figure n°1: Les quatre modes de création du savoir

Du ...	Au ...	
	Savoir tacite	Savoir explicite
Savoir Tacite	(1) Socialisation	(2) Externalisation
Savoir explicite	(4) Internalisation	(3) Combinaison

La première phase de création de savoir organisationnel débute par la phase de socialisation qui correspond à la transformation du savoir tacite individuel en savoir tacite collectif. Ce processus repose sur l'interaction entre les individus et l'ajustement de l'intersubjectivité. La seconde phase est celle de l'externalisation qui transforme le savoir tacite collectif en savoir explicite. Ce processus consiste à rendre transmissibles et exploitables les savoirs tacites créés dans l'organisation et permet de valoriser les compétences acquises en multipliant leurs usages. La troisième phase, la combinaison, est la mise en commun de savoirs explicites et s'opère au travers de processus sociaux supportés par un langage commun : échange de documents, réunions, ERP... La dernière phase, l'internalisation de savoirs explicites est un processus d'appropriation par expérimentation des acteurs (learning by doing).

La création de connaissances nouvelles décrit toujours un chemin passant successivement par les quatre quadrants de la matrice. Selon une optique plus globale cette analyse peut se coupler avec une conduite de changement progressive. La figure suivante présente un couplage modèle de la connaissance à une méthodologie de conduite du changement. Le premier axe recouvre un processus de résolution de problèmes, le second décline des outils de management pour améliorer et développer l'efficacité du fonctionnement et le troisième présente l'énergie de prise de décisions et la volonté de changement. Cette dimension introduit dans le processus de changement la capacité de pilotage des acteurs décisionnels formels et informels de l'organisation. Le processus de résolution de problèmes s'inscrit dans une démarche participative. Il comporte une phase de diagnostic, de recherche et de mise en œuvre d'actions d'innovation pour réduire les dysfonctionnements. Le processus se termine par une phase d'évaluation qui permet de réamorcer un cycle. Les actions sont conduites concomitamment sur les trois dimensions pour obtenir une amélioration des performances.

Figure n°2: Couplage connaissance - individu – fonctionnement

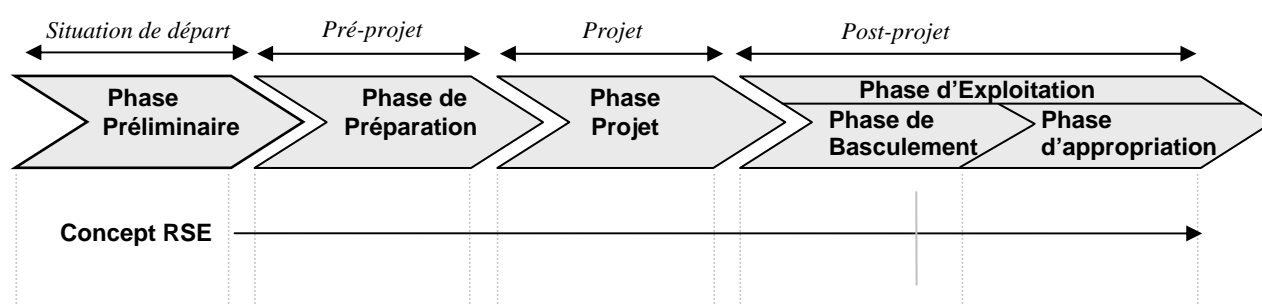


Les étapes du processus de résolutions de problèmes tiennent compte du caractère variable et instable de l'enracinement des connaissances. Une connaissance formalisée, verbalisée voire tacite est évolutive au regard de sa mobilisation dans l'action. Les trois axes du changement décrivent un processus de perfectionnement collectif mû selon une architecture partiellement visible. Le concept d'architecture d'information (Reix, 1998) correspond à la coexistence d'une représentation globale et de représentations locales. L'analyse des dysfonctionnements permet de détecter des gisements de potentiel inexploités dans l'organisation (déperdition aux interfaces et aux interrelations) pour visibiliser les filières de propagations. Le cycle de résolution de problèmes est une méthode de transformation douce qui permet de réactiver les interactions et les inter-relations défectueuses entre d'une part, des interfaces de l'organisation et d'autre part, entre les acteurs et leur environnement physique et humain. L'instrumentation permet de stabiliser une représentation collective aux interfaces de l'organisation. Dans ce cadre, la création même des outils est structurée et filtrée par les jeux d'acteurs ; d'autre part, leur usage devient conditionné par les effets de la transparence qu'ils produisent (Moisdon, 1997) et apparaissent comme des auxiliaires discrets des intentions et des volontés qui ont présidé à leur élaboration (Berry, 1983). C'est pourquoi il est nécessaire de développer une approche globale de l'instrumentation. Les outils participent à l'enracinement, la connaissance et l'intériorisation des décisions stratégiques par les différentes catégories de "personnel". Ils doivent donc s'inscrire dans un processus de renégociation permanent des règles du jeu collectif qui conditionne le sens et est porteur de sens pour les acteurs. Les outils renforcent donc la capacité de visualisation et d'action des acteurs, ils stimulent des comportements de passage à l'acte (décisions, actions) individuels et collectifs des acteurs dans le cadre du cycle de résolution de problèmes.

4.2. LA PHASE PRELIMINAIRE

C'est au début du projet que la direction doit communiquer ses intentions et ses engagements. Nous proposons une phase particulière que nous avons baptisé « Phase préliminaire » dans laquelle sont définies les particularités de fonctionnement de l'organisation et les composants de la RSE. Nous proposons la modélisation suivante du processus ainsi qu'une esquisse du contenu de la phase « préliminaire » dans lequel pourrait prendre place le concept de RSE.

Figure n°3 : Localisation de la phase préliminaire dans les projets d'intégration



Cette modélisation du processus projet est empruntée à Markus & Tanis (2000). Elle comporte trois grandes phases : phase de préparation, phase projet et phase d'exploitation scindée elle-même en deux sous- phases : basculement et appropriation de l'outil par les utilisateurs. Nous avons ajouté en amont de ce processus une phase particulière que nous avons nommé « Phase préliminaire ».

La phase « préliminaire » est l'occasion de réaliser une cartographie de l'organisation existante et de diffuser ainsi le concept de RSE (Peretti, Frimousse, 2004). C'est également dans cette phase que sont identifiées les particularités de fonctionnement de l'organisation tant sur le plan du ou des métiers que celui des cultures d'organisations présentes dans l'entreprise (Bollinger, Hofstede, 1987 ; D'iribarne, 1989). C'est

aussi l'occasion d'examiner les incidences de ces particularités sur le niveau d'exigence des Facteurs Clés de Succès de chacune des phases du projet. Ceci peut conduire à un report du projet dans le cas où le diagnostic conclurait à un manque de maturité de l'organisation à s'engager dans un projet de cette envergure.

L'introduction des concepts de RSE dans la phase préliminaire est, nous semble-t-il, le moment du projet le mieux adapté. L'équipe dirigeante devrait être sensible à la qualité des relations à instaurer dans la durée avec l'ensemble des parties prenantes et abandonner le sempiternel slogan centré sur l'unique satisfaction du client... Par ailleurs, ce rapprochement avec les parties prenantes devrait permettre de réduire aux moins trois distances importantes observées dans les projets d'intégration. La distance entre l'équipe dirigeante et le terrain, la distance entre cette même équipe et l'équipe projet et enfin la distance entre l'équipe projet et le terrain.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

La satisfaction des parties prenantes dépasse le slogan de la satisfaction client et donne un peu plus d'épaisseur et de crédit aux interactions systémiques des multi dimensions présentes dans les projets ERP. Est-ce une utopie de considérer que les outils d'intégration peuvent devenir le support du concept de RSE ? Pour cela plusieurs conditions sont à remplir et parmi celles-ci, et sans être exhaustif, nous pouvons avancer les suivantes : prendre en compte le point de vue de l'ensemble des parties prenantes (dans ce cas, il est préférable de parler de responsabilités sociales au pluriel), parvenir à une intégration multi-dimensionnelle négociée, clarifier le qui fait quoi dans le cadre de règles du jeu collectives, développer et systématiser les approches projet, enfin étendre le slogan de la satisfaction client à celle des parties prenantes.

Ces conditions restent à approfondir dans le cadre de recherches en cours et futures. Mais, pour être durable, leur implémentation doit se situer dès la phase amont des projets d'intégration et pilotée jusqu'en phase avancée post-projet.

BIBLIOGRAPHIE

- ALTER N., *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, PUF, 1996.
 ARGYRIS C., *On Organizational learning*, Blackwell Business, 1992.
 BERARD D., *ERP : De nouvelles formes de travail ?*, Travail et Changement, 2003.
 BERNOUX P., *La sociologie des organisations*, Seuil, 1985.
 BERRY M., *Une technologie invisible ? - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, CRG, Ecole Polytechnique, 1983.
 BINGI P., SHARMA M.K., GODLA J.K., *Critical Issues Affecting an ERP Implementation*, Journal of Information System Management, Vol. 16, n° 3, 1999.
 BOLLINGER D., HOFSTEDE, G., *Les différences culturelles dans le management*, Ed. d'Organisation, 1987.
 BOUCHET H., *La cybersurveillance des salariés dans l'entreprise*, Rapport d'étude et de consultation publique CNIL, mars 2001.
 BOUILLOT C., *Mise en place de Progiciels de Gestion Intégrée à l'occasion de fusions et cessions d'entreprises dans un contexte international*, Systèmes d'Information et Management, Vol. 4, N° 4, 1999.
 BOURAS A., BUZON L., OUZROUT Y., *Knowledge Exchange in Supply Chain Context*, Virtual Enterprises and Collaborative Networks, 2004.
 BOURRICAUD F., *Changement social*, Encyclopaedia Universalis, Corpus N° 5, 1995.
 BOWEN, H.R., (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Row.
 CAROLL A., *A three dimensional conceptual model of corporate performance*, Academy of Management Review, vol.7, n°4, 1979.
 CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.
 D'IRIBANNE P., *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.

- DAVENPORT T.H., *Putting the Enterprise into the Enterprise System*, Harvard Business Review, Juillet – Août 1998.
- DEJOURS C., *L'entreprise apprend à tous les salariés à commettre des injustices*, Le Monde Initiatives 18 février 1998.
- DELATTRE, M., *L'activation du potentiel humain comme support fédérateur des projets de redressement d'une entreprise en difficulté : cas d'une entreprise de traitement de poisson* », Gestion 2000, n°5/2001.
- EVERAERE C., *Intégration et flexibilité : une relation ambiguë*, Revue Française de Gestion, 1994.
- FUI-HOON NAH F., LEE-SHANG LAU J., KUANG J., Critical factors for successful implementation of enterprise systems, *Business Process Management Journal*, Vol. 7, N° 3, 2001, p. 285-296.
- GENELOT D., *Manager dans la complexité*, Insep Consulting Editions, 2001.
- GILBERT P., *Systèmes de Gestion Intégrés et Changement Organisationnel*, Actes du XIIe Congrès de l'AGRH, Vol. 1, 2001.
- GUILHON A., *Le changement organisationnel est un apprentissage*, Revue Française de Gestion, Septembre – Octobre 1998.
- HOFSTEDE G., *Vivre dans un monde multiculturel*, Ed. d'Organisation, 1994.
- HUBER G. P., *Organizational Learning : The contributing process and the literature*, Organization Science, 2-1, 1991.
- IGALENS J., *Etudes des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de responsabilité sociale*, LIRHE, 2003.
- ISUMA, Développement durable, Vol 3, N°2, 2002.
- LEGRENZI C., *Une nouvelle taylorisation des travailleurs de l'information*, L'Informatique Professionnelle, N° 161, février 1998.
- LEMAIRE L., *Systèmes ERP, emplois et transformations du travail*, Fondation Travail-Université, septembre 2002.
- LINHART D., *Le travail moderne menace le lien social*, Entreprise & Carrières, N° 629, 2002.
- LORRIAUX J.P., *Economie de l'entreprise*, DUNOD, 1991.
- MARKUS M.L., & TANIS C., *The Enterprise Systems Experience – From Adoption to Success* in Robert W. ZMUD, Michael F. PRICE (eds), *Framing The domains of IT Management: Projecting the Future Through the Past*, Pinnaflex Educational Resources Inc., 2000.
- MELESE J., *Approches systémiques des organisations : Vers l'entreprise à complexité humaine*, Ed. Organisations, 1990.
- MOISDON J.-C., *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seli Arslan, 1997.
- MOURLON S., NEYER L., *Qu'attendre des Progiciels de Gestion Intégrés ?*, Ecole de Mines de Paris, 2002.
- NONAKA I., A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Sciences*, Vol.5, n°1, Février, 1994, p. 14-37.
- ORSE PME 2003, La lettre de l'Orse, mensuel de l'observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises, N° 35, 31 octobre 2003.
- PERETTI J.-M., FRIMOUSSE S., *Audit social, apprentissage stratégique des pratiques de GRH et responsabilité sociale : Vers une convergence euro méditerranéenne ?* 22^{ième} Université d'Eté des Auditeurs Sociaux, Août 2004.
- PERROUX F., *Pouvoir et économie, Etude économique 2*, Dunod, 1973.
- REIX R., *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, 1998.
- SAINT-LEGER G., *L'après projet ERP : Retour d'expérience sur un changement qui n'a pas eu lieu*, Systèmes d'Information et Management, N°2, Vol 9, 2004.
- SAVALL H., *An updated presentation of the socio-economic approach to organizations*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 16, N°1, 2003.
- SAVALL H., ZARDET V., *Ingénierie Stratégique du Roseau*, Economica, 1995.
- SIMON H.A., *Sciences des systèmes, Sciences de l'artificiel*, (traduit de l'américain par J.L. Le Moigne), Dunod, 1969.
- STARBUCK W. H., *Organisations as action generators*, *American Sociological Review*, 48-1, 1992.

- STIGSON B., *Présentation des recherches*, Business Council for Sustainable Development (WBCSD), ISUMA, Volume 3 N° 2, Automne 2002.
- TOMAS J.L., *Progiciels intégrés : La mutation des Systèmes d'Information*, Dunod, 1999.
- TROMPHE C.-E., *Le travail dans l'Union*, Le Monde du 30 mars 2005.
- XHAUFLAIR V., ZUNE M., *Evaluation de la RSE : La richesse d'une approche par les parties prenantes*, IAS Luxembourg, 22^{ième} Université d'été des auditeurs sociaux, 2004.