

LES PROGICIELS INTÉGRÉS ET LA G.R.H.

Quand l'ambiguïté des enjeux est fonctionnelle

PAR PATRICK GILBERT

Entreprise & Personnel et IAE de Paris

ET DANIÈLE GONZALEZ

Entreprise & Personnel

*Ces dernières années,
la vague des progiciels intégrés a déferlé sur la fonction
Ressources Humaines des grandes entreprises.
Face aux prêches futuristes des Nouvelles Technologies de l'Information,
aux déclarations commerciales fracassantes, mais aussi
aux inquiétudes légitimes des utilisateurs à qui ces nouveaux outils
sont le plus souvent imposés, il devient urgent de construire
une représentation gestionnaire du phénomène.
Les auteurs placent les progiciels intégrés au cœur des tensions
qui traversent la gestion des ressources humaines.
Leur hypothèse centrale est que le progiciel intégré intervient comme
un médiateur destiné à gérer la tension contradictoire
entre le développement d'une autonomie nécessaire à la flexibilité,
par des organisations plus décentralisées,
et le renforcement du contrôle, par la maîtrise de l'information,
de ses circuits et de ses processus de traitement.*

UN PAYSAGE INFORMATIQUE EN PLEIN BOULEVERSEMENT

Le temps n'est pas loin où l'informatique pour la gestion des ressources humaines ne passionnait guère que quelques initiés. Si, par extraordinaire, un directeur des Ressources humaines s'exprimait sur ce sujet, c'était surtout pour vanter la virtuosité d'un système-expert (dans les années quatre-vingt) ou celle d'un progiciel de gestion des compétences (au début des années quatre-vingt-dix). L'époque semblait être vouée à la micro-informatique, aux logiciels conviviaux et aux systèmes d'aide à la décision. L'informatique nécessaire à l'administration du personnel et à la paie était considérée comme relevant de l'intendance et donc peu digne d'intérêt. Tant qu'il n'y avait pas de problèmes et qu'on ne regardait pas de trop près le coût du bulletin de salaire... Les problèmes pour « sortir la paie » ont commencé avec la complication croissante de la législation sociale et des horaires multiples, puis avec la perspective de l'Euro et l'an 2000.

Dans un paysage « franco-français », quelques éditeurs se partageaient le marché, se croyant sans doute à l'abri d'une offre importée, considérée, par eux-mêmes et leurs clients, comme inadaptée à la culture et à la législation françaises. Or, ces dernières années, ce paysage s'est fortement transformé. Là aussi, la mondialisation est passée... Les grands groupes internationaux voient mal pourquoi ils devraient dépenser du temps, de l'énergie et de l'argent à s'accommoder d'applications informatiques indigènes incompatibles. Ainsi Kodak affirme-t-il, après une analyse de ses processus ressources humaines au niveau mondial, que 80 % d'entre eux sont communs. De son côté, ORACLE proclame que son produit nord-américain « HRMS » (*Human Resources Management System*) couvre 90% des besoins français.

Du côté des éditeurs de progiciels, des groupes étrangers ont racheté les plus grands fournisseurs nationaux, à commencer par les deux plus grands noms : IBM a repris CGI en 1994 et, l'année suivante, ADP rachetait GSI. Les sociétés diffusant des progiciels de gestion des ressources humaines sur micro-ordinateurs n'ont pas échappé à ce mouvement. Des éditeurs étrangers sont aussi arrivés récemment sur le marché national. Dans les projets d'informatisation des grandes entreprises françaises, trois progiciels arrivent aujourd'hui en tête du « hit-parade » : les Américains HR Access (IBM CGI) et PeopleSoft et l'Allemand SAP R/3 HR.

Les progiciels les plus en vue ne s'intéressent pas qu'à la fonction Ressources humaines. Leur offre s'étend aux autres grandes fonctions de

l'entreprise (finances, comptabilité, gestion de production, etc.) On les appelle les ERP (*Enterprise Resource Planning*), traduisez : « progiciels intégrés » (1). En théorie, ces nouveaux progiciels ont vocation à doter l'entreprise d'un système unique d'information, intégrant dans une seule base toutes les données nécessaires à son fonctionnement, qu'il s'agisse de la production, du commercial, de la logistique, du contrôle de gestion... ou de la G.R.H. Cependant, en pratique, on peut limiter l'intégration à quelques fonctions, voire la réaliser à l'intérieur d'une seule fonction. Pour la fonction RH, l'implantation d'un progiciel intégré signifiera alors la mise en place d'un système unique devant faire communiquer ensemble les données de ses différents domaines : paie, formation, gestion des carrières, etc. Ce type d'applications informatiques est aujourd'hui représenté par des produits comme SAP (29 % du marché), Peoplesoft (6 %), Oracle Applications (10 %) et Baan (5 %) (2). Seuls les trois premiers proposaient en France, en début d'année 1999, un module dédié à la G.R.H. Leader mondial sur ce marché, SAP R/3 fait la une de la presse spécialisée (3) : « Projets dispendieux » ou

(1) Plus récemment appelés « progiciels de gestion intégrée » (ou P.G.I.).

(2) A.M.R., *Research Executive Conference*, Boston, MA, 17 novembre 1998.

(3) La dernière version, R/3, compterait près d'un million d'utilisateurs.

(4) CXP Informations, février 1994. Créé en 1973, inventeur du néologisme « progiciel » en 1978, le CXP se définit comme « un groupement indépendant dont la vocation est d'apporter un service complet d'assistance à l'évaluation et à la sélection du progiciels ».

Progiciel de gestion intégré

Parmi les définitions d'un progiciel de gestion intégré, celle que donne le CXP (4) (centre d'information sur les progiciels) nous servira de référence. Elle indique, en substance, que pour être considéré comme intégré, un progiciel de gestion doit :

- provenir d'un concepteur unique,
- garantir à l'utilisateur l'unicité de l'information, au moyen d'une base de données desservant l'ensemble des modules,
- répercuter, en temps réel, une modification d'informations dans l'ensemble des modules,
- assurer la traçabilité des opérations de gestion pour en permettre l'audit, couvrir soit une fonction complète de gestion (gestion comptable et financière, gestion des ressources humaines, etc.), soit la totalité du système d'information.

Le lecteur avisé aura noté le haut degré d'exigence de cette définition. Il relèvera qu'au sens strict, peu de progiciels « intégrés » satisfont à la première des conditions. Sauf à considérer que le concepteur se confond avec l'éditeur – alors que lui-même peut n'être qu'un « interfaceur » reliant dans une offre globale des applications d'origines diverses –... ce qui paraît tout de même un abus de langage.

« *Avancée considérable vers des gains de compétitivité* », les opinions les plus contradictoires circulent à son propos. La pression sur les coûts et le passage à l'an 2000 exacerbent les passions. Deux consultants, spécialistes dans la conduite de projets SAP, relèvent ainsi : « *Pour les uns, c'est l'anti-chambre du paradis, alors que pour d'autres c'est le chemin qui mène à l'enfer* » [Legrenti et Bader, 1998].

Si la notion de « *progiciel intégré* » paraît nouvelle, celle d'intégration informatique ne date pas d'hier ; elle constitue un sujet d'intérêt pour les spécialistes depuis une quarantaine d'années (5). Les systèmes intégrés d'information de gestion (*Management Information Systems*) sont nés du constat que des applications individuelles développées isolément deviennent incohérentes si des mécanismes d'intégration ne sont pas réalisés : les mêmes données peuvent avoir des appellations et des valeurs variables selon les applications et on court alors le risque de duplication et d'incohérence (c'est cette nécessité qui a donné naissance aux bases de données relationnelles).

L'intégration informatique peut être accomplie selon trois grandes modalités qui se sont succédées au cours de l'histoire. La première conception qui s'est développée dès la fin des années cinquante visait l'alimentation par les différents programmes d'une base de données centrale et unique pour toute l'entreprise.

Au fur et à mesure de la poussée de l'informatisation, cette conception est devenue moins crédible. L'idée est alors venue de systèmes modulaires devant desservir à terme toutes les fonctions de l'entreprise. Puis, l'informatisation progressant encore dans les différents secteurs de l'entreprise, il s'est agi d'intégrer les systèmes en place, en créant entre eux des interfaces ou des bases de données partagées entre plusieurs applications.

UNE TECHNOLOGIE INVISIBLE POUR GÉRER LES CONTRADICTIONS INTERNES DES GRANDES ORGANISATIONS

Comment aborder les progiciels intégrés, comprendre les enjeux dont ils sont porteurs et les effets qu'ils engendrent ? Sûrement pas en usant de la métaphore de l'outil. L'appellation d'« *outil* » traduit sans doute la préoccupation qu'a le gestionnaire de mettre l'accent sur les exigences de l'action et l'importance du concret. Mais elle suggère à tort

que l'on a affaire à des instruments passifs [cf. Colasse, 1996]. Or, comme tout instrument de gestion, les progiciels intégrés relèvent d'une « *technologie invisible* » [Berry, 1983], comme tels ils induisent des automatismes de décision et régissent les rapports entre individus et entre groupes sociaux. Ils assurent, entre autres fonctions implicites, une régulation de type politique [Gilbert, 1998].

Cette régulation s'exerce au travers des règles de format, de contenu et d'échange d'informations qui elles-mêmes organisent les processus de travail et les interactions entre les acteurs de ces processus.

Ainsi, par exemple, dans un progiciel comme SAP R/3, la moindre commande saisie par le service commercial est immédiatement répercutée sur la production, sur la comptabilité... et sur la direction des ressources humaines (afin, par exemple, de calculer une prime individuelle d'objectif). Les circuits d'information préalablement formalisés sont ensuite maintenus par l'usage même du progiciel.

Dans les grandes entreprises, au cœur des tensions qui traversent la gestion des ressources humaines [cf. Louart, 1993], le progiciel intégré nous apparaît plus spécifiquement comme un médiateur destiné à gérer la tension contradictoire entre le développement de l'autonomie, par des organisations plus décentralisées, et le renforcement du contrôle, par la maîtrise de l'information, de ses circuits et processus de traitement.

Si à travers les ERP la technologie occupe le devant de la scène, c'est en raison de sa fonction hiérarchique occulte [Salermi, 1979]. La structure de l'entreprise contrôle le respect des normes fournies par le progiciel, qui les canalise en retour. Technologie et organisation se légitiment donc mutuellement.

Bien sûr, on ne découvre rien des effets de l'intégration informatique en explorant les entrailles des progiciels. Il faut plutôt se tourner vers l'analyse des enjeux dont leur implantation est porteuse. Or, s'il existe parfois une sorte de malaise, c'est que ces enjeux sont ambigus.

C'est le constat que nous avons dressé, à l'issue d'une étude de cas réalisée au sein de l'association *Entreprise & Personnel* auprès d'une dizaine d'entreprises utilisatrices de ces nouveaux progiciels et de l'analyse des discours au travers desquels les éditeurs promeuvent leur offre (6). Nous formulons l'hypothèse que cette ambiguïté est inhérente à la tension contrôle/autonomie qui constitue le fondement de l'intégration informatique.

(5) Nous reprenons ici certaines des idées développées par Eric Alsène dans « L'intégration informatique de l'entreprise et la transformation des organisations », *Revue Internationale du Travail*, vol. 133, 1994, n°5-6.

(6) Le rapport d'étude a fait l'objet d'une diffusion restreinte auprès des adhérents d'Entreprise & Personnel : Gonzalez D., Gilbert P. & Gillot C., *Les progiciels de GRH : premiers constats*, Paris, mai 1999.

DES PROJETS D'INFORMATISATION AUX ENJEUX AMBIGUS

Apparaissant comme un gage de cohérence dans une époque marquée dans tous les domaines par les risques d'éclatement ou de perte de contrôle, l'intégration se voit automatiquement créditée d'une valeur positive. En outre, il semble que cette notion fonctionne comme un attracteur pour d'autres notions centrales dans les logiques gestionnaires ou organisationnelles des entreprises. Décentralisation, réduction des coûts, mondialisation ou globalisation, par exemple, lui sont associées de façon quasi systématique.

Ces thèmes, en tête des préoccupations des responsables d'entreprises, forment un faisceau d'enjeux communément reliés à l'intégration et qui se présente comme d'une évidence irréfutable. Pourtant, nous allons voir que chacun de ces enjeux, loin d'aller de soi, est porteur d'ambiguïté. Nous reprendrons pour chacun :

- les objectifs recherchés par la mise en place du progiciel, puis
- les zones d'ombre et les questionnements que leur mise en œuvre révèle, exprimant ainsi une tension entre les discours et les pratiques.

Réduire les coûts administratifs

Diminuer le coût du bulletin de paie, augmenter la productivité de la fonction Ressources humaines, réduire les effectifs de l'administration des R.H. au profit de missions « *à plus forte valeur ajoutée* » : la réduction des coûts est un leitmotiv chez toutes les entreprises intéressées par les systèmes de gestion des Ressources humaines intégrés. La réduction des coûts administratifs est, par exemple, un des arguments d'Oracle en faveur notamment de la fonction « *self service* », *Web employee*, qui permet à l'employé d'aller saisir lui-même certaines informations le concernant.

Or, la mise en exergue de cette volonté de réduire les coûts de la fonction Ressources humaines n'est pas toujours tout à fait convaincante. On observe en effet, dans la plupart des cas, que les coûts de mise en place et de fonctionnement ne sont chiffrés que très approximativement.

Les coûts formalisés par une facturation ne posent pas de difficulté : par exemple, l'achat du progiciel, de matériel, les coûts de conseil ou de formation, etc. En revanche, les coûts indirects ne sont pas pris en compte ou ne font l'objet que d'une évaluation approximative : en particulier, les

Si la notion de progiciel intégré paraît nouvelle, celle d'intégration informatique constitue un sujet d'intérêt pour les spécialistes depuis une quarantaine d'année.

L'idée de transparence informatique progresse dans un clair-obscur qui permet aux partisans de l'alignement de la fonction RH et aux opposants de négocier de nouvelles positions et de parvenir à de nouveaux accords.

temps réellement passés par les acteurs internes et les conséquences des dysfonctionnements pendant la période de démarrage.

Deux raisons sont invoquées pour se contenter d'un chiffrage incomplet et approximatif.

La première réside dans la difficulté à le réaliser. Personne ne niera qu'il se révèle vite très compliqué d'identifier et surtout de valoriser l'ensemble des coûts d'un projet aussi complexe que la mise en place d'un ERP. Cependant, il semble que l'on renonce assez rapidement et sans beaucoup d'états d'âme. La ténacité dont les entreprises savent faire preuve pour surmonter des obstacles tout aussi redoutables (obtenir une certification de type ISO par exemple !) n'est manifestement pas aussi forte ici...

La deuxième raison consiste dans le raisonnement suivant, bien résumé par un expert (7) : si ces estimations étaient faites de manière réaliste, personne ne voudrait même s'y lancer.

Ce raisonnement est intéressant en ce qu'il « avoue » deux choses : d'une part, que l'on veut se doter d'un système informatique intégré même sans en connaître les coûts exacts, et donc sans être assuré d'un gain et, d'autre part, que l'on estime a priori que les coûts réels sont tellement importants qu'il n'est pas possible de réussir à démontrer un gain.

En dépit des objectifs économiques qu'elles affichent, les entreprises mettent donc en place des solutions intégrées sans avoir aucune certitude quant à la rentabilité de leur investissement. Il est intéressant de noter que c'est du directeur général pour la France de l'un des principaux ERP présents sur le marché, Baan, que vient l'avertissement suivant : « *Il faut être prêt à ne pas avoir un retour sur investissement immédiat et à réinjecter de l'argent en cours de route* » (8). Par ailleurs, une étude de la Harvard Business School conclut sur la nécessité de considérer les mises en place d'ERP comme relevant du « *capital risque* » (9). Ces deux appréciations, provenant d'acteurs peu suspects de développer des a priori négatifs envers les ERP, contribuent à semer le doute sur la volonté de contrôle des coûts affichée par les entreprises. Tout se passe comme si, avant même d'être une nécessité, cette mise sous contrôle et la réduction des coûts étaient désormais un thème obligé pour donner les signes d'une bonne gestion ou en tout cas d'une préoccupation gestionnaire.

(7) Jim Johnson (Président de Standish Group), *Le Monde Informatique* du 21 novembre 1998.

(8) Edgar Madar, directeur général de Baan France, interviewé par la revue *Enjeux*, avril 1999.

(9) Cité dans la revue *Enjeux*, avril 1999.

Décentraliser la fonction R.H.

On assiste, depuis trente ans, à la valse-hésitation des entreprises en matière de centralisation/décentralisation, celle de la gestion des ressources humaines suivant le mouvement général. Aujourd'hui, la décentralisation de la fonction Ressources humaines est souvent couplée, dans les grandes entreprises, avec la verticalisation, dans le cadre de *business units*, par exemple. Elle bénéficie en outre de la conjonction de deux facteurs favorables.

Elle bénéficie tout d'abord de représentations largement en sa faveur. La décentralisation est le plus souvent assimilée à l'autonomie, à l'affirmation de la spécificité et à la reconnaissance d'une contribution originale. La centralisation, au contraire, est associée à la bureaucratie, au sens le plus péjoratif du terme, donc au conservatisme et à l'inefficacité. Elle profite ensuite de l'apport de nouvelles technologies qui semblent pouvoir faciliter sa mise en œuvre. L'architecture client-serveur, Intranet ou le groupware, avec lesquels peuvent fonctionner les progiciels intégrés, semblent offrir des facilités inexistantes jusqu'alors pour mettre l'information utile à disposition de tous les acteurs, sans difficulté et sans délai. Les fonctions de type « *self-service* » (mises en avant par les éditeurs de PeopleSoft, de HR Access et d'ORACLE comme un avantage concurrentiel important) semblent autoriser l'espoir de pouvoir traduire dans les faits la vieille notion de partage de la fonction Ressources humaines ou celle, plus récente, de « *salarié-acteur* » : chaque responsable opérationnel ou chaque salarié pouvant consulter, voire saisir, les informations le concernant.

Cependant la décentralisation de la fonction reste difficile à cerner dans les faits. Que veut-on décentraliser ? Les rôles de saisie d'information, de consultation et d'analyse ou de décision ? Sur quels processus ? À propos de quelles populations ? Peut-on parler de décentralisation quand on délègue aux unités le recueil des informations nécessaires au système d'information, en renforçant, au siège, dans le même temps, une fonction de contrôle central ? Oui, si l'on admet qu'il n'y a pas de contradiction pragmatique entre centralisation et décentralisation : une entreprise peut mettre en œuvre simultanément ces deux mécanismes. L'ambiguïté réside ici dans le fait que l'on ne met en avant que le versant de la décentralisation et que l'on occulte son complémentaire, le renforcement d'un contrôle d'ensemble du système d'information. Dans cette problématique, l'ERP est lui-même porteur de dualité. D'une part il permet de répondre aux besoins toujours croissants de reporting exprimés par les Directions Générales. D'autre part il peut faciliter localement, sur les

sites, une action plus autonome par une meilleure mise à disposition d'information.

Internationaliser la G.R.H.

L'enjeu de la mondialisation ne concerne pas toutes les entreprises intéressées par les solutions informatiques intégrées. Parmi elles, on trouve en effet des entreprises nationales qui échappent à cette préoccupation : Radio France, par exemple, qui fut l'une des premières entreprises françaises à adopter PeopleSoft. Force est toutefois de constater que les entreprises dont on parle à propos des ERP ont, le plus souvent, une dimension internationale. Cependant, une fois encore, il s'agit d'abord de savoir ce que l'on entend quand on annonce l'intention d'internationaliser, voire de « *mondialiser la gestion des ressources humaines* ».

On peut vouloir mettre en place une gestion des ressources humaines véritablement mondiale, c'est-à-dire gérer les ressources humaines de l'entreprise ou du groupe avec non seulement les mêmes principes politiques mais avec les mêmes procédures, les mêmes outils, les mêmes critères de décision partout dans le monde. Les seules différences perdurant entre les différents pays sont réduites aux particularités juridiques de chacun et touchent surtout les domaines administratifs RH : paie, prévoyance et retraite ou administration de la formation par exemple. On peut vouloir conserver des gestion des ressources humaines nationales, adaptées aux législations mais aussi aux cultures et aux usages locaux, tout en développant au niveau international un tronc commun de politiques et de pratiques, c'est-à-dire généralement en harmonisant les processus principaux : système de classification des emplois, d'évaluation du personnel ou procédure de recrutement des cadres. Ces processus communs peuvent être plus ou moins nombreux : on a vu que Kodak identifie 80 % de processus communs ; dans d'autres entreprises on se limitera à la gestion de carrière des hauts potentiels.

Ces deux conceptions de l'internationalisation de la gestion des ressources humaines laissent bien entendu la place à de nombreuses variantes qui, dans la plupart des cas, se résument à une hésitation entre deux options : une option universaliste mettant en avant les convergences croissantes dans les modes de gestion des entreprises et une option contingente valorisant plutôt les différences culturelles locales. Entre les deux, les entreprises balancent.

Elles achètent des progiciels internationaux, mais elles ne mettent en place, pour l'instant et en version standard, que quelques modules... Il

semble que les besoins réels des entreprises en matière d'internationalisation de la gestion des ressources humaines à court et moyen termes, soient moins pressants que ce que les discours proclament. On peut penser que ces discours et les outils informatiques qui leur donnent un début de concrétisation ont surtout pour rôle de manifester aux yeux de tous une volonté politique. Un enjeu moins explicite réside ici dans l'affirmation symbolique d'une ambition.

Enfin, on trouve à nouveau là, comme pour la décentralisation, des enjeux qui peuvent être analysés comme étant divergents par les acteurs concernés. La DRH centrale d'un Groupe international promeut une approche universaliste qui sert ses besoins de renforcer sa cohérence et son contrôle sur un périmètre géographique le plus large possible. Des DRH nationales, voire de site, mettent en avant « *d'irréductibles contingences...dans une stratégie de défense d'autonomie locale* » [Louart, 1993]. C'est ainsi que la phase importante de définition du « *core system* » (tronc commun de processus partagés dans l'ensemble de l'entreprise et donc traités par le système intégré, par opposition avec les processus spécifiques qui peuvent, pour un temps encore, être traités avec des systèmes périphériques) s'apparente autant à une recherche d'accord entre les acteurs sur la définition de zones d'autonomie qu'à une démarche rationnelle d'analyse de processus.

Mettre en place des fonctionnalités « avancées »

Les progiciels de gestion des ressources humaines de la génération précédente ont généralisé le traitement informatique des opérations dites de base de la gestion des ressources humaines : la paie, l'administration du personnel, la gestion de la formation, etc. Il s'agit, avec les nouveaux progiciels, d'aller plus loin et de faciliter la mise en œuvre d'une gestion « *avancée* » des ressources humaines. Même si tout le monde s'accorde, dans le principe, sur la nécessité d'une adaptation à la singularité des contextes, les représentations dominantes actuelles dessinent en effet un modèle idéal de gestion des ressources humaines. Ce modèle exige de la gestion des ressources humaines d'être tout à la fois prévisionnelle, fondée sur la notion de compétence, individualisée, en prise avec l'organisation, en lien avec la stratégie de l'entreprise, etc. On attend des outils informatiques intégrés RH qu'ils permettent ou facilitent le fonctionnement d'une gestion des ressources humaines répondant à ces critères. On les choisit aussi parce qu'ils offrent, dans une logique de type « *benchmarking* », les « *meilleures* » pratiques de

gestion des ressources humaines dans un secteur d'activité donné, issues soit d'une démarche de capitalisation (le produit s'enrichit en intégrant les meilleures pratiques de chacun de ses utilisateurs, dont tous profitent), soit d'un partenariat avec les experts dans chaque secteur.

Pourtant le constat qui s'impose aujourd'hui est que l'on ne met pas en œuvre les modules qui donneraient corps à cette gestion avancée. On n'utilise que des fonctions de base, administration du personnel ou gestion des candidatures, par exemple. Comment peut-on expliquer cet écart entre les exigences de couverture fonctionnelle très large lors du choix du progiciel et les mises en œuvre effectives, beaucoup plus modestes, en tout cas jusqu'à présent ?

Une première hypothèse explicative met en question les capacités réelles des applications informatiques. Contrairement à l'impression éprouvée lors d'une démonstration, il ne suffit pas d'appuyer sur une touche pour voir se consolider le bilan social du groupe. On entend beaucoup vanter un module de gestion des carrières, mais il ne sera disponible que l'année prochaine... Il s'agirait alors d'un « *problème d'outil* ».

Une deuxième hypothèse consiste à noter que le travail nécessaire à la mise en place de l'ensemble des modules informatiques est énorme et à penser que les entreprises ne l'effectueront que peu à peu. Il s'agirait d'un problème de temps nécessaire à la mise en œuvre. On peut, en troisième hypothèse, se demander si la difficulté à franchir le cap de l'informatisation ne traduit pas une incapacité à donner un contenu suffisamment précis à cette gestion. En effet, certains directeurs des Ressources humaines, parmi ceux qui oeuvrent dans des entreprises réputées pour être « *avancées* » en matière de gestion des ressources humaines, confessent : « *Pour la gestion des compétences, nous ne sommes pas encore capables de dire ce que nous voulons* ». Nous n'ignorons pas que les entreprises ont mis en place des pratiques nouvelles, dont les effets peuvent être bénéfiques. Mais il semble que ces mêmes entreprises ne soient pas prêtes à la généralisation à l'ensemble de leur périmètre (entreprise ou groupe) et à la standardisation que suppose le passage de ces pratiques sur un progiciel intégré.

Les directeurs de Ressources humaines peuvent aussi percevoir, de façon plus ou moins explicite, les dangers courus à soumettre l'organisation de leur fonction à la sorte de « *révélation* » que constitue toute opération d'informatisation : on sait que la transparence, bien qu'abondamment vantée, n'est pas toujours souhaitée ni souhaitable. L'informatique n'élimine pas l'opacité, elle ne fait que déplacer l'ombre au profit de ceux qui la contrôlent [cf. Pavé, 1983].

On peut enfin, et telle est l'hypothèse qui nous paraît la plus vraisemblable, supposer la conjonction des trois causes évoquées ci-dessus. Il

faut en outre évoquer ici la croyance, assez répandue parmi les gestionnaires, selon laquelle l'outil aurait la vertu, du seul fait de sa présence, de faire émerger des pratiques nouvelles [Gilbert, Gillot, 1993]. Tout outil nouveau arrivant sur le marché, supposé plus puissant et plus performant que les précédents, réactive cette illusion. Les ERP contribuent aujourd'hui à un regain d'espérances parfois si élevées qu'elles ne peuvent qu'être déçues.

UNE AMBIGUÏTÉ FONCTIONNELLE

Portés par le vent de la modernité gestionnaire, les enjeux affichés lors de la mise en place de progiciels intégrés apparaissent peu discutables, si bien que l'on peut être tenté de les accepter d'emblée, sans les soumettre à une démarche de réflexion et d'analyse. Pourtant ces enjeux ne sont pas dépourvus d'ambiguïté. Un enjeu peut en cacher un autre, plus difficile à afficher en tant que tel. La réorganisation ou la restructuration d'une entreprise peut être préparée par la mise en place d'un progiciel intégré. Peuvent être en jeu aussi, par exemple, la reprise en main des filiales par une maison mère ou la mise sous contrôle d'une fonction Ressources humaines, facteur de coût ou de désordre. Il ne s'agit ni de juger de la pertinence de ces enjeux, ni d'en faire le procès aux systèmes informatiques. Comme n'importe quels autres instruments, ils offrent des possibilités qui sont utilisées en fonction des objectifs et des stratégies des acteurs qui s'en emparent. Les progiciels intégrés, nous l'avons vu, sont introduits dans des entreprises ou des fonctions RH en proie à des tensions, des contradictions tant au plan des stratégies, des discours politiques que des pratiques effectives. Leur rôle, qui explique leur énorme succès actuel, est en quelque sorte d'absorber ces tensions et ces contradictions. Censé les résoudre ou accusé de ne pas y parvenir, voire de les accentuer, le progiciel intégré intervient comme un médiateur entre les acteurs qui pourront, en se focalisant sur lui, éviter de s'engager sur le terrain plus périlleux des analyses de fond et des remises en question des équilibres existants.

Il faut, nous disent les partisans des progiciels intégrés, positionner la fonction Ressources humaines à l'égal des autres fonctions et la faire apparaître comme partie prenante des activités productives de l'entreprise. L'appartenance à un système d'information global est tout à la fois un moyen et un signe de la qualité de l'intégration des enjeux RH dans les stratégies et les modes de fonctionnement de l'entreprise. Cependant, les directions des Ressources humaines ont toujours eu une position ambiguë à l'égard de l'intégration. D'un côté, elles l'appellent de leurs vœux, revendiquant

une intégration plus grande au fonctionnement d'ensemble de l'entreprise. De l'autre, elles manifestent une forte méfiance à son égard, car il existerait une forte spécificité, voire une « *exception RH* ». On trouvera des traces de cette ambiguïté dans la littérature gestionnaire, et cela depuis une trentaine d'années. A la grande époque de la gestion intégrée du personnel, au début des années soixante-dix, Pierre Jardillier [1972], exprimant l'état d'esprit des professionnels d'alors, écrivait : « *La gestion du personnel, bien qu'intégrée à la gestion de l'entreprise, devra s'en distinguer par des fins spécifiques et des méthodes adaptées à ses besoins* ».

L'ambiguïté des enjeux attachés aux projets d'ERP ne fait donc que révéler celle, plus fondamentale, attachée à la place de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Cette place est fluctuante selon les époques. Hier encore, les praticiens de la GRH étaient invités par leurs dirigeants à promouvoir l'innovation sociale, souvent en marge des fonctionnements productifs. Aujourd'hui, ils sont sommés de participer à l'effort de réduction des coûts et de prouver qu'ils participent à la création de valeur. Aussi, ils s'interrogent légitimement sur l'évolution de leur fonction. Cette ambiguïté est, en quelque sorte, fonctionnelle, pertinente en tant qu'elle favorise l'élaboration de compromis. L'idée de transparence informatique progresse dans un clair-obscur qui permet aux partisans de l'alignement de la fonction Ressources humaines et à leurs opposants de négocier de nouvelles positions et de parvenir à de nouveaux accords. ●

RÉFÉRENCES

- BERRY, M., 1983, *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, École Polytechnique.
- CXP, 1994, *CXP Informations*, février.
- COLASSE, B., « Vie et mort des outils de gestion », débat avec BAYON, D., BERRY, M., DOBLIN, S., DOUBLET, J.-M., ZINSOU, L., *Entreprises et Histoire*, n°13, décembre 1996, p. 137 à 143.
- GILBERT, P., 1998, *L'instrumentation de gestion. La technologie, science humaine ?*, Paris : Economica.
- GILBERT, P., GILLOT, C., 1993, *Le management des apparences*, Paris : L'Harmattan.
- JARDILLIER, P., 1972, *La gestion prévisionnelle du personnel*, Paris : PUF.
- LEGRENTI, C., BADER, R., 1998, « Le monde SAP », *L'Informatique Professionnelle*, n°166, août-septembre.
- LOUART, P., 1993, « Les champs de tension en gestion des ressources humaines » in BRABET, J. (coord.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris : Economica.
- PAVÉ, F., 1989, *L'illusion informaticienne*, Paris : L'Harmattan.
- SALERMI, D., 1979, « Le pouvoir hiérarchique de la technologie », *Sociologie du Travail*, n°1.