



## Communication et organisation

24 | 2004

Coexister dans les mondes organisationnels

---

### Rationalisation de la communication et organisations contemporaines : le cas de projets d'implantation de PGI/ERP

Anne Mayère

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2921>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2921

ISSN : 1775-3546

#### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

#### Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2004

ISSN : 1168-5549

#### Référence électronique

Anne Mayère, « Rationalisation de la communication et organisations contemporaines : le cas de projets d'implantation de PGI/ERP », *Communication et organisation* [En ligne], 24 | 2004, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2921> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2921

---

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# Rationalisation de la communication et organisations contemporaines : le cas de projets d'implantation de PGI/ERP

Anne Mayère

---

- 1 Dans les organisations contemporaines, la réduction des médiations temporelles et organisationnelles liée à la pression mise sur les délais et sur les stocks, combinée à l'aplatissement des lignes hiérarchiques et à la disparition partielle ou totale des secrétariats, renforcent la nécessité d'une efficacité renouvelée des productions d'information et des activités de communication. La gestion de la relation client est devenue le « socle » de la valeur ajoutée. Les organisations sont recomposées vers des configurations par processus ou par équipes projet, qui sont autant de modes de fonctionnement plus transversaux. Il en résulte des exigences renforcées pour une plus grande porosité des différentes composantes du système d'information, ce qui fonde le succès actuel des progiciels de gestion intégrés (PGI) conçus sur ce principe de connectivité des contenus.
- 2 Dès lors même que les productions d'information et les activités de communication croissent en importance stratégique et fonctionnelle et en personnel concerné, se diffuse dans les directions d'entreprise et leur encadrement intermédiaire un souci accru de formalisation des productions d'information, et de rationalisation des activités de communication, pour favoriser leur maîtrise et leur efficacité.
- 3 Le management de la communication est également central pour tout ce qui a trait aux projets, et notamment aux projets de mise en place de technologies nouvelles. Pour l'analyser, nous nous appuyons sur des études de cas en cours relatives à des démarches de déploiement de PGI. Deux plans différents mettent enjeu la dimension communicationnelle :
- 4 -celui de la communication dans la gestion du projet, gestion elle-même rationalisée, et dotée de processus d'évaluation, qui inclut des mesures de l'activité communicationnelle.

La gestion de tels projets est au cœur de tensions de logiques parfois très fortes, entre management central, management local, spécialistes des outils et utilisateurs. La communication sur le projet en est à la fois le reflet et une composante.

- 5 -Le plan des formes de coordination et de collaboration présupposées par les outils eux-mêmes, dans leur architecture de base et dans la façon dont ils sont paramétrés.
- 6 Nous chercherons à dégager certaines des caractéristiques principales de ces évolutions en mobilisant les apports de la théorie de la structuration<sup>1</sup>.
- 7 PGI (progiciel de gestion intégré). ERP (*entreprise resource planning*) : Les PGI ou ERP sont caractérisés par des bases de données partagées entre toutes les fonctions de l'entreprise (bases de données produits, clients, fournisseurs, etc.) et par des applications paramétrables. Ces applications sont supposées formaliser les « meilleures pratiques » sectorielles ou fonctionnelles : elles sont accessibles au travers d'interfaces hommes/machines homogénéisés. Les principaux éditeurs tic PGI sont SAP. Oracle. Baan. People Soft. J.D. Edwards.

## Théorie de la structuration et recherches sur les évolutions des systèmes d'information

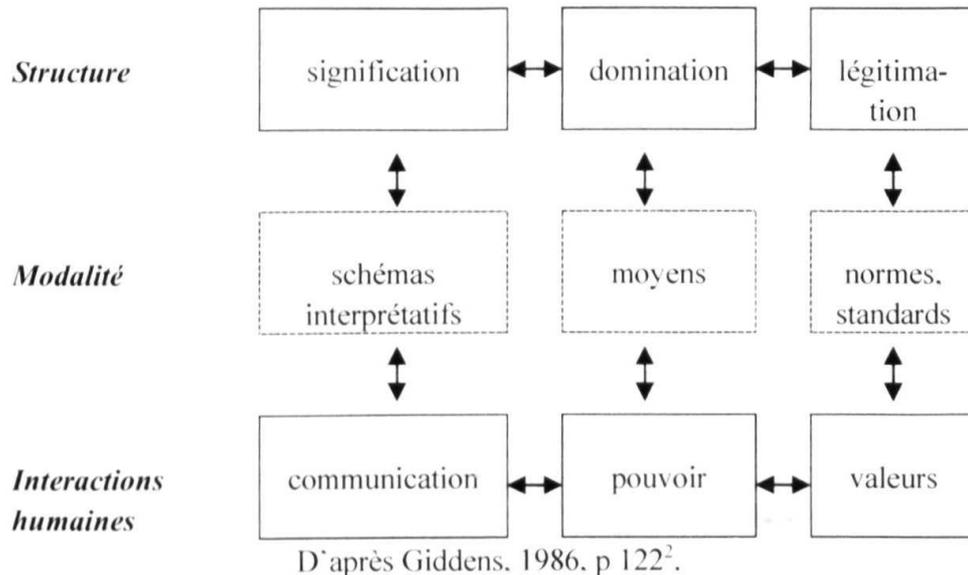
- 8 Le cadre théorique global développé par A. Giddens (1986. 1994) cherche à dépasser les clivages entre les approches centrées sur les conditionnements sociaux liés aux structures sociales, et celles qui insistent sur le rôle des acteurs sociaux et sur leur capacité d'initiative (Walsham. Han. 1991). La structuration est conçue comme un processus social qui inclut l'interaction réciproque entre les acteurs humains et les caractéristiques structurelles des organisations. Appliquée aux TIC cette théorie permet de dépasser les approches déterministes, qu'elles se situent du côté du social ou de la technologie.
- 9 La mobilisation de la théorie de la structuration pour des recherches relatives aux TIC dans les organisations prend acte des avancées des différents courants d'analyse, tout en cherchant à en dépasser certaines limites fortes. Comme le relève Nardi (2001) une filiation de ces travaux peut être trouvée dans les recherches qui se sont initialement portées sur les interfaces hommes – machines. Une première étape, fortement dominée par les ergonomes et les sciences cognitives. a appliqué la démarche des sciences expérimentales à des utilisateurs, isolés dans des espaces clos et installés face à un ordinateur. Mais la distance séparant de telles configurations au regard des situations effectives de travail est au fil du temps apparue trop radicale pour être ainsi maintenue. Les apports de la théorie de l'action située et de la cognition distribuée ont précisément consisté en une prise en compte de la pluralité et de la diversité des contextes et situations d'utilisation (Conein et Jacopin. 1994 : Hutchins. 1994 : Rogers, 1997). Ces théories n'en maintenaient pas moins une césure marquée entre une technologie « boîte noire » et ses usages. Par ailleurs, à force de focaliser l'observation sur la singularité des situations observées, certains de ces travaux ont avant tout pointé le caractère contingent des phénomènes, renonçant par là même à des formes de généralisation au travers d'une modélisation.
- 10 Plutôt que de concevoir la conception et l'usage comme des moments déconnectés ou des étapes distinctes dans le « cycle de vie » d'une technologie, le modèle structurationniste de la technologie considère les artefacts comme potentiellement modifiables tout au long de leur existence. Orlikowski (1992) reprend la notion de « réflexivité interprétative »

développée par A. Giddens pour identifier le degré auquel les utilisateurs d'une technologie sont impliqués dans sa constitution durant son développement ou son usage. Cette réflexivité est influencée par les caractéristiques des artefacts matériels, par celles des acteurs concernés, et celles du contexte socio - organisationnel.

- 11 À la première caractéristique de réflexivité interprétative. Orlikowski adjoint une seconde caractéristique, relative au caractère dual ou récursif de la technologie. La technologie est un construit social, elle est conçue par des acteurs qui lui attribuent des significations et des caractéristiques privilégiées. Cependant, une fois déployée, la technologie se ici 11c cl s'institutionnalise. Les liens qui l'associent à ceux qui l'ont conçue se délitent, et elle devient partie prenante des propriétés structurelles de l'organisation qui la mobilise. La technologie incorpore et constitue une réification de certaines des règles et ressources constitutives de la structure de l'organisation.
- 12 Ce caractère dual de la technologie, à la fois construit social et composante réifiée de l'organisation, participe d'un processus dynamique et contradictoire.
- 13 Les progiciels de gestion intégrée sont par excellence de ces technologies pour lesquelles la frontière est floue et variable entre le processus de conception et le processus d'utilisation. La place faite aux utilisateurs peut varier dans la définition des processus et l'étendue du paramétrage co-construit. Une fois paramétrés et mis en place, ces progiciels mettent en forme l'activité, en établissant les étapes, les processus, les catégories mobilisables, en stabilisant des points de passage obligés, en rendant *a contrario* inaccessibles certains traitements antérieurs.
- 14 Dès la phase la plus amont de conception, les intervenants construisent la technologie en mobilisant certains schémas interprétatifs (tels que les procédures reflétant le savoir sur le travail en cours d'automatisation), certains moyens (les ressources pour accomplir ce travail) et certaines normes (les règles validées qui définissent la façon d'exécuter le travail). Dans les PGI, l'insistance mise sur la consolidation comptable et financière (le *reporting*) tend à dessiner une organisation guidée prioritairement par les critères de rentabilité. Il s'agit de s'interroger sur le fait de savoir si cette-logique entre en tension avec d'autres, ou présente en elle-même des contradictions. Nous retenons en effet avec Y Engestrôm (2000) que le changement dans les organisations est le produit dynamique de tensions internes à l'organisation ou inscrites dans ses relations avec son environnement, et que l'existence de telles tensions est une caractéristique constitutive de toute organisation, qui impulse sa dynamique de changement.
- 15 Pour analyser cette dynamique de changement. A. Giddens prend appui sur la notion de dualité structurelle, qui désigne les inter-relations entre structures et acteurs sociaux, par lesquelles les structures sociales sont produites et reproduites. Les structures sont caractérisées par trois caractéristiques-clé que sont les tonnes de signification, de domination et de légitimation Giddens. 1986). Les interactions humaines mobilisent trois dimensions-clé que sont la communication, le pouvoir et les valeurs. Les modalités d'interaction entre structures et acteurs peuvent se décliner dans la mise en rapport de chacun de ces ensembles de dimensions :
  - la communication entre humains repose sur l'utilisation de schémas interprétatifs qui constituent des bases de savoirs sur lesquels ces acteurs prennent appui pour donner sens à leurs actions et à celle des autres :

- les acteurs mobilisent le pouvoir dans leurs interactions en prenant appui sur des moyens tels que la capacité d'allocation de ressources matérielles ou humaines. Ce faisant, ils produisent et reproduisent les structures de domination :
- les acteurs contrôlent et sanctionnent leurs actions en établissant des normes ou standards en référence à des valeurs, et par ce biais produisent et reproduisent les structures sociales de domination.

- 16 Le schéma ci-dessous aide à la compréhension, mais les dimensions sont inextricablement liées et beaucoup plus croisées dans les phénomènes



D'après Giddens. 1986. P. 122<sup>2</sup>.

- 17 Nous chercherons à identifier comment le jeu de ces dimensions peut participer aux dynamiques et tensions repérables sur les trois terrains que nous avons étudiés et que nous présentons succinctement dans le point suivant.

## Terrain d'observation : principales caractéristiques

### Elecindustrie, ou la montée en puissance du global sur le local

- 18 L'usine I) d'Elecindustrie emploie 1200 salariés. Elle s'était équipée de la version R2 de SAP en 1992. A cette époque, il n'existait pas encore de politique générale en matière de PGI au sein du groupe, et chaque usine décidait de son équipement de façon relativement autonome.
- 19 Au cours des dix dernières années, une réorganisation du groupe sur une base transversale a été progressivement mise en place. En 2000 les services informatiques ont été réorganisés sous la forme d'une filiale. Un « *information technology center* » a été

constitué avec un centre de R/D au niveau du siège, et des composantes opérant au sein des différentes usines.

- 20 Le projet de mise en place du PGI nouvelle génération se situe à la convergence de deux dynamiques :
- la propre dynamique des responsables de l'usine souhaitant évoluer vers une version à la fois mieux adaptée aux fonctionnalités actuellement attendues, et présentant des interfaces plus agréables ;
  - l'initiative de la direction financière, lançant le déploiement d'un module financier unifié « pour simplifier l'ensemble des consolidations par établissement et par activité » (resp. local projet PGI).
- 21 La mise en place du module financier a été opérée rapidement. En revanche, alors même que l'étape de paramétrage était presque achevée, l'informatisation du processus de production sous R3 a été différée depuis plus de six mois par la direction du groupe, qui étudie la possibilité d'un modèle commun à toutes les usines.
- 22 On peut voir dans ces événements une refonte de la structure à travers le déplacement des centres de domination et de légitimation qui de locaux ou en bonne part locaux, sont devenus explicitement globaux, et pilotés par le siège. Au niveau îles interactions, c'est un pouvoir et un contrôle qui s'énonce au niveau central sans que les services spécialisés des unités puissent argumenter, et en tous les cas influencer sur la décision.

## Electronic, ou le principe d'un déploiement mondial piloté par le siège

- 23 Electronic a connu un mouvement partiellement similaire de recentralisation des services informatiques. Les règles et les procédures sont établies au niveau du siège, situé aux États-Unis, et si les unités sont conviées à y contribuer, c'est en respectant le cadre ainsi établi. Le choix de SAP a été retenu au siège, de même que l'option de sa mise en place par étapes successives, module par module, de façon simultanée au niveau mondial.

## Chimie-I. un choix premier dicté par la maison-mère

- 24 Chimie-I est une des composantes d'un groupe national : elle emploie 800 personnes entre son siège, ses deux usines et son réseau commercial. Chez Chimie-I. le choix du progiciel SAP a été imposé par la maison mère. Il a l'air d'un débat, au point où le directeur de l'époque le contestait assez ouvertement.
- 25 La direction du groupe a justifié ce choix par un souci d'homogénéisation des matériels et applicatifs, et de recours à des standards censés diminuer les coûts de maintenance. Référence est faite également à la convergence des grandes entreprises sur un même outil, ce qui rassure quant à la pérennité de l'offre. Murlon et Neyer (2002) constatent la même recherche de réassurance chez les décideurs de projets ERP à travers la similitude des choix effectués dans d'autres groupes.
- 26 La maison mère a décidé du recours à une SSII jouant le rôle d'intégrateur en un sens étendu, puisqu'il incluait le paramétrage après recueil des avis des utilisateurs. Ce mode de gestion, avec externalisation du paramétrage et déploiement en une seule étape (*big bang*) a rencontré une opposition telle qu'il a été abandonné.

- 27 Deux ans après le lancement du projet, l'implémentation n'est encore que partielle. Le service informatique local a repris en main le projet et cherche à le faire aboutir avec les faibles moyens dont il dispose, et une mobilisation très relative des personnels concernés.
- 28 Mourlon et Never (2002) relèvent combien la référence à un futur meilleur caractérise le discours des offreurs de nombre de chefs de projet, alors même que les déceptions au moins de court terme sont fréquentes. La charge en espoirs attachés à ces ERP est telle, les perspectives proposées par les vendeurs si mirifiques, que le « retour au réel » ne peut être que décevant. La justification des espoirs formulés est dès lors cherchée dans un horizon à venir, à défaut de pouvoir le donner à voir immédiatement.
- 29 On peut y percevoir les effets d'une idéologie du progrès technologique et scientifique, qui propose d'oublier les « défauts » des solutions techniques du moment pour un avenir nécessairement meilleur.

## La communication imposée et reconquise dans la gestion de projet PCI

- 30 Une fois décidés, les projets de déploiement de PGI mobilisent les services informatiques centraux et ceux des unités concernées, avec l'intervention éventuelle d'une SSII ou de l'éditeur. Les tensions de logiques à l'œuvre convergent plus particulièrement sur les services informatiques des unités.
- 31 Ces services, devenus souvent composantes d'un département transversal aux unités, manifestent une double préoccupation :
- établir leur légitimité par leur proximité aux utilisateurs, avec un rôle de médiation favorisé par le partage partiel de schémas interprétatifs et par une communication directe qui le renforce :
  - préserver leur domaine d'intervention au regard de services centraux perçus comme potentiellement intrusifs.
- 32 Le déploiement de PGI tend à les positionner dans une situation relativement contradictoire, proche des situations de double contrainte telles que définies par l'école de Palo Alto (Watzlawick *et alii*. 1972). Ils sont en effet à la fois :
- les relais d'un projet global passant par une standardisation renforcée au niveau du groupe.
  - et sensibles aux réticences des utilisateurs au regard de dispositifs auxquels ces utilisateurs estiment souvent être insuffisamment associés, et dont les résultats partiels ou finaux soulèvent des difficultés de mise en œuvre.
- 33 Les services informatiques locaux, chargés de mettre en place des investissements décidés ou validés par le centre, doivent pour déployer de tels outils prendre appui sur l'explicitation au moins partielle des schémas interprétatifs des utilisateurs, sur ce qui a trait aux activités et aux productions d'information qui en sont parties prenantes. Avec des succès divers, ils tentent d'intervenir dans la spécification des normes et standards relatifs aux outils et aux applications informatisées. Ils cherchent des cohérences entre schémas interprétatifs locaux et standards globaux, tout en contribuant en retour à une transformation des activités et schémas interprétatifs requis localement.
- 34 Ces services informatiques s'essaient à jouer un rôle de médiateur, en présentant à leurs interlocuteurs du centre des arguments avancés par les utilisateurs. Ce rôle peut être conforté lorsque l'appropriation des nouveaux outils par les utilisateurs s'avère moins

évidente que prévue. Alors même qu'elles visent la réussite du projet, les équipes projet locales se voient attribuer une légitimité particulière si le projet rencontre des difficultés au plan du processus d'appropriation des utilisateurs.

- 35 D'autres tensions concernent la communication sur le déroulement du projet. Ainsi chez Electronic, alors même que des responsables « régionaux » de la communication avaient été désignés, le chef de projet au niveau mondial a, tout au long du projet, adressé à l'ensemble du personnel des messages électroniques qui se sont avérés totalement inintelligibles pour leurs destinataires. Les mises en garde des responsables locaux n'ont rien changé. Revenant sur cette expérience, ils en font le diagnostic suivant : le responsable global avait retenu parmi ses indicateurs de réussite la communication sur le projet au travers de mesures quantitatives. La question même de savoir si ces messages étaient lus et compris était dès lors de peu d'importance, lui revanche, les responsables locaux, en prise directe avec les destinataires, percevaient concrètement la différence qui peut exister entre une communication de diffusion de messages, et une communication visant à co-produire du sens pertinent au regard des formes de signification, de domination et de légitimation en interaction.

## La consultation des utilisateurs pour un standard opératoire

- 36 La nécessité de consulter les utilisateurs pour établir les procédures et effectuer le paramétrage est considérée comme relevant de l'évidence pour les équipes d'informaticiens en charge du déploiement des PGI. On retrouve en cela des résultats d'enquêtes menées auprès de services informatiques montrant combien la consultation des utilisateurs fait désormais partie des représentations de base des informaticiens. Mais ce principe acquis recouvre des pratiques très diverses. La plus fréquente consiste à consulter très en amont sur les attentes, et à solliciter très en aval sur les interfaces, en fonctionnant en « boîte noire » sur tout le reste du processus.
- 37 Le terrain Electronic constitue un exemple très symptomatique en ce qu'il se conforme fidèlement aux préconisations de l'éditeur quant à la démarche de déploiement souhaitable. Cette démarche repose sur une consultation rationnelle et systématique d'utilisateurs « experts ».
- 38 Dans la première phase du projet, les services informatiques locaux ont reçu pour mission d'identifier et d'analyser les besoins des futurs utilisateurs.
- 39 Pour ce faire, ils étaient dotés d'une méthodologie pour la conduite des interviews, et pour l'étude des besoins à travers l'analyse des processus. Des critères précis leur étaient fournis pour caractériser un besoin : un besoin devait être *traçable, mesurable, spécifique, accessible, limité dans le temps*. Cette spécification est fortement structurante en ce qu'elle établit ce qui sera recevable. « audible » dans le processus de formalisation des processus.
- 40 Dans une deuxième phase du projet, la démarche a consisté à consolider les spécifications au niveau européen, de façon à aboutir à des processus similaires.
- 41 Les discussions à ce stade laissent place à diverses variantes, selon les façons de faire des deux principaux sites européens. Une mise en discussion des schémas interprétatifs et des standards en cours de spécification a eu lieu, dans une situation de relative égalité de pouvoir.

- 42 La phase suivante, celle de l'unification du projet à l'échelle mondiale, s'est avérée autrement plus difficile. La négociation était étendue à l'ensemble du groupe, et plus précisément « entre les US et le reste du monde » (resp. projet local).
- 43 Alors que les rapports de communication étaient apparus jusqu'à cette étape relativement équilibrés du point de vue des informaticiens locaux, le cadre de l'échange se modifie assez radicalement. La différence est quantitative d'abord : l'équipe est constituée de 50 américains, de 4 à 5 asiatiques et d'un représentant européen. Compte tenu de ce que le travail est rapidement organisé en sous-groupes spécialisés, ce dernier se trouve affronté à des choix difficiles qui consistent à allouer son attention à tel ou tel aspect en délaissant les autres.
- 44 Les modalités même de travail, qui découpent de façon très cartésienne le travail en sous-ensembles, présupposent qu'il n'existe pas de débat de fond sur les orientations, et que les questions peuvent être ainsi subdivisées en autant de points techniques.
- 45 Des débats surgissent cependant. Ils concernent en particulier la langue utilisée pour le progiciel et les informations, et d'autre part certaines pratiques en matière d'achats.
- 46 Les informaticiens locaux retiennent de ces débats le fait que l'expression d'une différence par site n'était pas acceptée en tant que telle. « *Le responsable IT a pris sur lui la mise en place avec « no optionalism ». C'était « ça passe ou ça casse »... C'était le message de départ, plus d'optionalisme* ». Ne sont pris en compte, dès lors, que les arguments faisant référence à un intérêt général, ou à des cadres législatifs impératifs. L'argumentation sur ces cadres juridiques est alors mobilisée par les représentants de tel ou tel site pour réintroduire des spécifications locales dans le schéma global.
- 47 À l'occasion de cette étape, le négociateur européen a fait l'expérience d'une structure de domination et de légitimation assez différente de celle qu'il avait pratiqué dans les négociations entre sites européens.
- 48 Au travers des entretiens, il apparaît que le résultat final du paramétrage et des modalités de déploiement présente des différences notables au regard de ce qui avait pu être discuté. Des arbitrages, des choix d'orientation sont intervenus en cours de route qui n'ont pas été le fait du travail coordonné en équipes.
- 49 Une certaine amertume est perceptible. N'y a-t-il pas là le sentiment de perdre la face lorsque l'on s'est pris au jeu d'une élaboration conjointe, pour laquelle on a mobilisé son expérience et sa réflexion, et que l'on est ensuite désavoué avec des choix opérés ultérieurement ? Comment être à la fois responsable local d'une démarche à l'élaboration de laquelle on a participé, et simple destinataire de décisions prises en d'autres lieux ? Là se mesure semble-t-il l'effet de leurre que peut susciter la mobilisation d'une procédure de consultation ayant les apparences de la démocratie, dans une organisation régie par d'autres principes. Peut-être peut-on y voir aussi la confrontation d'une logique de l'honneur et d'une logique du contrat (d'Iribarne, 1989). La première considère la demande d'un avis à un responsable comme une marque de déférence, la non prise en compte de cet avis revenant à dénier son intérêt. La logique du contrat envisage quant à elle le recueil d'avis comme la contribution normale à une sorte de « place de marché » des idées dans laquelle puisent les responsables sans considération personnalisée sur leur origine. En l'occurrence, le responsable du projet IT est arrivé en cours de route et n'a pas « acheté » toutes les orientations qui avaient été posées depuis le début de la démarche.

- 50 Ainsi le dispositif de consultation par étapes et de synthèse progressive accorde, au final, un rôle perçu comme très limité aux acteurs européens dans la spécification des processus et des paramètres.
- 51 On peut relever dans cette entreprise le caractère très systématique et méthodique de consultation de futurs utilisateurs supposés représentatifs. C'est en même temps ce qui « fait contraste » lorsque des arguments d'autorité sont posés pour décider d'une orientation que d'aucuns auraient dès lors cru possible d'établir par négociation (exemple du choix de la langue utilisée).
- 52 L'exploration des trois terrains met en évidence la diversité des questions soulevées par la participation des utilisateurs. Nous en retiendrons trois principales.
- 53 Premièrement, il existe une tension intrinsèque entre la démarche consistant à solliciter les utilisateurs sur leurs pratiques et leurs attentes, et le projet d'homogénéisation des pratiques associé aux PGI.
- 54 Deuxièmement, on peut se demander s'il n'existe pas une incompatibilité radicale entre d'une part cette dynamique de standardisation renforcée au plan des productions d'information et de leur communication, et d'autre part des organisations flexibles multipliant les exigences, les contraintes, réduisant les ressources, en accroissant par là même les variabilités et les aléas.
- 55 Pour reprendre les catégories de Giddens on serait dans des structures où prédomineraient les dimensions de domination et de légitimation sur celle de la signification, au risque d'une déprise sur ce que requièrent comme intelligence et inter-compréhension les processus actuels de production et d'échange et les formes organisationnelles associées.
- 56 La troisième question a trait à ce que Giddens désigne comme l'irréductible différence entre conscience pratique et conscience discursive.
- 57 La capacité à agir avec des compétences pertinentes n'implique pas nécessairement la capacité à décrire explicitement les actions et leurs motivations. Les chercheurs ayant travaillé sur les écrits au travail l'ont amplement montré (Grosjean, Lacoste, 1998 ; Delcambre, 1994). Les projets de déploiement de PGI se situent semble-t-il souvent soit dans la perspective d'une possible exhaustivité du formalisable soit dans le postulat selon lequel la diversité serait superfétatoire, et pourrait sans inconvénients être ramenée à quelques processus standards.
- 58 Cependant, il n'est évidemment pas de déterminisme en la matière. L'intégration de systèmes d'information peut passer par le montage progressif de « briques » avec maturation par effets d'expériences, sans recourir nécessairement à des progiciels labellisés en tant que PGI (cf. le cas Taram Nord étudié dans Mayère et al., 2001).

## **Dynamique de délocalisation-relocalisation et ancrages locaux**

- 59 Une caractéristique-clé des groupes industriels tient plus que jamais à leur multilocalisation, et généralement leur internationalisation. Les rapports entre le centre et les unités ont évolué au cours des vingt dernières années : au fur et à mesure des restructurations successives, chaque unité a dû démontrer sa légitimité à poursuivre sa

participation au groupe, quitte à recomposer ses fonctions, ses ressources et ses formes d'organisation.

- 60 Les propos recueillis dans les usines mettent bien en évidence les tensions qui peuvent exister entre la logique industrielle des unités, celle du process et de sa maîtrise technique, et une logique centrale, relayé par les services du siège, qui est avant tout une logique de gestion, d'optimisation dans l'utilisation des ressources, et de rationalisation.
- 61 Chez Electronic, la source de tension se situe essentiellement entre les américains et le reste du monde. Les américains sont « les patrons ». Ils sont perçus comme très directifs et assez peu *fair-play*, en ce qu'ils n'appliquent pas nécessairement les principes ou orientations qui avaient été convenus préalablement.
- 62 Chez Elecindustrie l'équipe projet locale a dû renoncer au pilotage de l'opération et suspendre son planning, dans l'attente d'un éventuel pré-paramétrage labellisé centralement pour l'ensemble du groupe.
- 63 Chez Chimie-I. la démarche initiale impulsée par le siège visait une homogénéisation et une standardisation rapides à travers l'intervention d'un prestataire externe : le projet une fois échoué a été abandonné à l'initiative locale.
- 64 À travers sa réflexion sur la façon dont le temps et l'espace sont retravaillés par la modernité. A. Giddens nous invite à voir dans cette concurrence des lieux bien plus que la seule tension qui existerait dans un même espace-temps. Le centre de l'organisation globalisée qu'il impulse participent du processus de délocalisation-relocalisation caractéristique de la modernité. Ce processus tend à mettre en équivalence différents lieux selon des critères extérieurs à ce qui a fait leur histoire et leur ancrage économique, industriel et social.
- 65 « La meilleure représentation conceptuelle du « lieu » est l'idée de « site », ou de « localisation », qui évoque la situation géographique de l'activité sociale (...). L'avènement de la modernité distingue progressivement l'espace du lieu, en favorisant les relations avec un autrui « absent », avec lequel on n'est jamais en situation de face-à-face. » (Giddens. 1944. p 27).
- 66 « Le développement d'un « espace vide » est avant tout dû à deux types de facteurs : ceux qui permettent la représentation de l'espace sans référence à un site privilégié conférant une position avantageuse : et ceux qui permettent aux diverses unités spatiales d'être interchangeables. » (*ibid.* p 28).
- 67 Ainsi les politiques de structuration des groupes industriels évaluent-elles les diverses unités et composantes au regard de critères de rentabilité économique et de compétitivité, qui ne font que très indirectement place à leur ancrage dans des lieux. Les PGI en diffusant et en systématisant la logique de gestion et l'évaluation sur la base de ratio de gestion, contribuent de façon notable à ce processus de délocalisation-relocalisation. Par leur principe même de standardisation et d'homogénéisation, ils participent de cette logique de mise en équivalence et de négation de toute référence à des sites particuliers.
- 68 Lorsque le siège d'Elecindustrie étudie la faisabilité d'une transposition du paramétrage d'une usine à toutes les autres usines, il dénie potentiellement toute validité à une perspective ancrée localement. De même, le « *no obtionalism* » du chef de projet au niveau du siège chez Electronic sonne-t-il très exactement comme la réfutation de tout localisme pour prôner un standard global, indépendant des lieux, de leur activité, de leur

environnement et de leur histoire. Les tentatives visant à réintroduire de la variété sont envisagées par le centre comme relevant d'une tendance inopportune et inutile des unités à entretenir des particularismes.

- 69 Dès lors et pour autant que les PGI participent d'une dynamique de standardisation, la consultation des utilisateurs tend à ne constituer qu'une démarche d'ajustement, de vérification de faisabilité. L'adaptabilité des PGI prônée dans le discours marketing des éditeurs a trait aux groupes, aux logiques centrales, et non pas ou pas nécessairement, aux différents lieux et ancrages socio-historiques de leurs unités.

## Conclusion

- 70 L'observation des équipes projet centrales et locales en charge du déploiement de progiciels de gestion intégrés met en évidence des difficultés de communication entre groupes d'acteurs et entre lieux qui vont bien au-delà de questions formelles d'intercompréhension. Ce sont en bonne part les cadres de signification qui sont en jeu ainsi que ce qui fonde la légitimité de l'activité et des projets d'évolution.
- 71 Les orientations actuelles du management globalise des groupes industriels mettent en cause la pertinence des ancrages locaux, de ce qui constitue l'histoire des sites, des relations sociales qui y ont pris forme. En même temps, la dynamique de délocalisation requiert également des formes de relocalisation, pour que l'activité ainsi formatée selon des référentiels globaux puisse être menée à bien avec tous les aléas du quotidien. Mais les conditions de cette relocalisation semblent fort peu identifiées et prises en compte.
- 72 Les questions de communication, en tension entre diffusion d'un discours central et co-construction de sens, sont centrales dans ces dynamiques d'évolution, en bonne part emblématiques des organisations contemporaines. Si cet article a tenté de contribuer à leur compréhension en mobilisant certains apports de la théorie de la structuration, il reste encore beaucoup à explorer pour mieux comprendre ces évolutions, identifier les tensions à l'œuvre, et éventuellement distinguer différents types d'orientation et de cheminement au sein de cette dynamique d'ensemble.

---

## BIBLIOGRAPHIE

BAZET I. ERSCHLER.J., MAYERE A. DE TERSSAC G. *Construction sociale de l'efficacité et processus de conception appropriation : le cas de l'implantation de PGI*. rapport annuel. Mars 2003. 73p.

CONEIN B., JACOPIN E., *Action située et cognition : le savoir en place*. *Sociologie du travail*. 1994. vol XXXVI. n° 4, pp 475-500

DELCAMBRE P., *Écrire sur sa pratique en milieu de travail : à la recherche d'un espace de discussion*. *Éducation Permanente*. 1994 n° 120. pp. 73-93

- ENGSTRÖM Y., From individual action to collective activity and back: developmental work research as an interventionist methodology in Luff et alii (Ed.). *Workplace studies recovering work practice and information system design*. Press Syndicate of Univ. of Cambridge. 2000. pp 150-166
- GIDDENS A., *New rules of sociological method*. Hutchinson & Co Publishers. 1986. 147 p.
- GIDDENS A., *Les conséquences de la modernité*, éd. L'Harmattan, 1994 192 p.
- GROSJEAN M., LACOSTE M., L'oral et l'écrit dans les communications de travail, ou les illusions du « tout écrit ». *Sociologie du travail*. 1998. n° 4. pp. 439-461
- HUTCHINS E., Comment le cockpit se souvient de ses vitesses. *Sociologie du travail*. 1994. XXXVI. n° 4. pp. 451-473
- D'IRIBARNE PH.. *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Le Seuil. Paris. 1989. 274 p.
- MAYERE A.. 2001. *Mutations organisationnelles et évolutions des systèmes et activités d'information - communication*. HDR. Université Toulouse 2 Le Mirail. tome I (synthèse) 255 p.
- MAYERE A. et alii. *Flexibilisation du travail et systèmes d'information multimédia en « juste-à-temps »*, rapport pour France Télécom R/D. 2001. 540 p.
- MOURLON S., NI.YI.R I... Tout ce que nous avons voulu savoir sur les ERP : qu'attendre des progiciels de gestion intégrés 7 *Revue française de Gestion Industrielle*. 2002. vol. 21. n° 4. pp. 199-155
- NARDI B.A.. Studying context: a comparison of activity theory. situated action models and distributed cognition. In *Context et Consciousness. activity theory and human-computer interaction*. Mil Press. 2001. pp. 69-102
- ORLIKOWSKI W. The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations, *Organization Science*. 1992. vol. 3. n° 3, pp. 398-427
- ORLIKOWSKI W. Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations. *Organisation Science*. 2000. vol. 11. n° 4. juillet-août, pp. 404-428.
- ROGERS Y., Système coopératif et inégalités. *Réseaux*. 1997. n° 85. pp. 53-70
- WALSHAM G., HAN Chung-Kwong. Structuration theory and information Systems research. *Journal of Applied Systems Analysis*. 1991. vol. 17. pp. 77-85
- WATZLWICK P. et alii. *Une logique de la communication*, éd. Points-Seuil. 1972. 277 p.

## NOTES

1. Cet article est issu d'un programme de recherche associant le CERTOP le LAAS et le LERASS, qui a bénéficié du soutien du programme Société de l'information du Département STIC du CNRS Cf I Bazet et alu. 2003
2. Les termes utilisés par Giddens sont : signification, domination, légitimation ; interpretative scheme. facility. norm ; communication, power. morality

---

AUTEUR

ANNE MAYÈRE

Université Paul Sabatier, LERASS, Toulouse