

CAS ERP : DIFFERENCES ENTRE DEUX ORGANISATIONS

Cette étude de cas est issue d'un article de Gérard Valenduc « Les progiciels de gestion intégrée : une technologie structurante ? » Réseaux, 2000, volume 18 n°104

1. Une firme chimique : l'ERP en tant que support d'une réorganisation radicale, peu transparente et contestée

La firme concernée est un site de production de matières plastiques de base, qui dispose également d'un laboratoire. Elle occupe environ cinq cents travailleurs, d'un niveau de qualification assez élevé pour la plupart. L'implémentation de SAP R/3 fait partie d'un plan de réorganisation de l'ensemble du groupe multinational, avant la fusion avec les deux pétroliers français. Le groupe a investi près de 50 millions d'euros dans la mise en oeuvre d'un ERP, qui s'est étalée sur plus de trois ans. L'ERP est la pierre angulaire d'un programme de réorganisation axé sur la qualité totale. D comporte plusieurs plans d'action, concernant notamment la gestion des ressources humaines, le management environnemental et la réorganisation de la production en ligne de produits (business Unes), qui transcendent les limites des différents sites de production. La fonction assignée à SAP R/3 est de gérer et de coordonner tous les plans d'action à travers les filiales, car il permet l'intégration de toutes les données au niveau du groupe. SAP doit également fournir un tableau de bord d'indicateurs économiques et financiers mis à jour en permanence, de façon à satisfaire les exigences des analystes boursiers suite à la cotation du groupe à Wall Street.

La nouvelle organisation en ligne de produits repose entièrement sur les fonctionnalités de SAP. La filiale concernée comporte trois lignes de produits, qui sont chacune intégrées avec d'autres sites. Chaque ligne de produit a sa propre direction, qui est située dans un site à l'étranger ; la direction locale de la firme se trouve donc dans une situation d'exercice du pouvoir assez particulière. Les données relatives à la production, à la gestion et à la commercialisation sont saisies au niveau de la filiale, mais consolidées pour partie au niveau des lignes de produits, pour partie au niveau de la filiale et en totalité au niveau du groupe. Une conséquence de cette réorganisation est que les trois lignes de produits de la firme sont devenues des entités distinctes, concurrentes entre elles. Elles entretiennent des relations de client à client et se sous-traitent l'une à l'autre des services, notamment pour les prestations de laboratoire.

Le module de gestion des ressources humaines de SAP a été introduit parallèlement à une nouvelle grille d'évaluation des fonctions du personnel, connue sous le nom de « grille Hay ». Cette grille se caractérise par une individualisation des méthodes d'évaluation, qui repose en partie sur les mesures de performances réalisées par SAP, en partie sur des entretiens d'évaluation individuels.

Du point de vue des travailleurs, la réorganisation basée sur SAP suscite de nombreuses inquiétudes. La concurrence entre lignes de production sur un même site provoque une rivalité entre travailleurs, elle affaiblit la solidarité au niveau de la firme. La charge de travail augmente pour la plupart des employés chargés d'alimenter le système en plus de leurs autres tâches. L'entreprise n'a pas augmenté de manière significative son effort de formation du personnel. La nouvelle grille d'évaluation des fonctions fait fi des accords négociés au niveau de la firme, pour s'aligner sur des critères définis pour l'ensemble du groupe. SAP instaure une responsabilité opérationnelle individuelle à tous les niveaux et pour tous les travailleurs, alors que les procédures de travail antérieures valorisaient le travail en équipe pour détecter les erreurs ou résoudre les problèmes. Les employés et les cadres du laboratoire se trouvent contraints de vendre leurs services aux lignes de produits, alors qu'ils constituaient auparavant une ressource d'expertise partagée. Les lieux de pouvoir sont éclatés et difficiles à identifier, car la direction de la firme voit ses prérogatives diminuer par rapport aux directions des trois lignes de produits, très rarement présentes sur le site.

La direction du groupe joue tantôt la carte de la centralisation, quand il s'agit d'uniformiser les procédures de travail ou les méthodes d'évaluation du personnel, tantôt la carte de la décentralisation, lorsqu'elle veut responsabiliser les directeurs des filiales ou des lignes de produit.

Le climat social s'est détérioré. Les représentants du personnel n'ont été informés que par bribes des objectifs et des modalités du programme de réorganisation. La direction de la firme a d'abord présenté SAP comme une simple amélioration technique des logiciels de gestion, avant de dévoiler petit à petit les autres facettes du projet. Les représentants syndicaux ont dû consacrer du temps et de l'énergie à assembler eux-mêmes les pièces du puzzle. Comme l'explique un feuillet d'information diffusé fin 1998 par le syndicat CNE, « Ne sachant pas ce qu'était R/3 de SAP, les réactions des travailleurs ont évolué au fil des découvertes. (...) Ds ont recherché d'autres informations pour découvrir de qui se cache derrière R/3. Au fur et à mesure, leur méfiance va s'accroître avant de réellement comprendre. (...) D'une acceptation mitigée, ils sont passés par l'inquiétude, la peur, la révolte, jusqu'au sentiment actuel de s'être fait rouler tout au long. » Trois aspects sont particulièrement sensibles pour les syndicats :

- l'usage conjoint du module ressources humaines de SAP et de la grille Hay pour briser le système de rémunération et de carrière défini par une convention collective négociée ;
- la mise en cause individuelle de travailleurs, suite à des erreurs ou à des relevés électroniques de performances, sans vérification soignée du bienfondé des sanctions éventuelles ;
- les lacunes en termes d'information, de communication et de consultation à propos des objectifs et des modalités de développement de SAP et des autres plans d'action.

Selon la CNE (syndicat CSC des employés et cadres), l'introduction de SAP a provoqué la perte de 570 emplois dans le siège central du groupe et les filiales situées en Belgique, principalement dans des fonctions administratives et comptables. Ce chiffre correspond à une estimation effectuée par le consultant lui-même. La CNE reconnaît avoir eu d'énormes difficultés à réagir à cette diminution de l'emploi. Celle-ci a été diluée sur plusieurs années et répartie sur un grand nombre de sites et de filiales. Certaines suppressions de postes ont été réalisées par des départs anticipés à la retraite, d'autres par des transferts de personnel vers des filiales à l'étranger ou vers des sous-traitants, si bien que les licenciements secs ont été peu visibles.

2. Une université : l'ERP comme instrument d'une gestion plus efficiente, mais centralisatrice

Le second exemple se situe dans un contexte très différent. Il s'agit d'une université de 21 000 étudiants, qui emploie 4 800 personnes (personnel académique, scientifique, administratif, technique et ouvrier). Contrairement aux universités françaises, les universités belges peuvent être considérées comme des entreprises publiques autonomes, qui ont la responsabilité de la gestion du budget qui leur est alloué par les pouvoirs publics. Le personnel est sous contrat d'emploi assimilé au secteur privé, mais il bénéficie d'un statut et d'un barème garantis par la loi.

La direction de l'université a décidé en 1997 d'investir dans SAP R/3, afin de rendre sa gestion administrative et comptable plus efficace et de réaliser des économies d'échelle dans ses frais généraux, notamment dans ses approvisionnements. La réduction des frais généraux permet en effet de consacrer davantage de ressources à l'enseignement et à la recherche, à l'intérieur d'une même enveloppe budgétaire. La direction a informé les instances de représentation du personnel. Elle a mis en place un dispositif d'accompagnement du changement, qui comporte trois volets principaux :

- la création, au sein de l'administration centrale de l'université, d'une cellule de pilotage de l'implémentation de SAP, composée d'informaticiens et d'utilisateurs et chargée de coordonner le travail des consultants SAP ;
- la création de cellules logistiques et comptables (CLC), destinées à rassembler les gestionnaires des différents départements administratifs et des unités d'enseignement et de recherche (UER), directement impliqués dans le fonctionnement de SAP ;

- la mise en place d'un programme de formation des CLC, comportant une formation initiale intensive et des sessions de mise à jour au fur et à mesure de l'implémentation des différents modules de SAP.

La mise en place de SAP est toujours en cours à l'heure actuelle (octobre 2000). Deux objectifs principaux sont visés. D'une part, l'université veut consolider et centraliser en permanence les données comptables qui étaient auparavant dispersées dans les différents départements et qui n'étaient rassemblées qu'une fois par semestre. Elle compte ainsi faire des économies de trésorerie et mieux maîtriser les paiements. D'autre part, elle veut rationaliser toute sa politique de logistique et d'approvisionnement : matériel et produits de laboratoire, fournitures et mobilier de bureau, matériel, logiciel et consommables informatiques, etc. Chaque UER gère auparavant ses propres achats, ce qui permet rarement d'obtenir des conditions avantageuses auprès des fournisseurs et nécessite une quantité de travail considérable, si on additionne le temps passé dans chaque UER ou département administratif. L'introduction de SAP doit permettre d'importantes économies d'échelle dans les achats et des gains de temps dans le travail de gestion. Elle rabote cependant l'autonomie des responsables techniques des laboratoires et met fin aux relations privilégiées que certains d'entre eux avaient réussi à établir avec des fournisseurs spécialisés.

L'université a entre-temps décidé d'acquérir également le module SAP de gestion des ressources humaines et d'inclure progressivement dans l'ERP la gestion des étudiants, ce qui représente un ensemble assez complexe de bases de données peu uniformisées, malgré un fichier signalétique unique.

En dehors de l'administration financière centrale, on compte aujourd'hui environ 70 gestionnaires habilités à utiliser SAP dans des UER ou des départements décentralisés. Le nombre de responsables autorisés à consulter les résultats est plus élevé, car une CLC peut travailler pour plusieurs laboratoires ou UER. Le nombre d'utilisateurs est toutefois relativement faible par rapport à l'ensemble du personnel administratif et technique (1 870 employés), mais les répercussions de SAP dépassent largement les seuls gestionnaires habilités. La rationalisation des procédures n'a pas directement supprimé d'emplois, mais elle a enlevé des tâches administratives et comptables à de nombreux employés, qui avaient par ailleurs d'autres fonctions : secrétariat, accueil des étudiants, gestion de dossiers individuels, documentation, etc. Chaque département ou UER a dû se réorganiser en conséquence, en redistribuant les tâches, ce qui a pu créer des opportunités pour une amélioration de la qualité du service. Cette potentialité n'a cependant pas encore été évaluée systématiquement. Au niveau de l'administration centrale, du personnel temporaire a été recruté pour absorber l'excédent de travail engendré par la migration vers SAP.

Le sort des informaticiens représente un cas particulier. Il y a toujours eu deux informatiques à l'université : l'informatique scientifique et l'informatique de gestion. Toutes deux ont connu la même évolution vers la décentralisation, l'interconnexion de ressources réparties, l'autonomie des utilisateurs. L'université a été une pionnière dans l'usage d'Internet et le développement d'un intranet, bien avant le secteur privé. Avec SAP, l'informatique de gestion connaît une évolution divergente de l'informatique scientifique. Les informaticiens maison ont éprouvé d'énormes difficultés à refaire le pas vers la centralisation, la standardisation, la codification des procédures. On les retrouve aujourd'hui dans la conception de sites web, la production multimédia, le support réseau, l'assistance aux utilisateurs de PC, tandis que l'université a dû recourir à des consultants externes pour l'implémentation de SAP.

La cellule de pilotage SAP a réalisé fin 1999 une évaluation des usages de SAP par les gestionnaires des CLC. La satisfaction des utilisateurs est positive, mais elle est tempérée par plusieurs réserves. La plus importante concerne la perte d'autonomie - réelle ou perçue - des entités décentralisées, ainsi que la rigidité des procédures. Il existe une résistance certaine à utiliser toutes les

fonctionnalités du module logistique, qui ne semble pas correspondre, dans l'état actuel de son paramétrage, à la variété et à la versatilité des besoins. Beaucoup de gestionnaires se limitent à utiliser SAP comme un super-logiciel comptable, car dans ce domaine, ils en apprécient les performances. D'autres réserves sont encore mentionnées à propos de l'ergonomie du logiciel. Plusieurs gestionnaires mentionnent que le travail dans SAP ne peut pas se faire en même temps que d'autres tâches (accueil, secrétariat), car les difficultés de concentration ralentissent le travail et augmentent les erreurs. La correction de celles-ci est par ailleurs fastidieuse. Quant au module de gestion des ressources humaines, il est encore trop tôt pour se prononcer sur ses impacts organisationnels.

Le syndicat CNE a organisé un débat sur les impacts de SAP pour les employés. Du fait du statut de stabilité du personnel de l'université, l'emploi n'est pas directement menacé, mais les réorganisations du travail administratif et comptable entraînent de nombreux changements de fonctions et mettent en évidence de nouveaux besoins de formation. Le syndicat veut mettre l'accent sur la formation et la reconversion des employés concernés. Il redoute également un effet boule de neige, qui risque d'étendre la logique de standardisation et de taylorisation à toute la gestion de l'université. Le suivi régulier des développements de SAP est à l'ordre du jour du comité d'entreprise.