



# Déstabilisation des cadres et ressource pour les ouvriers

## *La face cachée des progiciels de gestion intégrée*

Jérémie ROSANVALLON

Docteur en sociologie

Centre d'Études de l'Emploi

À qui « profitent » les changements technologiques dans les entreprises ? Avant les années 1990, l'informatisation concernait encore surtout des cadres dont le travail gagnait alors en autonomie. Les cadres ont alors toujours semblé se situer « du côté » des changements technologiques. À défaut d'en être toujours les instigateurs, ils en seraient la plupart du temps les défenseurs. Ce sont eux qui s'équipent les premiers, qui participent à l'élaboration des changements et à la mise en place des outils. La fin des années 1990 et le début des années 2000 voient l'extension de l'usage de l'informatique aux autres catégories de salariés, seuls les ouvriers restant peu équipés [Greenan, Hamon-Cholet, Walkowiak, 2003]. Ces derniers apparaissent alors comme une catégorie à part, aux usages de l'informatique restreints, mais aussi fortement contraints car associés à des machines plus qu'à des ordinateurs et à un contrôle hiérarchique fort. Facteur d'autonomie et d'enrichissement du travail pour les cadres, de contrainte et de subordination pour les ouvriers, l'informatique est au cœur de la construction des rapports de force au travail et de la construction de l'activité.

Les Entreprise Ressource Planning (ERP) sont emblématiques de cette opposition (encadré n°1). De plus en plus présents dans les entreprises, ces logiciels qui ont pour vocation de gérer toutes les composantes d'une entreprise au travers d'une même interface, équipaient en 2006, 30 % des entreprises de plus de 20 salariés, ce qui représente 57 % des salariés du secteur marchand ayant

*Comment se traduit l'introduction dans une entreprise d'un progiciel de gestion intégrée, l'ERP, qui enregistre et contrôle en temps réel l'activité? On peut imaginer qu'un tel outil censé assister la fonction d'encadrement trouve un écho favorable chez les cadres, alors que les employés et ouvriers y sont plus hostiles car il implique un surcroît de contrôle et de procédures. Jérémie Rosanvallon fait pourtant le constat inverse. Tandis qu'une partie de l'encadrement se voit dépossédée de ses prérogatives, les ouvriers et employés peuvent trouver dans la visibilité nouvelle de leur travail que l'ERP permet, une ressource ou une satisfaction. Ce constat peut surprendre, mais n'est-il pas, et nous dépassons ici les conclusions de l'auteur, la traduction d'un même fait, celui du projet managérial de rationalisation de l'activité que portent les progiciels de gestion ? La réduction du travail à des indicateurs produit aussi bien le sentiment de dépossession des cadres, dont la connaissance du terrain est désormais suppléée par l'ERP, que la visibilité du travail des ouvriers et employés qui peuvent s'en trouver valorisés jusqu'à faire leurs les objectifs managériaux.*

*Le comité de rédaction*

plus d'un an d'ancienneté (COI 2006). En reliant les différentes informations qui émanent des différentes parties d'une entreprise, les ERP alimentent des bases de données actualisées en temps réels. Stock, achats, comptabilité, production... tous les « organes » de l'entreprise sont reliés et accessibles depuis le logiciel. Ils participent de l'accroissement du poids des procédures, de la rationalisation [De Terssac et alii, 2007] et du contrôle du travail [Segrestin et alii, 2004].

### Encadré n°1 : les ERP

Les Entreprise Ressource Planning (ERP) ou Progiciels de Gestion Intégrée (PGI) sont des logiciels qui permettent de gérer, de façon unifiée et à partir d'une même interface, l'ensemble des processus d'une entreprise : achats et approvisionnements, stocks, commandes, GRH, comptabilité, finance, ventes... Plus concrètement, ce sont des logiciels qui permettent de relier et d'alimenter des bases de données sur l'ensemble de l'activité d'une entreprise. On s'y connecte depuis n'importe quel poste informatique relié au réseau. Le logiciel se présente sous la forme d'onglets, chacun étant dévolu à un processus spécifique. Au moment de la mise en place, chaque personne se voit attribuer des permissions et des privilèges, souvent proportionnels au niveau hiérarchique. Tout le monde n'accède donc pas nécessairement aux mêmes informations et bien souvent les salariés n'ont accès qu'aux onglets qui les concernent directement.

Véritables moyens de traçage et de production d'indicateurs de performance, dans leur conception idéale, les ERP sont de puissants outils de pilotage qui accroissent la visibilité du travail et de la production. Tout porte à croire qu'ils renforcent ainsi la séparation entre encadrement et exécution et dans le même temps qu'ils assoient la position dominante de l'encadrement et amplifient la subordination des ouvriers. Nous montrons pourtant, à l'inverse, que les ERP peuvent être facteur de déstabilisation pour l'encadrement et source d'enrichissement du travail pour les ouvriers. L'opposition entre ces deux populations n'explique certes pas tout, cadres et ouvriers ne sont pas touchés de la même façon et de nouvelles lignes de partage et de distinction dans les entreprises se dessinent ici. Il apparaît notamment que les cadres qui ont un vrai rôle d'encadrement se différencient des autres. Pour les ouvriers, l'accès à l'informatique est déterminant, surtout pour une population qui reste moins équipée que les autres. Il reste que la comparaison de ces catégories permet de questionner l'idée souvent partagée selon laquelle ce sont surtout les cadres qui ont les usages les plus riches de l'informatique. Ces résultats s'appuient sur une enquête réalisée auprès d'une trentaine de salariés du secteur privé, basée sur le dispositif d'enquête quantitative Changements Organisationnels et Informatisation (COI 2006) (encadré n°2). Cadres et ouvriers sont ainsi identifiés à partir de leur profession conformément à la classification des Professions et Catégories Socioprofessionnelles de l'INSEE.

*Le déploiement d'un ERP dé-saisit le cadre de son rôle de décision et d'analyse et est synonyme d'appauvrissement du travail.*

#### Encadré n°2 : une post-enquête de l'enquête COI 2006

L'enquête Changement Organisationnel et Informatisation 2006 est une enquête couplée entreprise-salariés. Le champ du volet que nous avons ici exploité recouvre les salariés ayant au moins un an d'ancienneté, dans les entreprises du secteur privé comptant plus de 20 personnes. Dans le cadre d'une réponse à un appel à projet de la DARES, nous avons interrogé 30 salariés du secteur privé ayant répondu au questionnaire COI. Nous avons choisi plus précisément les secteurs du commerce, des biens d'équipement et de l'Industrie Agroalimentaire. Les salariés ont principalement été sélectionnés en fonction des changements technologiques qui avaient eu lieu dans leur entreprise et de leur catégorie socioprofessionnelle, déterminés à partir de l'enquête. Les technologies ciblées étaient les ERP, Intranet et Internet.

### Le travail des cadres : du contrôle à la saisie

Le premier élément qui distingue les catégories socioprofessionnelles par rapport aux ERP est probablement celui de leur utilisation. D'un côté, les ouvriers et les employés seraient les « petites mains » qui au fil de leur activité nourrissent les bases de données, renseignent les informations qui égrainent chaque étape de leur activité. De l'autre côté, les cadres auraient plutôt un rôle de superviseurs, d'une part vérifiant, contrôlant les données rentrées dans les bases de données et d'autre part s'appuyant sur la pluralité d'indicateurs que l'ERP leur

fournit pour piloter l'activité de l'entreprise. Il y aurait donc une distinction forte des rôles et une opposition claire entre les contrôleurs et les contrôlés.

Dans les faits, ces oppositions ne sont pas toujours si nettes. Pour les cadres, la dimension de contrôle est souvent indissociable de la saisie. Un cadre comptable d'un site industriel explique ainsi que le fait de vérifier les données saisies dans le logiciel informatique implique parfois de les ressaisir à un autre endroit, ou de rectifier soi-même les données erronées. Dans d'autres cas, l'utilisation d'un ERP implique même que seul le cadre peut réaliser le travail de saisie en raison des restrictions des droits et permissions d'accès au logiciel. L'ERP donne accès à des informations stratégiques, certains de ses modules peuvent ainsi être réservés à certaines personnes. Cette activité passe alors des mains des salariés non-cadres vers celles

des cadres. Pour ceux que nous avons interrogés, cela participe d'un surcroît de formalisation du travail, qui est souvent perçu comme réducteur de leur activité et rognant sur leur autonomie. Contrôle et saisie sont donc des dimensions indissociables. Selon l'enquête COI, 45 % des cadres déclarent saisir des données informatiques lorsqu'il n'y a pas d'ERP dans leur entreprise, contre 62 % lorsqu'un ERP est présent depuis plus de trois ans.

Le terme de « cadre » recouvre cependant une population très diverse et tous ne sont pas touchés ici de la même manière. Bien souvent, les cadres dont il est question sont désignés ainsi en raison de leur statut, de leur profession, plus que par le fait d'encadrer une équipe. Ce ne sont pas des « managers », ils travaillent plus souvent seuls et exercent des tâches administratives ou comptables par exemple. On peut ainsi distinguer les cadres qui ont un véritable rôle d'encadrement de ceux pour qui il s'agit surtout d'un statut. Les cadres qui ont des salariés sous leur autorité déclarent moins souvent que les autres lire, écrire ou saisir des données informatiques. Qu'ils encadrent ou non d'autres salariés, ils sont toujours plus nombreux à saisir des données quand leur entreprise a un ERP.

### Pour les ouvriers, l'ERP est un instrument de contrôle, mais aussi une ressource

Du côté des ouvriers, la relation à l'outil paraît inversée. La formalisation du travail est forte, mais elle est souvent perçue comme une amélioration. L'ERP permet en effet de clarifier et simplifier les processus de travail. Il accompagne d'ailleurs fréquemment des gains en productivité directement perçus par les opérateurs. De plus, la dimension de contrôle au cœur de l'ERP – parce qu'elle permet de garder des traces de l'activité de chacun dans la mesure où toute saisie dans la base de données est archivée et identifiée – peut également être perçue comme une ressource. Un réceptionneur de pièces détachées dans un entrepôt, dont le travail consiste à recevoir les livraisons, décharger les camions, enregistrer les pièces, les réceptionner et les préparer pour leur entreposage, explique comment l'enregistrement dans le logiciel de l'ERP

de toutes les opérations réalisées lui permet de rattraper ses propres erreurs ou celles de ses collègues.

L'accès à l'ERP et la traçabilité qu'il permet sont donc une ressource dans la gestion des pièces et dans le collectif de travail. Mais là encore tous les ouvriers ne sont pas touchés de la même manière. Un écart important se creuse logiquement entre les ouvriers qui ont un accès direct à l'ERP, et ceux qui n'y ont pas accès. Par exemple, le réceptionneur évoqué travaille en permanence avec des manœuvres dont le travail consiste à disposer dans l'entrepôt les pièces qu'ils réceptionnent. Lorsque ceux-ci font une erreur dans le placement d'une pièce, l'erreur peut être détectée par le réceptionneur, mais pas par eux. L'accès au système définit donc de nouveaux rapports de force entre collègues. Ainsi, d'une façon globale, 26 % des salariés dont l'entreprise n'a pas d'ERP déclarent être contrôlés en permanence, contre 34 % dont l'entreprise s'est équipée d'un ERP depuis au moins trois ans. Cependant, pour ceux qui utilisent l'informatique, cette proportion reste stable, avec ou sans ERP dans l'entreprise, alors qu'elle augmente pour les non utilisateurs.

### L'ERP, symbole et vecteur de mise à l'écart de certains cadres

La mise en place de l'ERP est le moment de redéfinition de positions établies. Il est important de souligner que l'introduction d'un ERP est très souvent liée à des processus de réorganisations et restructurations profondes [Kocoglu, Moatty, 2009]. Même quand il ne s'agit pas de fusion, leur mise en place requiert toujours des changements importants dans l'entreprise. Les logiques au cœur de l'ERP sont donc indissociables de ces réorganisations et de leurs effets sur les cadres. Pour ceux-ci, l'ERP, associé à un rachat ou une fusion, est inévitablement synonyme de remise en cause de leur position stratégique. La mise en place ou le remplacement d'un ERP répondent en effet à une logique d'harmonisation du site racheté par rapport à ses nouveaux propriétaires. Les cadres de l'entreprise rachetée subissent alors le changement comme les autres salariés. Ils ne sont donc ni associés au choix du logiciel ni à son implantation et doivent réapprendre à faire leur travail avec ces nouveaux outils.

Outre la maîtrise de la mise en place de l'outil, le déploiement d'un ERP dé-saisit le cadre de son rôle de décision et d'analyse et est synonyme d'appauvrissement du travail. L'ERP permet aux dirigeants de la maison mère de piloter à distance l'activité du site. Les cadres n'ont alors non seulement plus aucun poids décisionnaire, et sont par ailleurs informés des décisions en même temps que les autres salariés. La relégation est donc à la fois objective et subjective.

Le directeur d'une moyenne entreprise peut ainsi rapidement se trouver dépossédé de tout pouvoir stratégique. Ce n'est certes pas l'ERP qui engendre cette situation, mais la réorganisation ou le rachat qu'il

accompagne. L'ERP reste néanmoins une pièce maîtresse de ce processus, car c'est grâce à lui que les informations peuvent remonter directement sans passer par le cadre.

Dans l'enquête COI 2006, la proportion de cadres qui déclarent avoir des salariés sous leur autorité passe ainsi de 54 % à 64 % selon que leur entreprise a ou n'a pas d'ERP. De plus, les cadres des entreprises qui ont un ERP déclarent plus souvent que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur (38 % contre 44 %). Là encore, le poids des cadres « non-encadrants » est déterminant. La proportion de cadres qui pensent que certaines de leurs compétences ne sont pas utilisées est plus importante dans les entreprises équipées en ERP que dans celles qui ne le sont pas. Cependant, cet écart est beaucoup plus fort pour les cadres qui n'encadrent personne que pour les autres.

### Valorisation du travail pour les ouvriers ou nouvelle subordination ?

À l'inverse, pour les ouvriers ou les employés, l'ERP peut améliorer la compréhension et l'auto-évaluation du travail. Pour certains ouvriers, l'ERP permet de mieux contrôler l'activité, en rattrapant ses erreurs ou celles commises par ses collègues. Pour d'autres, il améliore la visualisation de la manière dont le travail s'insère dans l'activité globale de l'entreprise. Un cariste qui travaille dans une usine d'enrobage d'aliments pour animaux, explique ainsi de quelle façon les palettes qu'il décharge s'insèrent dans la chaîne de production. Si cela ne lui donne aucun rôle stratégique et qu'il n'en gère pas plus qu'avant les plannings de production, il peut adapter son travail en fonction des nouvelles informations dont il dispose ou au moins avoir le sentiment de mieux comprendre ce à quoi il participe. Si une ligne est encombrée ou si une commande est plus urgente qu'une autre, il gagne en initiative dans l'exécution.

Dans un autre registre, une vendeuse dans une boutique d'une chaîne de prêt à porter féminin, arrive à mieux mesurer et évaluer sa performance grâce à l'ERP. Il lui permet de connaître ses résultats au jour le jour et de se comparer aux autres magasins. Une situation de traçage des résultats qui pourrait paraître porteuse de difficultés est en réalité porteuse de motivation lorsque le salarié se réapproprie les objectifs managériaux. Le siège de l'entreprise ne manque pourtant pas de la rappeler à l'ordre dès que le chiffre est mauvais plusieurs jours d'affilée. Cette pression n'est pas mal vécue car, selon elle, le chiffre d'affaire est un bon indicateur de son activité et de ses performances.

L'ERP peut ainsi être moteur de motivation et d'enrichissement du travail. Il permet aux salariés de mieux comprendre la façon dont leur activité s'insère dans l'entreprise. La visibilité accrue du travail ne se traduit pas nécessairement par une déstabilisation de savoir-faire et de pratiques. À partir du moment où les indicateurs qui sont utilisés pour incarner cette visibilité sont légitimes aux yeux des salariés, ceux-ci peuvent s'en saisir et se les approprier.

*L'ERP augmente à la fois la visibilité du travail et le poids du contrôle et de la subordination, tout en permettant aux ouvriers de se réapproprier ces éléments de visibilité et de contrôle.*

De même, la pression que peut exercer le management n'est pas mal vécue, du moment qu'elle paraît justifiée. Selon l'enquête COI 2006, les ouvriers dont l'entreprise a mis en place un ERP ont ainsi plus tendance à penser que leur travail est reconnu à sa juste valeur que ceux dont l'entreprise n'a pas d'ERP. Cette tendance se confirme pour les utilisateurs de l'informatique, alors qu'elle s'inverse pour les non-utilisateurs pour lesquels l'ERP accompagne le sentiment d'un déficit de reconnaissance. De la même façon, les utilisateurs de l'informatique déclarent plus souvent acquérir de nouvelles compétences lorsqu'il y a un ERP dans leur entreprise que lorsqu'il n'y en a pas, alors que la tendance s'inverse pour les non-utilisateurs. L'accès à l'informatique peut d'ailleurs apparaître comme un symbole de reconnaissance, les ouvriers équipés se sentant plus valorisés que les autres. D'autant plus que, encore une fois, les ouvriers figurent parmi les salariés les moins équipés.

Réappropriation des outils et subordination des travailleurs ne sont ici pas forcément antinomiques. L'ERP augmente à la fois la visibilité du travail et le poids du contrôle et de la subordination, tout en permettant aux ouvriers de se réapproprier ces éléments de visibilité et de contrôle. On peut supposer que cet enrichissement du travail est maîtrisé et relève avant tout d'une stratégie managériale visant à maximiser l'investissement des ouvriers dans leur travail. Leur donner le sentiment qu'ils sont mieux insérés dans l'organisation et qu'ils peuvent contrôler leurs performances permet d'obtenir plus facilement leur coopération. Plus encore, au travers de la mesure de la performance, l'ERP conduit les salariés à exercer eux-mêmes une pression productive. L'outil permettrait ici d'extérioriser la conflictualité des relations sociales dans l'entreprise tout en augmentant la productivité. Cette hypothèse est cependant ici difficile à vérifier. Les études de cas portant sur la mise en place d'un ERP soulignent à la fois les fortes logiques de rationalisation et de contrôle qui les portent, tout en révélant les marges de manœuvre dont disposent toujours les acteurs face à l'outil et les usages imprévus qu'ils développent. S'il est évident que ce type d'outils informatiques cherche à rendre les processus de travail plus facilement lisibles, observables et pilotables, il est peu probable que leur réappropriation par les salariés soit un effet anticipé.

## Vers de nouveaux clivages au sein de l'entreprise ?

Denis Segrestin a décrit le déploiement d'un ERP comme un moment d'« invention des possibles » [Segrestin et alii, 2004] pour souligner le fait qu'il s'agit toujours d'un moment de questionnement et de débats internes, tant les rôles et les pratiques peuvent en être transformées. On voit ici se dégager un autre sens de cette invention des possibles, comme redéfinition des positions et des perceptions.

Bien évidemment, l'outil ne fait pas tout et n'a pas d'effet prédéterminé. Dans le cas des cadres, le contexte des rachats et des fusions est un élément crucial à prendre en compte. Les ERP en sont le symbole et l'instrument. Ces dimensions sont tellement liées qu'il est difficile de les traiter séparément. Dans le cas des ouvriers, cette

dimension n'est pas absente, mais ses conséquences semblent plus lointaines. Le rôle de l'encadrement, la nature des indicateurs et la visibilité que les ERP instaurent, ainsi que la façon dont les salariés peuvent y accéder sont alors plus pertinents.

Lors de la mise en place d'un ERP, les cadres, souvent déjà très équipés, ont souvent plus à perdre que les autres, que ce soit leur pouvoir décisionnaire ou leur autonomie dans le travail. De leur côté, pour les ouvriers, ces nouveaux équipements représentent des opportunités d'appropriation, de maîtrise de leur travail ou incarnent une reconnaissance symbolique. Ces dimensions restent associées à une forte subordination, mais celle-ci n'était de toute façon pas nouvelle pour ces populations.

De nouvelles lignes de partage semblent ainsi se dessiner. Du côté des cadres, une distinction claire semble s'opérer entre les « cadres décideurs » qui encadrent effectivement des salariés et ceux qui n'ont personne sous leur autorité et dont le rôle se réduit petit à petit à alimenter des systèmes d'information. Pour les ouvriers, l'accès à l'informatique devient plus que jamais discriminant. Alors que pour les salariés équipés d'informatique ce peut être une ressource dans leur travail et le vecteur d'un fort sentiment de reconnaissance, ceux qui ne sont pas équipés sont d'autant plus marginalisés.

Jérémy Rosanvallon

### Références :

- Kocoglu Y., Moatty F., « Diffusion et combinaison des TIC. Les réseaux, la gestion des données et l'intégration par les ERP », *Réseaux*, n°28, 2010.
- Greenan N., Hamon-Cholet S., Walkowiak, 2003, « Autonomie et communication dans le travail : les effets des nouvelles technologies », *Premières Synthèses*, n°20, DARES, Paris.
- Segrestin D., Darréon J. L., Trompette P., *Le mythe de l'organisation intégrée, les progiciels de gestion*, Presses Universitaires du Mirail, Toulouse, 2004.
- Terssac G., Bazet I., Rapp L., *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*, Octarès, Toulouse, 2007.

### Les notes de l'Institut Européen du Salariat

**Directeur de la publication:** Bernard Friot

**Comité de rédaction :** Lucy apRoberts, Aurélien Casta, Nicolas Castel, Jean-Luc Deshayes, Bernard Friot, Mathieu Grégoire, Jean-Pascal Higé, Jean-Vincent Koster, Maud Simonet.

**Secrétariat de rédaction:** postmaster@ies-salariat.org, IDHE, Université Paris Ouest Nanterre, Bâtiment T, 200, av.de la République, 92001 Nanterre cedex 01.

ISSN: 1969-6442