

Travail & CHANGEMENT

Déployer un progiciel de gestion intégré au service de l'organisation



ENJEUX (P.2 À 4)

**Progiciel de gestion
intégré : quels effets
sur l'organisation ?**

ARGUMENTS (P.5 À 7)

Témoignages de Christine Petit, consultante au sein du cabinet PBSAM, Jean Ado, responsable informatique de l'entreprise Delta Dore, Serge Gomez, agent de maîtrise responsable des stocks, Christophe Pietrzac, ingénieur des méthodes et chef de projet PGI à Triangle Industrie.

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 8 À 12)

Cosmétique

**Un apprentissage
dans la durée**

Industrie

Une portée limitée

Agroalimentaire

Améliorer la qualité

Thermoformage

**Dominer les difficultés
d'intégration**

ALLER PLUS LOIN (P. 13 À 15)

Points de vigilance

Une direction impliquée,
une réflexion préalable,
une vision globale et
un intégrateur proche
de l'utilisateur.

Note de lecture

Systèmes de gestion intégrés :
des technologies à risques ?

Des livres et des sites

Sur la conduite des e-projets,
le travail en réseau, les systèmes
d'information, etc.

Progiciel de gestion intégré : quels e

Véritable produit des nouvelles technologies de l'information, le progiciel de gestion intégré (PGI) confirme son pouvoir d'attraction auprès des entreprises. Pourtant, le PGI ne relève pas du remède miracle. L'usage comme la mise en place de cet outil demandent du temps et de l'investissement. Pour les observateurs, seule une véritable réflexion sur l'organisation peut permettre à ce système de révéler ses capacités.

Les apports du PGI dans l'entreprise

Un PGI déborde largement le simple domaine de la gestion pour remettre en question l'organisation interne de nombreux services fonctionnels. C'est pourquoi cette approche "intégrative" et transversale a une place à part dans le grand bouleversement lié aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Elle représente plus qu'une simple évolution informatique.

Qu'est-ce qui différencie un PGI d'un simple progiciel de gestion "classique" ?

Un PGI est un sous-ensemble du système d'information qui doit permettre :

- une gestion effective de plusieurs domaines de l'entreprise ;
- une gestion par processus ;
- une adaptation rapide aux règles de gestion de l'entreprise.

Il s'appuie sur :

- un référentiel unique de données ;
- une uniformisation des interfaces homme/machine ;
- une unicité de conception et d'administration ;
- l'existence d'outils de développement en vue du paramétrage des applications.

Pour mériter le nom de "progiciel intégré", un PGI doit émaner d'un concepteur unique, garantir à l'utilisateur l'unicité de l'information, assurer une mise à jour en temps réel des informations modifiées dans tous les modules affectés, fournir des possibilités d'audit basées sur la garantie d'une totale traçabilité des opérations de gestion.

Ni virus, ni maladie contagieuse... une invasion bien réelle gagne pourtant les entreprises depuis le début des années 1990, sous la dénomination de "progiciel de gestion intégré" (PGI), ou *Enterprise Resource Planning* (ERP). Ce nouvel ensemble logiciel permet la gestion informatique simultanée des différents secteurs de l'entreprise. Ainsi, au lieu de plusieurs systèmes de gestion (approvisionnements, production, vente et marketing, stocks, etc.) sans communication entre eux, l'entreprise qui acquiert un PGI dispose d'un système qui couvre la totalité ou presque, des processus et des services.

La progression des PGI ne se dément pas et s'étend aujourd'hui aux PME, de plus en plus tentées par la refonte radicale d'une informatique souvent obsolette. Selon une enquête menée en 2002, sur un échantillon de 3000 entreprises françaises de plus de 100 personnes, et dont 70 % ont moins de 500 salariés, environ 50 % ont un PGI opérationnel ou en cours d'implantation.

→ Le PGI, technologie de rupture ?

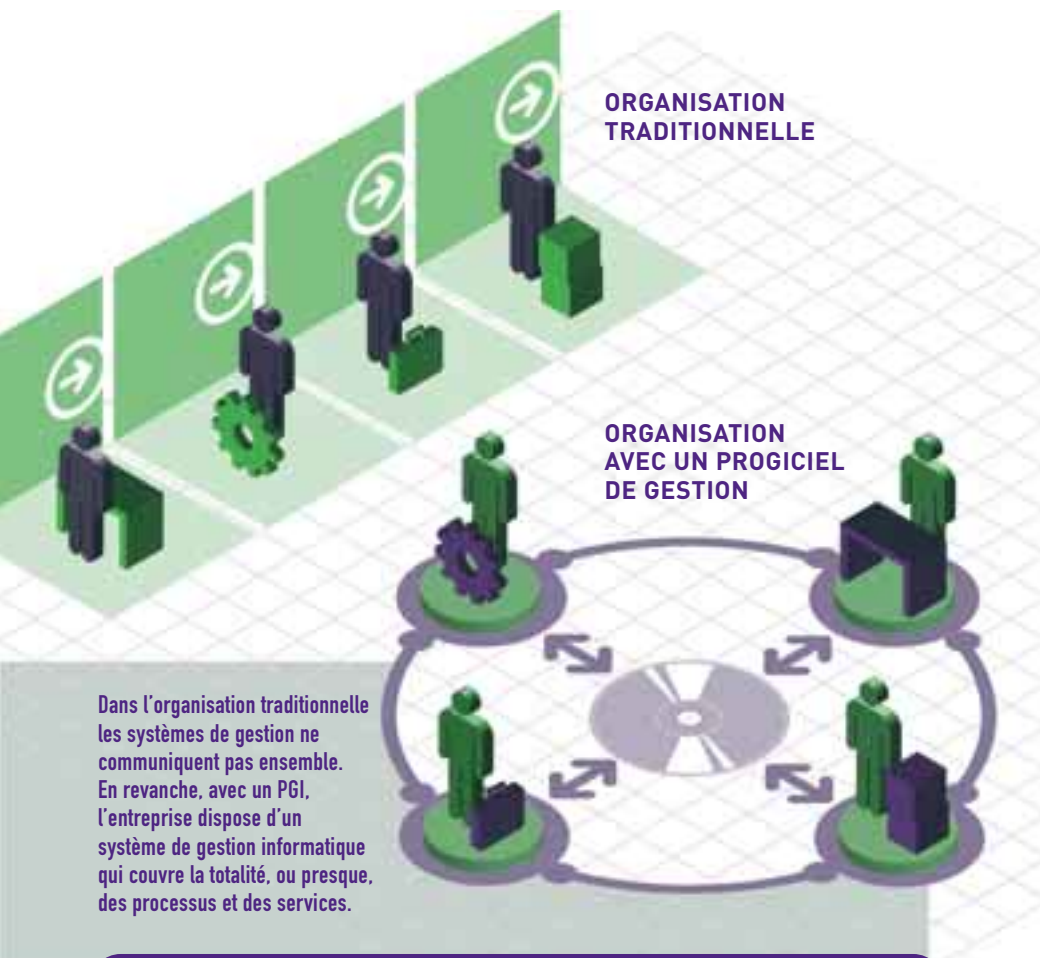
Ces progiciels de gestion intégrés fonctionnent en temps réel. Ils prennent en compte et transmettent toute information entrée (comme, par exemple, une prise de commande) à l'ensemble des écrans installés dans les différents services de l'entreprise (*voir encadré*). Un changement, donc, dans le travail des utilisateurs qui induit potentiellement des conséquences plus ou moins importantes sur l'organisation de l'entreprise et l'emploi. Mais, en la matière, les avis

divergent : ces technologies de l'information sont tantôt présentées comme des technologies de rupture bouleversant les modes de travail et les relations entre services, tantôt comme une simple intégration informationnelle sans guère d'effet sur l'organisation. L'hypothèse la plus plausible : les effets attendus des applications informatiques sont de grande ampleur lorsque l'on fait évoluer en parallèle l'organisation, les hommes et les systèmes d'information. C'est ce qui a pu être observé dans plusieurs grandes entreprises. Mais qu'en est-il dans la PME dont les caractéristiques (taille, souplesse, réactivité, familiarité avec les nouvelles technologies, etc.) sont différentes de celles des grandes entreprises ?

Pour en savoir plus, le réseau Anact a lancé une étude au sein d'entreprises de différentes tailles afin d'analyser et de comprendre les conséquences de ce type de projets, parfois lourds en termes de réorganisation. Cette étude a été menée par le Lagon (Laboratoire de gestion des organisations de l'université de Nantes). Il poursuivait trois objectifs : la mise en évidence des conséquences de l'utilisation du PGI sur l'organisation du travail, l'analyse de la conduite des projets et l'examen des liens entre la conduite de changement et les conséquences observées sur le travail et l'organisation de l'entreprise.

Quelle est la portée réelle des changements organisationnels directement attribuables à l'implantation d'un PGI ? Quels changements dans les circuits de diffusion et la circulation

Effets sur l'organisation ?



Le PGI pour une organisation transversale

de l'information les PGI entraînent-ils ? Les PGI contribuent-ils à une rationalisation du travail et à un développement de la coopération ? Comment font-ils évoluer le rôle de l'encadrement intermédiaire ? Quelle est l'importance de la qualité de l'accompagnement dans le succès du projet et ses effets sur l'appropriation du changement par les salariés ?... Autant de questions sur lesquelles l'équipe des chercheurs du Lagon, associée à des intervenants du réseau Anact, a interpellé les différents acteurs rencontrés dans les entreprises.

→ Une cible claire, pour un changement véritable

Première leçon qui peut être tirée des projets étudiés : le déploiement du système technique lui-même prend du temps et on ne peut espérer avoir des résultats aussi rapidement qu'on

l'imagine. Une installation en six mois avec des effets immédiats relève de circonstances exceptionnelles. Ces effets dépendent d'abord de l'ambition du projet, c'est-à-dire de la définition d'une cible organisationnelle et de la façon dont le changement est accompagné. Sans une cible claire, la mise en place d'un PGI n'entraîne pas automatiquement un changement significatif d'organisation. Ainsi, l'un des projets a largement reproduit les spécificités de l'organisation antérieure : on a changé d'outil de travail sans changer les modalités du travail. En dehors de ce cas, on a pu observer, un an au moins après le déploiement quasi complet de plusieurs modules dans les entreprises étudiées :

→ un changement important du travail, voire du métier dans certaines fonctions : dans une des entreprises, les assistantes commerciales souvent recrutées sur un profil de communi-

page 3

EDITORIAL

Un progiciel de gestion intégré (PGI) permet une réduction des coûts de coordination et un meilleur pilotage de l'ensemble des activités. Il offre à l'entreprise les moyens de mieux maîtriser les délais et de s'ajuster aux fluctuations du marché... autant d'évolutions qui peuvent impacter l'organisation.

À un tel point qu'on a pu entendre : « *c'est l'organisation qui s'adapte à l'outil* ». En fait, c'est l'inverse qui doit se produire, en considérant plusieurs éléments clés. Tous d'abord, le fonctionnement de l'entreprise : selon son état, le PGI aura des effets plus ou moins importants. La cible organisationnelle ensuite.

Une entreprise ayant déjà fait le choix d'externaliser des fonctions, fusionner des services, centraliser des décisions, s'appuiera sur le PGI pour mettre en place sa nouvelle organisation. Les jeux d'acteurs enfin.

Le progiciel apportera une rigueur qui ne s'impose pas automatiquement à tous et chaque acteur agira alors sur les usages selon ses intérêts et compétences. C'est pourquoi les maîtres d'œuvre doivent davantage prendre en compte les besoins spécifiques des futurs utilisateurs et ne pas limiter l'association des salariés au seul encadrement. L'accompagnement de ces démarches par des consultants, ergonomes et socio-techniciens, paraît donc essentiel pour réussir.

Henri Rouilleault
Directeur général de l'Anact

cation, passent maintenant environ cinq heures par jour, au lieu d'une, sur le progiciel et voient donc leur métier fortement évoluer ;

→ la structuration de certaines fonctions comme les achats, qui n'existaient pas auparavant en tant que service ;

→ la perception beaucoup plus nette des conséquences d'une saisie de données désormais effectuée une seule fois et utilisable par tous les services concernés. Une erreur de saisie peut donc avoir un impact démultiplié ;

→ le rôle du contrôle a tendance à être renforcé dans la mesure où les erreurs sont beaucoup plus coûteuses ;

→ la représentation du système de travail des utilisateurs clés évolue et leur donne enfin une vision de ce que font les autres dans l'entreprise. Ce qui, à terme, a des effets positifs sur la coordination d'ensemble.

→ Éviter une centralisation trop forte du projet

L'étude montre que ces effets diffèrent selon la conduite de projet. Le soutien de la direction générale apparaît systématique et la participation de celle-ci à la définition des processus, importante. Les dirigeants sont au minimum appelés à définir une cible organisationnelle. Mais le nombre d'utilisateurs impliqués dans ce choix est très faible. De même, ils aident rarement à définir les fonctionnalités de l'outil. Ce centralisme des décisions est fréquent dans les PME. Il apparaît même ici renforcé : les risques et coûts liés à ce type de projet incitent la direction à vouloir en maîtriser les tenants et aboutissants. Mais la complexité du projet rend pour partie inefficace le centralisme. D'où des échecs relatifs ou une sous-optimisation du nouveau système.

La composition de l'équipe projet et les compétences des membres (informaticiens, utilisateurs, chef de projet, consultants externes) constituent d'autres facteurs clés de succès : connaissances des processus de production, maîtrise des outils, compréhension des potentialités du progiciel, savoirs en conduite de projet, etc. La formation est jugée trop souvent insuffisante et non adaptée aux impacts

du projet sur l'organisation. Elle est insuffisante en temps et trop centrée sur l'outil, pas assez sur le métier et l'organisation, bien que souvent effectuée en partie par des hommes dont les métiers sont touchés. Des déficits importants de documentation et d'assistance ont également été constatés. Un effort sur l'ensemble de ces moyens d'accompagnement du changement aurait permis, sinon d'aller plus vite, du moins de mieux maîtriser ce qui s'est fait.

→ Coûts supplémentaires

Les développements spécifiques permettent de relier le nouveau système intégré à d'autres applications et de répondre à des besoins particuliers que l'entreprise satisfait déjà et dont on ne peut se passer.

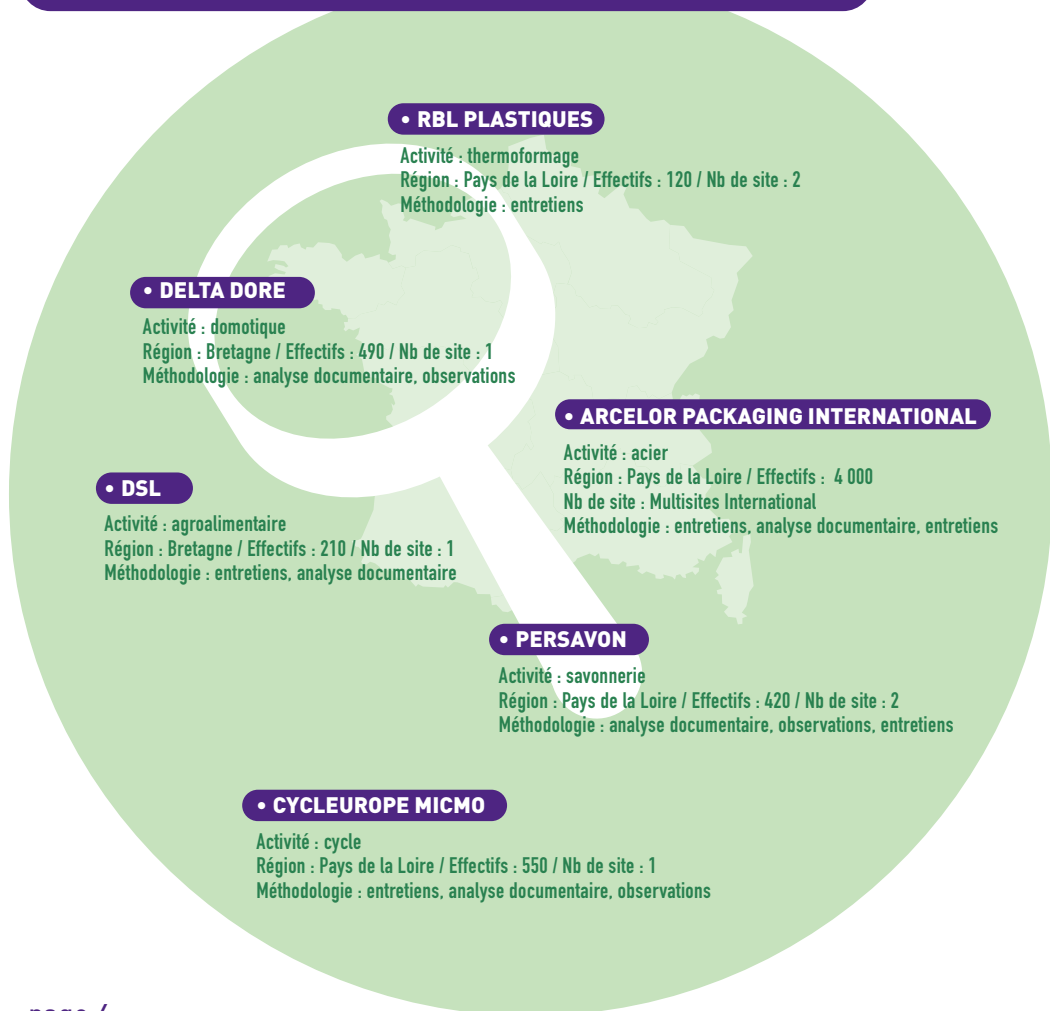
Du point de vue des utilisateurs, ils sont appréciés et facilitent le changement. En revanche, ils entraînent des difficultés de maintenance et des coûts supplémentaires.

Enfin, même si l'ampleur de ces projets exige une énergie considérable et en dépit de ressources souvent insuffisantes en nature ou en quantité pour accompagner le changement, les acteurs s'impliquent fortement et notamment les utilisateurs en aval du projet. Ceci semble lié au nouvel environnement technique qui pousse l'entreprise à rechercher la rigueur qu'apporte le PGI, même si c'est au prix de gros efforts.

Cette forme d'implication est positive, bien que l'intervention des utilisateurs plus en amont puisse faciliter les processus. Les stratégies de croissance, la traçabilité, le calcul précis des stocks, la relation avec les clients sont ainsi favorisées par cette rigueur nouvelle.

Denis Bérard (chargé de mission, département changements technologiques et organisationnels de l'Anact) et **Frantz Rowe** (professeur à l'université de Nantes, UFR sciences économiques et gestion et chercheur associé au Lagon).

Les entreprises étudiées par le Lagon



Le PGI, un projet humain avant tout

La mise en place d'un PGI dans une entreprise est d'abord une affaire de communication... et de démystification. Préparer, former, réfléchir aux métiers et à leur évolution, avant même le choix de l'outil : des étapes incontournables à élaborer dès le lancement du projet. Témoignages d'un responsable informatique, d'un chef de projet, d'un traducteur et d'un consultant sur les ressources à déployer.

CHRISTINE PETIT,
consultante au sein du cabinet PBSAM,
intégrateur des produits SAP

Proposez-vous une méthode "clé en main" pour implanter un PGI ?

Les méthodes rigoureuses, type "package", sont de moins en moins utilisées ou appliquées à la lettre par les entreprises, parce qu'elles limitent la souplesse d'implantation et sont jugées trop lourdes. Néanmoins, elles restent utiles pour les entreprises peu organisées, ayant peu de méthodologie. Elles prévoient les questions à se poser, la structure du projet et des plannings prédéfinis. Rappelons que le principe du PGI est d'améliorer les processus, de les simplifier. Or, le plus souvent, ce sont les utilisateurs qui connaissent les meilleures solutions. Il faut donc se concentrer sur leur métier et réussir l'"osmose" entre celui qui connaît le métier et celui qui connaît le produit. L'intégrateur doit absolument travailler directement avec l'utilisateur.

Les entreprises ont-elles conscience des changements que le projet va amener ? Comment les aidez-vous ?

Elles ne mesurent pas toujours toute la puissance de l'outil, sa dimension "d'accélérateur" des processus de décision et de communication. Certaines n'y voient qu'un nouveau système d'information et n'anticipent

pas. En ce qui nous concerne, nous obligeons nos clients à impliquer les utilisateurs, le plus en amont possible. On intègre alors, dès la phase de réflexion sur l'opportunité d'implanter un PGI, la mesure des effets sur le métier, l'organisation, la culture de l'entreprise. Nous ne travaillons pas avec ceux qui s'y refusent. L'une des difficultés : éviter de reproduire le système existant. Il faut être concret sur la démarche : impliquer les utilisateurs au sein d'ateliers, espaces de construction entre utilisateurs et consultants intégrateurs. Exemple chez ce grand constructeur où nous avons identifié des tâches de type "contentieux", "saisie" ou "interface client" qui n'étaient pas bien estimées par tous et qui méritaient d'être réaffectées selon les capacités et les motivations de chacun. La pratique des ateliers de travail repose sur la bonne volonté, mais s'il faut arbitrer, le chef d'entreprise doit s'engager et expliquer les choix.

Une part de la réussite repose sur ces utilisateurs "métiers" : ils sont ouverts au changement, ils ont une connaissance forte de leur métier et osent dire ce qui leur convient ou non, sans avoir forcément une position hiérarchique. Ils présentent

ensuite la solution sur le terrain, et restent donc à l'écoute d'éventuels désaccords de leurs collègues, avant de revenir en atelier pour retravailler avec le consultant.

Quels conseils donneriez-vous à des PME souhaitant investir dans un PGI ?

Démystifier le PGI ! Il y a suppression de tâches, mais il y a aussi enrichissement des postes. Bien conduit, l'outil permet de les améliorer. Mais, il faut apprendre à choisir l'information, à décider, il faut oser le faire... et c'est un changement à accompagner. Le PGI s'adresse à des utilisateurs responsables, qui vont prendre des décisions. Un système de délégation est primordial, sans quoi cela ne peut marcher. Le risque : des utilisateurs débordés et surpris par l'accélération des processus de décisions qui n'exploiteront pas complètement le système. S'il y a refus de sortir du cloisonnement, il n'y a rien à faire, ce sont des cas un peu "perdus" pour nous. Certains perçoivent mal la transparence que les autres auront sur leur activité et il faut donc les préparer à cela, en expliquant bien que le PGI s'appuie sur trois principes forts : la simplification, la délégation et le partage. Enfin, je dirais que pour bien appréhender le projet, il faut avoir en tête que ce n'est pas un projet informatique mais un projet humain.

Propos recueillis par Romain Chevallet
(chargé de mission, département changements technologiques et organisationnels de l'Anact).

Comment s'est fait le choix d'un PGI chez Delta Dore ?

Au départ, l'introduction d'un PGI est venue de l'ancien responsable informatique, dans le but d'optimiser les processus. Le feu vert de la direction a été quasi immédiat. La mise en place du PGI ne correspondait pas à une stratégie particulière de l'entreprise mais venait plutôt en réponse à une période de doute sur notre organisation. Le PGI s'est présenté comme un moyen de réorganiser l'ensemble des services et d'améliorer la communication entre eux.

Comment le projet a-t-il été conduit ?

Le responsable informatique a choisi d'emblée de s'entourer des personnes les plus motivées pour le changement. Une cellule a donc été créée, composée d'un groupe de permanent, d'une équipe de semi-permanents et de consultants. Ces derniers donnaient leur avis régulièrement sur des points précis, tandis que les autres jouaient un rôle de communication au quotidien dans l'entreprise : répondre aux questions des salariés, les aider à saisir les informations, etc.

Les personnes impliquées dans le projet n'étaient pas forcément des responsables de service. Au final, le responsable de production s'est vraiment engagé, prenant conscience que dans l'ancien système il n'avait pas les moyens de piloter véritablement sa production. En effet, le service qui fait l'interface entre le bureau d'étude et la production n'était pas optimisé. Or, ce service, appelé industrialisation, gère des données techniques essentielles dont dépend la production (méthodes à utiliser, temps nécessaire pour la fabrication d'un produit, etc.). Il constitue le socle incontournable dans la mise en place d'un PGI. À l'époque j'ai pu moi-même constater les limites du système que l'on utilisait, puisque je travaillais dans le service industrialisation, dans lequel je m'occupais des tests en production.

Quel est l'impact du PGI sur les tâches, les fonctions ?

Auparavant, l'organisation via son système d'information était cloisonnée. Aujourd'hui, nous sommes parvenus à une transversalité complète. L'utilisation du PGI a également renforcé la responsabilité des salariés. Chacun est maître de l'information qu'il entre dans le PGI. Il doit veiller à ce qu'elle soit

complète pour pouvoir être utilisée par d'autres services. L'information entrée dans le PGI fait ensuite partie de tout un enchaînement où elle va être réutilisée.

L'introduction d'un PGI s'est-elle accompagnée d'une réflexion sur l'organisation ?

Le PGI est considéré comme formalisant les process ou guidant de manière précise l'organisation du travail. Les tâches sont décrites dans l'outil. Il définit donc une organisation. Cela entraîne indirectement une certaine rigidité, car la modification des tâches pourra difficilement intervenir si le PGI est très formalisant. Le secteur d'activité va donc impliquer un type d'outil et un type d'organisation. Par conséquent, il faut absolument réfléchir sur son propre fonctionnement, son métier et son évolution dans le temps, avant de mettre en place un PGI.

JEAN ADO,
responsable informatique
de l'entreprise Delta Dore (Bretagne)

Un exemple : les cartes électroniques que nous fabriquons ne sont pas vendues directement à des utilisateurs, mais à des centrales de distribution. Cet aspect de notre marché implique une organisation et un outil adaptés. À cette étape de la démarche, la présence de la direction générale est fondamentale. En effet, si la problématique relative au modèle économique (industrie, agroalimentaire, etc.) que l'on recherche apparaît naturellement, elle doit être explicitée afin de faire l'objet d'une véritable analyse. À cette fin, des réunions peuvent être organisées avec l'ensemble des services. En fonction de cette réflexion, on choisit le PGI le plus adapté. Ensuite, l'entreprise doit accepter le changement qu'induit l'outil.

Propos recueillis par Chrystelle Alour (journaliste).

SERGE GOMEZ,
agent de maîtrise responsable des stocks et
"traducteur" de PGI dans son entreprise

En quoi consiste votre rôle de "traducteur" et comment avez-vous été choisi par votre entreprise pour tenir cette fonction ?

Le traducteur est en fait un pilote du projet informatique qui permet, en lien avec le concepteur du programme, de traduire des applications dans l'exploitation courante. Je dois donc bien assimiler le process pour l'expliquer ensuite à mes collègues, leur faire comprendre ce qu'il faut faire, à quoi cela correspond et surtout, à quoi cela leur sert ! Nous avons un nouveau système informatique depuis un an sur notre site de Rhône-Alpes et sur trois autres sites. Nous sommes quatre pilotes pour une cinquantaine de salariés, chacun ayant sa propre approche de la mission de traducteur. Nous sommes toujours dans cette phase

"pilote" et je suis donc là pour expliquer et dépanner en cas de problème. Mais ce n'est pas du tout mon métier. J'ai été choisi parce que j'ai une expérience d'éducateur de jeunes enfants qui me confère certaines qualités pédagogiques. De plus, le travail sur le "terrain" dans mon métier d'agent de maîtrise me donne une légitimité auprès de mes collègues. J'ai également participé à un premier projet d'implantation informatique il y a une dizaine d'années. Comme tout s'était bien passé, on m'a redemandé d'intervenir pour la nouvelle implantation.

Comment procédez-vous auprès de vos collègues ?

J'explique en essayant d'être le plus concret et le plus près possible de la réalité. Par exemple, un code

Quels étaient les objectifs que votre entreprise s'était fixés en implantant un PGI ?

En 2001, nous avons décidé d'implanter un PGI pour pallier l'obsolescence de notre ancien progiciel et faire face, de la meilleure façon possible, au développement économique de notre société. Deux ans après sa mise en œuvre, chaque service de la société possède une organisation qui a été transposée sur un module informatique spécifique. Cette organisation est cadrée, optimisée et surtout cohérente avec la politique générale de développement de l'entreprise. Les savoirs implicites de l'entreprise se sont transformés en savoirs explicites. Ainsi, le déroulement des tâches administratives a été transposé dans des guides d'utilisateurs. Cela a conduit, par exemple, au développement de la polyvalence. De plus, le poste des achats prend aujourd'hui en charge des activités liées à la production et au service après-vente.

CHRISTOPHE PIETRZAC,
ingénieur des méthodes et chef de projet
PGI à Triangle Industrie (Picardie)

Comment avez-vous mené le projet et qui a été impliqué ?

Notre projet d'intégration s'est déroulé en quatre étapes majeures. La première : la rédaction du cahier des charges par la direction avec l'aide d'un consultant extérieur. Ainsi, seuls les fournisseurs qui proposaient un progiciel adapté à nos besoins ont été sollicités. Lors de la seconde étape, les différents PGI pré-sélectionnés par la direction ont été présentés aux futurs utilisateurs pour qu'ils puissent s'exprimer sur ces choix. De plus, l'équipe projet a intégré un apprenti ingénieur pour qu'il devienne l'interlocuteur principal de cette

implantation entre la direction, les futurs utilisateurs et le fournisseur. Après la pré-sélection, seuls trois PGI ont été retenus pour une présentation plus approfondie. Puis, nous avons choisi le PGI le plus adapté à nos véritables besoins.

La troisième étape s'est articulée autour de la formation au progiciel, chez notre fournisseur et sur notre site. Pour mettre en pratique notre PGI, nous avons établi une codification spécifique pour le paramétrage informatique. Cela nous a permis le développement d'une société de test, support de formation pour les futurs utilisateurs. Puis, en relation avec un consultant lié à notre fournisseur, j'ai implanté le progiciel en fonction des besoins de l'entreprise, tout en intégrant la formation des futurs utilisateurs. Après cette familiarisation avec le nouvel outil de travail, le basculement entre notre ancien système informatique et notre nouveau PGI s'est aisément planifié et a constitué la dernière étape du projet. Nous avons ensuite apporté un soutien technique quotidien aux nouveaux utilisateurs.

Quels conseils donneriez-vous à un futur chef de projet d'une PME souhaitant réaliser la même démarche ?

Il faut d'abord savoir qu'il n'existe pas de "solution miracle" garantissant le succès d'implantation d'un PGI. Mais il me semble que quelques éléments clés nous ont permis de réussir : la volonté de la direction, l'implication des futurs utilisateurs et le suivi quotidien, une fois le basculement établi. Enfin, nous avons atteint notre objectif majeur qui était de transposer l'activité de l'entreprise vers le progiciel et non de transformer l'entreprise en fonction des possibilités de ce dernier.

informatique signifie qu'il faut débloquer une commande. Je traduis cela par l'image d'un feu vert qui enclenche et un feu rouge qui stoppe. Ensuite, un autre code informatique correspond au départ de la commande : je traduis cela par une icône symbolisant un camion. C'est simple mais il faut rendre imagées les applications. J'aime bien aussi trouver des idées un peu humoristiques pour que les icônes "parlent" à mes collègues. Tout cela marche très bien si on a également pris le temps d'expliquer et de discuter les craintes que soulève le nouveau système. De manière générale, les salariés réagissent bien dans la mesure où ils sont impliqués dans le projet et que les inquiétudes les plus courantes sont levées : lorsqu'ils savent qu'il n'y aura pas de suppression d'emplois, que cela leur servira, leur fera gagner du temps... Les plus difficiles ? Ceux qui imaginent tout savoir en informatique. Je les laisse faire des erreurs et ensuite, ils reviennent demander des explications !

Quels conseils donneriez-vous à une PME souhaitant réaliser la même démarche ?

Il faut rassurer, faire découvrir le produit et prendre le temps de passer par cette phase d'explication. Les gens travaillent bien quand ils savent ce qu'ils font et pourquoi ils le font. En ce qui nous concerne, la mise en place du produit a duré six mois. Par chance, la direction a joué le jeu de cette phase de découverte et nous n'avons pas eu de pression de performance et productivité. Nous avons pris un peu de retard au départ parce qu'il y avait beaucoup d'échanges entre les concepteurs du programme et les traducteurs : nous avons passé du temps à dire ce qui ne collait pas, ce que nous ne comprenions pas dans l'application concrète. Mais ce temps a été rattrapé. Car nous avons été bien préparés à la formation de nos collègues et nous avons anticipé certaines difficultés.

Propos recueillis par Béatrice Sarazin
(département information-communication de
l'Anact).

Propos recueillis par Béatrice Sarazin.

Pour faire face aux évolutions de son secteur, l'entreprise Persavon a opté pour un déploiement progressif d'un nouvel outil informatique. Ce choix a entraîné auprès de l'ensemble des salariés un long travail de réorganisation et d'adaptation mais il porte aujourd'hui ses fruits.

Un apprentissage dans la durée

→→→ PERSAVON

Secteur : industrie

Activité : savon cosmétique

Effectifs : 420 salariés

Région : Pays de la Loire

Dans les années 1990, d'un point de vue opérationnel et industriel, le système d'information de gestion de Persavon est plutôt satisfaisant. Une ingénieuse planification de la production sous Excel et quelques applications soit "maisons" soit "génériques" relient notamment la comptabilité, les achats et la gestion des commandes de cette société. Mais, très vite, la production et ses dirigeants historiques vont être convaincus de l'inadaptation du système face aux défis et opportunités à venir. Ils pressentent que l'organisation de cette société du groupe

"Savonnerie et Parfumerie Bernard" ne pourra pas répondre aux exigences de réactivité en termes de volume et/ou de qualité de la grande distribution, partenaire incontournable du secteur.

À l'issue d'un audit global réalisé à l'aube de l'an 2000 et du passage à l'Euro, la solution du PGI va s'imposer. Une initiative opportune, puisque dans le même temps, la distribution et les concurrents commencent à s'équiper. La savonnerie et la cosmétologie, activités principales de Persavon, connaissent, en effet, une rapide et profonde évolution à partir des années 1990. L'entreprise va donc devoir moderniser son système d'information, avec pour objectif de ne pas se détourner de son cœur de métier, tout en s'orientant vers une solution générique "clé en main" et "intégrée".

Vers un travail plus transversal

Fin 1999, la décision est prise par le directeur général de déployer le progiciel jusqu'en janvier 2002, sur le site de Rezé (Pays de la Loire). Vont dans un premier temps être concernés la production et les achats, puis la comptabilité, la logistique et la fonction commerciale. La paie et les immobilisations ne seront pas couvertes par le PGI.

Redéfinition des territoires et simplification des processus vont être les maîtres mots du comité de pilotage (*voir encadré*) : la production est scindée en deux sous-fonctions (liquide et solide) correspondant à deux sous-modules du PGI ; la fonction comptable est adaptée et simplifiée pour se conformer, notamment, aux futures normes comptables internationales IAS. Bientôt, le lourd travail de paramétrage, la création de nomenclatures et d'un référentiel commun vont obliger les acteurs impliqués dans le projet à travailler de manière plus transversale et plus décloisonnée. Cet effet responsabilisant de l'activité touche en premier lieu les salariés les plus fortement impliqués dans le projet, soit une quarantaine d'entre eux majoritairement issus de l'encadrement.

Un changement maîtrisé

Aujourd'hui, le bilan est positif : la mise en exploitation a finalement eu lieu en janvier 2002, sans retard ni dysfonctionnement notable et malgré des mises au point fréquentes et parfois délicates avec l'éditeur suédois. Sans oublier également le léger dépassement du budget initial. Il faut

Au cœur du processus d'intégration

À aucun moment, l'entreprise n'a cherché à gérer de manière trop contraignante les droits d'accès aux données du PGI : chacun des acteurs était autorisé à se procurer l'essentiel des informations figurant sur la base de données du progiciel.

Le paramétrage de l'outil s'est fait de manière interactive. Une sorte de préformation des responsables a été réalisée par les consultants de l'intégrateur (dans certains cas il s'agissait de deux jours par semaine pendant six mois). Cette méthode leur a permis de s'approprier l'outil et de tester différents choix de paramétrage et menus possibles avant de former les utilisateurs à leur module.

Et comme la mise en œuvre du progiciel requiert davantage de rigueur de la part de ceux qui l'utilisent, les responsables de modules ont été amenés à élaborer un "livre blanc". Ce document, qui s'apparente à un manuel de "bonnes pratiques", est issu des remontées d'informations et des indications données par les consultants. Il est destiné à faciliter l'appropriation du progiciel et des logiques de travail transversales qu'il implique.

Des utilisateurs clés choisis sur la base du volontariat

Un chef de projet spécialisé dans la gestion de production et qui a déjà conduit une expérience similaire est recruté pour piloter le projet.

Le PDG lui-même ainsi que les responsables modules achat, production (liquide et solide), commercial et comptabilité vont participer au comité de pilotage. Quant aux utilisateurs clés, ils sont choisis sur la base du volontariat, de leur motivation et de leurs compétences "métier" pour adapter le progiciel aux process qu'ils maîtrisent.

L'éditeur étant également son propre intégrateur, le travail de paramétrage va s'effectuer sous l'autorité des responsables opérationnels grâce à un binôme composé d'un consultant et d'un utilisateur clé (Persavon).

ici souligner le choix d'un déploiement "modéré". Cette option a consisté à ne pas utiliser nécessairement toutes les fonctionnalités possibles de l'outil mais à viser plutôt une transformation acceptable, représentative d'un changement maîtrisé au regard de ce qui existait déjà. La période "d'appropriation" s'est avérée plus longue que prévue avant l'exploitation optimale du système. Il semble que la difficulté de cette phase, ainsi que la complexité du système aient été sous-estimées.

Le PGI a, semble-t-il, contribué à la modernisation et à l'homogénéisation de l'entreprise elle-même (au-delà de sa dimension informatique parfois "envahissante", en phase d'implantation). Comme elle le souhaitait, Persavon a pu pérenniser et développer ses partenariats avec la grande distribution en traitant rapidement des commandes volumineuses avec une forte amélioration du taux de service (99% des commandes traitées correctement "du premier coup", au lieu d'environ 80% avant le PGI). On constate également, a posteriori, que le PGI a permis à l'entreprise de s'adapter de façon souple à la complexification des commandes (packs multiples, opérations promotionnelles, etc.) ainsi qu'à une évolution commerciale et technologique orientée vers la savonnerie liquide (crème liquide, ligne famille, ligne shampoing, ligne soin, lingettes, etc.).

L'encadrement intermédiaire et supérieur a vu son travail évoluer de manière significative. La mission de contrôle et de validation de l'information est devenue fondamentale dans une nouvelle logique (parfois "contre culturelle") de partage de

l'information. Pour l'encadrement "opérationnel" cette évolution vers davantage d'administration et de gestion nécessite un temps d'adaptation.

En revanche, les agents opérationnels, notamment à la production, ne perçoivent pas de modification substantielle de leur travail. Pour eux, le PGI est essentiellement un poste de saisie en bout de chaîne de production. Ils disent "faire toujours le même travail", mais plus vite et mieux, et avec "moins de pertes" car les composants sont spécifiés plus en amont par les commerciaux et de façon plus précise. Quant à la rigidité du PGI face aux aléas, elle semble être compensée par une capacité à simuler certaines situations (par exemple, une grève de transporteurs, une rupture de stocks, une commande imprévue) et à faciliter la recherche de solutions.

Une meilleure adaptabilité

Il est permis de s'interroger sur les effets de l'implantation du progiciel sur l'ensemble des salariés de l'entreprise. Il apparaît que, durant cette phase de déploiement, seul un nombre restreint de personnes a été amené à modifier sa vision de l'organisation et sa manière de travailler. Des solutions devront donc sans doute, à l'avenir, être recher-

chées afin que cette vision plus transversale soit plus largement partagée.

De plus, si le PGI incite à plus de solidarité, de responsabilité et de rigueur, il n'en demeure pas moins qu'une réflexion devra être menée sur les effets du système auprès des salariés : autonomie ou contrôle ?

Finalement, le PGI a répondu aux attentes de la direction. Bien plus, l'adaptation à des évolutions pas toujours anticipées (technologiques, marketing, etc.) a pu être facilitée. Ce résultat favorable peut être attribué à plusieurs facteurs : une implication forte et constante de la direction, la primauté des connaissances "métier" par rapport aux connaissances techniques et informatiques (notamment au niveau de l'équipe projet), le choix des utilisateurs clés, à la fois "experts métiers" et "facilitateurs de changements".

Parmi les facteurs de succès, on peut ajouter également la maîtrise du produit, de la filière et des processus. Autant d'atouts pour réussir même si, d'une manière générale, la complexité du projet et du système doit être prise en compte.

Marc Bidan (IUT de Nantes, chercheur associé au Lagon), Frédéric Doreau (chargé de mission, Aract des Pays de la Loire) avec Yves Badoual (chargé de mission, Aract Ile-de-France).

En introduisant un PGI dans son organisation, le groupe Arcelor souhaitait harmoniser son système d'information, remplacer un certain nombre d'applications et simplifier ses processus. Une transformation qui n'a pas réellement eu lieu en raison de la complexité du projet.

Un portée limitée

→→→ ARCELOR

Secteur : industrie

Activité : acier

Effectifs : 4000 salariés

Région : Pays de la Loire

Pour accompagner la refonte de son système d'information, le groupe Arcelor a décidé de mettre en place un PGI. Il s'agissait de remplacer les quatre systèmes de gestion commerciale propres à chaque société, par un processus d'administration des ventes unique et homogène pour l'ensemble du groupe Arcelor. Objectif : améliorer l'organisation des commandes en renforçant le partage et la fiabilité des informations entre les différents acteurs, comme avec les clients. Un changement également conditionné par le rapprochement des pôles industriels et l'adoption d'un seul outil de gestion de commande.

Dans cette optique, la branche Arcelor Packaging International (API) spécialisée dans les aciers pour emballage a fait l'objet d'une analyse des effets de cette refonte.

Fluidifier le traitement des commandes

Le changement de système d'information a touché principalement le service commercial et la production. Principe adopté : une intervention de plusieurs personnes dans le processus de traitement de la commande scindé en deux phases. Lors de la première étape, la prise de la commande est faite à Paris par les agents commerciaux qui entrent dans le PGI les paramètres obligatoires (la longueur, le code emballage,

le poids maximum, le client destinataire, le contenu, etc.). Lors de la seconde, les salariés de la production prennent le relais et lancent les programmes spécifiques destinés au calcul des coûts de revient et de la marge API. Enfin, ils repassent la main au service commercial pour accord. C'est donc un aller-retour permanent.

Le risque d'une plus grande rigidité dans les processus

La mise en place du PGI dans les unités de production ne remplace pas complètement les anciens systèmes de gestion de production. Certes le PGI permet de calculer le coût de revient, de déterminer quand et comment il faut produire. Il crée automatiquement un article sans intervention humaine, et permet de gagner en productivité par une optimisation du choix des sites de production, au plus près des commandes. Mais cette mise en place se traduit par une plus grande rigidité dans les procédures d'enregistrement des informations. Les opérateurs du système estiment perdre du temps dans la préparation, la saisie et la vérification des données, tout comme dans les contraintes imposées par les règles à respecter et la définition des articles.

De plus, le PGI crée l'article mais ne pilote pas la production et les machines, qui continuent à être gérées par les systèmes antérieurs de gestion de production assistée par ordinateur (GPAO).

Côté mise en place, l'implantation du progiciel a pris plus de temps que prévu. La centralisation du travail de l'équipe projet à Paris a

Un module configurateur

Entre les deux phases du système d'information, le lien est assuré par un module spécifique du PGI : le configurateur.

Appelé également gestionnaire d'article, il joue une fonction d'interface stratégique entre les commerciaux (au siège) et les salariés chargés de la production dans les usines.

Il retranscrit les demandes du client en langage interne structuré et compréhensible par les quatre sites de production du groupe.

éloigné les acteurs de leurs services respectifs durant une longue période... au risque de les isoler. Les enjeux de transversalité exigés se sont dilués. Au fil du temps, le découpage local et la reproduction de ce qui existait déjà ont gagné du terrain.

Au final, des problèmes sont apparus, en raison de la complexité technique et de la spécificité des métiers d'API... que les processus standards du PGI ne pouvaient pas tous traiter. Ces difficultés ont été renforcées par la volonté de la plupart des responsables de reconduire les mêmes modes de fonctionnement. Le PGI n'a donc été que partiellement un vecteur de changements : dans l'ensemble, des développements spécifiques ont été introduits dans le progiciel pour adapter celui-ci aux "réalités locales".

Redouane El Amrani (doctorant à l'université de Nantes, École des Mines de Nantes et chercheur associé au Lagon) et Frantz Rowe.

Améliorer la qualité

Afin d'optimiser la gestion des stocks, l'entreprise Les Délices de Saint-Léonard a mis en place un progiciel de gestion intégré. Une acquisition qui a permis à l'entreprise de décentraliser les décisions opérationnelles.

En 2001, Les Délices de Saint-Léonard a fait le choix de recourir à un PGI en réponse aux demandes de plusieurs responsables de sites pour remplacer des applications de gestion des stocks jugées hétérogènes et imprécises. Dans cette filiale du groupement Les Mousquetaires créée en 1992 et spécialisée dans la production de produits de traiteur surgelés et frais, la traçabilité pose également problème et oblige les salariés à faire régulièrement les inventaires. Le périmètre de l'entreprise concerné par l'utilisation du progiciel va toucher la quasi-totalité des processus, à l'exception de la partie maintenance.

Maîtrise des stocks

Premier changement important : la décentralisation des responsabilités de saisie des informations. Toutes les tâches de prise de commandes, de gestion de stocks et de livraison sont intégrées dans le PGI. Auparavant, la saisie des informations (l'état des stocks, par exemple) était réalisée dans des bureaux éloignés de la production. Dans ce mode de fonctionnement, il n'était pas possible de déterminer les responsabilités de chacun. Dorénavant, ces tâches sont effectuées au plus près du mouvement opérationnel : elles sont directement faites par les personnes intervenant sur les flux de production. Dans chaque atelier, les chefs d'équipe déclarent leur production en fin de journée. Ils sont responsables de l'exactitude des données saisies et de la tenue des stocks. La mise en place du PGI se traduit donc par une gestion des stocks en temps réel.

→→→ LES DÉLICES DE SAINT-LÉONARD

Secteur : agroalimentaire
Activité : production de produits surgelés
Effectifs : 210 salariés
Région : Bretagne

Le progiciel permet également l'intégration, dans une même base de données, de stocks de produits finis et de matières premières entrant dans la production. Ainsi, pour renseigner les ordres de fabrication, les chargés de production doivent calculer les besoins en matières premières. Si le contrôle qualité n'a pas débloqué la matière, cette dernière ne peut pas être sortie des stocks et donc consommée (voir encadré).

Une meilleure traçabilité des produits

Avec le progiciel, la gestion des stocks est désormais verrouillée. Elle se fait par lot et les responsables ont acquis une vision plus juste des matières consommées. Le PGI permet d'éditer des états deux semaines avant la fin des dates de péremption. De plus, le service production ne peut utiliser que les matières premières que le service réception leur met à disposition. Cette procédure renforce la traçabilité et le contrôle de la qualité des produits. Le service production ne peut ni consommer ni sortir les matières premières des stocks, sans que des analyses soient réalisées par le laboratoire Recherche et Développement. Le progiciel propose une mise à disposition des stocks mais il faut suivre les procédures créant un circuit obligatoire pour obtenir des autorisations de sortie.

Cette interdépendance était déjà présente mais l'adoption du nouveau système apporte beaucoup plus de rigueur en termes de formalisation et de gestion.

Importance stratégique de la saisie des données

De plus, la responsabilité des équipes opérationnelles dans la gestion de production se trouve renforcée. Le niveau de responsabilité le plus important revient au centre opérationnel de l'entreprise et concerne le processus de saisie des données qui acquiert une importance stratégique. Ce dernier devient essentiel dans le nouveau système intégré. L'équipe projet a pris en main l'implantation du PGI du début à la fin. Les trois responsables qui en faisaient partie avaient les compétences pour paramétrer l'outil et assurer la transition. Un ou deux acteurs du secteur des ventes ont été consultés pour des précisions sur les procédures devant être intégrées dans l'outil. Les dirigeants ont eux insisté sur l'importance de l'intégration et sur la nécessité de dépasser les développements spécifiques à chacun, afin d'éviter l'incompréhension et les erreurs.

Redouane El Amrani.

L'achat d'un PGI et son implantation constituent un projet d'envergure qui peut entraîner des difficultés d'adaptation auxquelles l'entreprise doit être préparée. Chez RBL, la formation et la sensibilisation des salariés a permis de faire de cette implantation un succès.

Dominer les difficultés d'intégration

→→→ RBL

Secteur : industrie

Activités : thermoformage

Effectifs : 120 salariés

Région : Pays de la Loire, deux sites de production

Le déploiement du PGI envisagé par RBL en 1998 devait se dérouler progressivement dans tous les domaines de l'entreprise, des fonctions support (comptabilité, commercial, achat) à la production... Certes, ce projet global et complexe a parfois entraîné des difficultés d'adaptation chez quelques responsables. Par ailleurs, au cours du déploiement, certains problèmes se sont posés au niveau de la gestion des devis et du module de calculs des besoins. Et, au final, RBL a enregistré un retard de deux ans et demi.

Mais, ces difficultés ont eu un effet

positif : elles ont obligé les acteurs internes à se professionnaliser. L'équipe a par ailleurs pris conscience de l'importance du travail de préparation nécessaire entre chaque réunion avec le consultant, aspect jusqu'alors sous-évalué et source de relations tendues. Bien plus, la conduite du projet a été confiée à un ingénieur dont les compétences ont permis à RBL d'être moins dépendant à l'égard de l'intégrateur.

Des frontières fonctionnelles modifiées

Les transformations organisationnelles les plus flagrantes se font sentir à plusieurs niveaux de l'entreprise. Tout d'abord, une fonction achat a été créée avec un responsable (le PDG) et une assistante qui gère les commandes fournisseurs.

Le PGI a ensuite modifié les frontières fonctionnelles. Élément central de ce changement : la disparition du service "méthode", dont la fonction est réaffectée au bureau d'industrialisation (BI) qui a en charge la constitution et l'alimentation de la base des données techniques du PGI. Le BI acquiert ainsi une position "dominante" en amont des processus. Autre avantage de l'implantation du progiciel : les personnes du BI obtiennent plus facilement les données nécessaires à la réalisation des devis, car ces dernières sont

désormais centralisées. En revanche, la charge de travail a augmenté, en raison notamment de l'ampleur des saisies à effectuer. La nouvelle codification imposée par le PGI implique un plus grand nombre de caractères à entrer et exige une vigilance accrue. Chacun est donc contraint à plus de rigueur dans les tâches de saisie, une erreur en amont pouvant entraîner d'autres plus importantes (sur la facturation en particulier).

Évolution des métiers

Après six mois d'implantation du PGI, ces relations d'interdépendance n'étaient pas toujours prises en compte. Quatre ans après, chacun maîtrise mieux son périmètre fonctionnel. Enfin, l'évolution des métiers constitue l'un des points clés des changements de l'entreprise liés au PGI. L'implantation en production représente la dernière phase et témoigne de cette évolution. L'intégration du logiciel s'est en effet traduite dans les ateliers, par l'entrée de l'informatique. Non sans mal... car pour les opérateurs, cette introduction était synonyme de nouvelles activités comme le pointage et la saisie de données. Un travail de formation et de sensibilisation a donc été mené pour conduire les salariés à comprendre l'importance de cette tâche supplémentaire qu'ils réalisent bien aujourd'hui.

Après une phase de déploiement un peu sinueuse, le PGI a pris toute sa mesure et contribué à introduire de la rigueur et de l'ordre.

Communiquer : un impératif dans la mise en place d'un PGI

Lors de l'installation d'un PGI, la communication auprès des futurs utilisateurs est essentielle. Chez RBL, ce sont en fait les chefs d'équipes qui ont été impliqués, ainsi que les salariés ayant une légitimité de métier forte. Ces derniers ont ensuite informé et formé leurs collègues. Dans les fonctions supports, les utilisateurs pivots ont été choisis selon le niveau de connaissance de leur métier et sur la base du volontariat. Enfin, de son côté, la direction a ciblé la communication en amont du projet en insistant sur les enjeux "de survie" de l'entreprise liée à cette informatisation.

Bénédicte Geffroy (école des Mines de Nantes, chercheur associé au Lagon) .

POINTS DE VIGILANCE

1

Insister sur la nécessité d'une direction impliquée dans le projet

Quels que soient les faits à l'origine de la décision d'investir dans un PGI, il est important que la direction s'engage à définir les objectifs de ce choix. À défaut, l'équipe manque de référentiel... ce qui affecte plusieurs étapes du projet et entraîne des difficultés à arbitrer des choix organisationnels, fonctionnels ou techniques.

Cette formalisation préalable doit comprendre une vision organisationnelle

cible qui accueillera le PGI. Selon l'ampleur de la couverture fonctionnelle retenue (restreinte à quelques fonctions supports ou élargie également à la production), l'ampleur des changements ne sera pas la même, ainsi que les moyens à affecter au projet. Une fois cette étape validée, les dirigeants et l'équipe projet doivent engager au plus tôt une analyse sur les processus à changer, les activités, les métiers et les populations

concernées afin d'évaluer les besoins d'accompagnement adéquats. Plus la couverture fonctionnelle est importante, plus le projet devient stratégique... plus il est nécessaire que la direction s'engage. Le PGI conduit souvent à des discussions difficiles entre concepteurs, utilisateurs et prestataires : on ne peut laisser l'équipe seule face à certains arbitrages.

2

Anticiper et gérer les ruptures "organisationnelles"

Le risque de rupture potentielle via l'implantation du PGI va en premier lieu dépendre des écarts entre la cible organisationnelle et l'existant (pratiques de travail, fonctionnement des collectifs, des modes de régulation et de communication entre salariés, entre services, etc.). Pour des organisations caractérisées par un cloisonnement entre les fonctions, par un mode de gestion informel, le risque de rupture est fort (déstabilisation des collectifs et des activités). Trop souvent on sous-estime

la capacité de l'outil à accélérer les processus de communication et de décision. L'organisation doit donc être prête avant de "basculer". Pour cela, on peut travailler avec des groupes d'utilisateurs interservices qui échangeront sur les contraintes réciproques concernant la réalisation d'une activité avec le PGI.

En second lieu, le risque de rupture n'est pas le même selon les fonctions concernées par l'outil. Pour celles se caractérisant par un fort degré de

différenciation (front office et processus industriels), l'entreprise sera souvent amenée à modifier profondément ses façons de travailler afin que ses règles de gestion puissent s'inscrire dans celles du PGI. On remarque enfin qu'en l'absence de réflexion préalable, le PGI constitue un vecteur de déstabilisation de l'organigramme de l'entreprise. Tout cela doit donc être anticipé au plus tôt, afin de s'assurer de la faisabilité organisationnelle et sociale induite par ces changements.

3

Travailler à la constitution de l'équipe projet et encourager la proximité de l'intégrateur

Les retours d'expérience montrent que la diversité de l'équipe projet, représentative des différents métiers concernés est un facteur de succès. Certes, les projets menés entre une maîtrise d'ouvrage restreinte et les consultants intégrateurs permettent de garantir les délais. Mais ils se traduisent bien souvent par l'absence d'appropriation des nouvelles situations de travail par les utilisateurs, qui découvrent tardivement

le système. Ils sont souvent accompagnés d'une mise en place d'habilitations et de droits d'accès non discutés qui remettent parfois en cause la hiérarchie intermédiaire. Cela peut, du même coup, créer un flou organisationnel. En choisissant le PGI, l'entreprise choisit également un intégrateur, porteur d'une démarche et d'une philosophie d'implantation. Là encore, les enseignements montrent que l'intégrateur

doit savoir être proche de l'utilisateur, en capacité de comprendre son métier et de le traduire en fonctionnalités dans le système. Celui-ci doit pouvoir faire travailler les utilisateurs en leur donnant une vision globale de la logique d'intégration des processus et des interdépendances. Enfin, ce dernier doit connaître les modules implantés, et ne pas les découvrir in situ chez le client.

SYSTÈMES DE GESTION INTÉGRÉS : DES TECHNOLOGIES À RISQUES ?

Laure Lemaire du centre de recherche travail et technologies (université de Namur) met en évidence le rôle crucial de la longue phase d'installation du PGI dans son appropriation par l'ensemble des acteurs. Un ouvrage qui montre les impacts organisationnels des PGI, ainsi que leur influence sur les conditions de travail et l'emploi.

2003, éditions Liaisons, 142 pages.

La capacité de l'entreprise à conduire le changement, à anticiper les transformations qui découlent de l'implantation d'un PGI et à mettre en place les mesures d'accompagnement est fondamentale. Dans un style limpide, Laure Lemaire explicite ce qu'est le PGI, ses objectifs et les difficultés à en mesurer les bénéfices, ainsi que les raisons de sa forte pénétration dans les organisations*. En s'appuyant sur des études internationales et sur sept cas d'entreprises de tailles et de secteurs divers, ayant mis en place des PGI en provenance d'éditeurs différents, l'ouvrage met en exergue à la fois le caractère très structurant de cette technologie mais aussi la variété des effets constatés sur l'organisation du travail et les compétences. Variété qui trouve son explication non pas dans les caractéristiques des outils, mais dans la stratégie managériale qui accompagne l'installation du progiciel.

Parmi les effets récurrents figurent le décloisonnement, l'interdépendance accrue entre les fonctions de l'entreprise et l'exigence de coopération que cela suppose ; une évolution des fonctions des managers tenus d'assurer une meilleure coordination et une gestion plus réactive ; une redéfinition de la fonction informatique ; une transformation du contenu du travail de beaucoup de salariés associée à l'exigence d'une compréhension plus large des processus de l'entreprise. Ce redéploiement des compétences et des responsabilités est souvent sous-estimé par les directions et les chefs de projets contraints à des méthodologies qui laissent peu de place aux remontées du terrain.

De plus, si on constate, sans surprise, la croissance de la formalisation des procédures, de la standardisation des opérations et du contrôle par objectifs, on doit

ajouter que ce renforcement de la prescription va parfois de pair avec un élargissement des tâches vers le traitement et l'analyse de l'information, la communication et la coordination. L'accès à l'information allié à une vision globale des processus et à la coopération renforcée permet parfois d'accroître la polyvalence et la capacité décisionnelle. En revanche, on observe aussi des formes d'intensification du travail dues à la crainte des erreurs d'encodage, à la capacité d'abstraction qu'exige le système, aux "bugs", à l'augmentation des responsabilités ou des opérations à réaliser. C'est sur ces différents aspects que les disparités (que l'on retrouve aussi au sein d'une même entreprise) sont les plus fortes, avec les phénomènes de polarisation des compétences et de marginalisation que la refonte des processus et l'évolution technologique peuvent générer.

Pour réduire ces risques, l'auteur souligne la nécessité de dispositifs de formation qui dépassent la dimension technique pour aborder les aspects liés aux processus, au changement, à la coopération, et qui s'inscrivent dans un renouvellement des modalités du système de reconnaissance des compétences. L'enjeu apparaît d'autant plus important que les changements de version des logiciels sont de plus en plus fréquents et viennent exiger une mobilisation constante des capacités d'apprentissage. L'entreprise doit donc gérer un processus permanent d'apprentissage organisationnel.

Julien Pelletier (responsable du département changements technologiques et organisationnels de l'Anact).

***Voir "Agir sur la conduite des e-projets", édition Anact, 2003**

OUVRAGES

La conduite des e-projets,
*sous la direction de Romain Chevallet
et Odile Rocher,*
Anact et Liaisons Sociales, 2003,
120 pages (collection Agir sur...).

**Systèmes de gestion intégrés :
des technologies à risques ? L'impact
des PGI sur l'emploi et le travail,**
Laure Lemaire,
Liaisons, 2003, 142 pages,
(collection Entreprise et carrières).

**Le travail en réseau,
au-delà de l'organisation
hiérarchique et
des technologies
de l'information,**
*Pierre-Jean Benghozi,
Patrice Pollet,
Jacques Trahand,*
L'Harmattan, 2003, 95 pages.

Réussir votre projet ERP,
*Laurence Tournant
et Wilfrid Azan,*
Afnor, 2003, 67 pages
(collection À savoir).

**Guide de mise en place
d'un progiciel : appel
d'offres, négociation,
maîtrise d'ouvrage,**
*Richard Lalande (Préfacer),
Pierre-Yves Martin,*
Éditions d'Organisation,
2002, 218 pages.

**Piloter un projet ERP :
transformer et dynamiser
l'entreprise par un système
d'information intégré et
orienté métier,**
Jean-Luc Deixonne,
Dunod, 2001, 259 pages.

**Systèmes d'Information,
dynamique et organisation,**
*Rolande Marciniak
et Frantz Rowe,*
Economica, 1997.

Des informations, tests et
comparaisons techniques
récentes sur les outils et
pratiques d'intégration du
système d'information sont sur
www.guidescomparatifs.com

Le site de la revue
"Système d'information
et management" sur les
systèmes d'information
abordés selon la perspective
des sciences de gestion.
Consultation des abstracts
et résumés des numéros,
téléchargements,
liens, actualités sur
[http://revuesim.free.fr/
index.htm](http://revuesim.free.fr/index.htm)

ARTICLES

Risques des projets ERP,
*Marc Bidan, Suzanne Rivard,
Benoît Aubert, Sihem Larif,
Thomas Lesobre, Guy Saint-Leger,
Grégoire Bernard,*
*revue Systèmes d'information et
management, n° 2, 2004, pp. 5-108.*

**Le mythe de l'organisation intégrée.
Les progiciels de gestion,**
*coordonné par Denis Segrestin,
Pascale Trompette,
Jean-Louis Darreon,*
*Sciences de la société (Les cahiers du
Lerass), n° 61, février 2004, pp. 2-192.*

**Systèmes d'information
organisationnels ?**
*coordonné par Christian Le Moenne,
Sciences de la société (Les cahiers du
Lerass), n° 63, octobre 2004, pp. 3-174.*

Projets informatiques,
Rolande Marciniak,
La Cible, n° 99, décembre 2003, pp. 19-48.

**Contexte juridique des projets : aspects
contractuels, propriété intellectuelle,
droit européen, Dominique Fonvielle,
Belaïd Hafid, Luc Marco,
*La Cible, n° Hors-série, 27 avril 2004,
56 pages.***

**Un dossier intitulé
"Mieux intégrer les
changements techniques
et organisationnels" :
des cas d'entreprise,
une médiathèque
nourrie de publications
sur les e-projets, les
systèmes d'information
et d'intranet, le travail
dans les centres
d'appel...
A télécharger sur
www.anact.fr**

Agir sur...

Les situations de handicap Le maintien dans l'emploi

Et si le maintien dans l'emploi ne concernait pas seulement les travailleurs handicapés ? En proposant de dépasser l'approche médicale et individuelle du handicap, l'ouvrage nous invite à élargir la problématique du maintien dans l'emploi avec le concept de situation de handicap.

Tous les salariés peuvent alors être concernés et rencontrer, à un moment ou à un autre, des difficultés à tenir leur emploi.

Pour aider les entreprises et les salariés, l'ouvrage répond aux questions suivantes : quelles situations relèvent du maintien dans l'emploi ? Qui est concerné ? Comment aborder la question du maintien dans l'entreprise ?

Au travers d'exemples concrets et de repères méthodologiques, différentes facettes de la problématique sont abordées : du traitement individuel du maintien dans l'emploi aux démarches collectives, de la prévention des situations de handicap aux actions curatives.

Enfin, dans une perspective de solutions durables, cet ouvrage donne des pistes permettant de bâtir une réelle politique de maintien dans l'emploi.

sous la direction de
Evelyne Escriva

• De quoi s'agit-il ?

Le maintien dans l'emploi, la situation de handicap, les salariés concernés, le poids des mots.

• Les enjeux

Anticiper le vieillissement, maintenir les compétences et l'efficacité, mieux gérer ses ressources humaines, opter pour des solutions durables, garantir le climat social.

• La démarche de maintien individuel

Qui fait quoi ? Établir le diagnostic de la situation de handicap, trouver une solution, mettre en œuvre les actions de maintien.

• Vers une politique de maintien collectif

Appréhender le maintien collectif, pérenniser le maintien dans l'emploi, mettre en œuvre un véritable projet, construire une politique de maintien.

OUVRAGE À COMMANDER
PAR CORRESPONDANCE

BON DE COMMANDE

☐ Mme ☐ Mlle ☐ M.

Nom :

Prénom :

Fonction :

Société :

Activité de l'entreprise :

Effectif :

Code Naf :

Adresse :

CP :

Ville :

Tél.:

Fax :

E-mail :

→ À retourner à

L'ANACT - Mission Relation Clientèle
4, quai des Étroits 69321 LYON Cedex 05

**“ Agir sur...
les situations de handicap”
Le maintien dans l'emploi**

Qté	Prix unitaire	Montant total TTC
.....	11 € TTC	 € TTC
Participation aux frais de port et d'emballage		4,50 € TTC
TOTAL		 € TTC

Je joins à ma commande un chèque de€
à l'ordre de l'Agent Comptable de l'Anact.
Validité de l'offre : 31/12/05

TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Henri Rouilleault, h.rouilleault@anact.fr – Directeur de la rédaction : Michel Weill, m.weill@anact.fr – Responsable des éditions : Sylvie Setier, s.setier@anact.fr – Rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr – Contributeurs au dossier : Yves Badoual, Denis Bérard, Romain Chevallet, Frédéric Dereau, Elisabeth Dewanckel, Julien Pelletier, Thierry Rousseau, et au Lagon : Redouane El Amrani, Marc Bidan, Bénédicte Geffroy et Frantz Rowe.

Réalisation : Reed Publishing (chef de projet : C. Alour, direction artistique : A. Ladevie, P. Lopez, fabrication : I. Lanfrit) – 2, rue Maurice Hartmann, 92133 Issy-Les-Moulineaux
Impression : Imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue – Dépôt légal : 4^{ème} trimestre 2004 – Numéro de commission paritaire : 1007 B 04503
Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4 quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.