

## Exemple Chapitre 1. « Intranet en PME : des échanges, mais sans partage »

Thèmes de réflexion :

- **Définir le système d'information dans cette PME, en identifiant ses grandes dimensions et les ressources qui le composent**
- **Montrer que le système d'information constitue une représentation collective**
- **Expliquer comment les interactions entre acteurs et technologie reproduisent et transforment l'organisation**

Cette entreprise est connue pour son management participatif inhérent à sa forte culture, basée sur le bien commun, le respect et la reconnaissance des personnes (elle a fêté ses 55 ans en 2010). Son activité (Transport, logistiques spécifiques et location de véhicules avec ou sans chauffeur), la dispersion territoriale de ces unités, son effectif global (près de 1000 salariés dont 25 cadres) obligent cette PME à optimiser le stockage, la distribution et l'utilisation de l'information. L'entreprise se trouve aujourd'hui parmi les 10 premiers transporteurs français pour le transport de marchandises générales en lots et en groupage (plus de 2 000 clients, 350 000 livraisons). Concurrencée par le transport européen, elle s'ouvre à l'international vers le Portugal et les pays de l'Europe de l'Est.

Le déploiement d'un système d'information à la fois ciblé et conforme aux objectifs et aux besoins des différentes composantes de cette PME (siège social et unités) constitue donc un véritable enjeu. Un certain nombre de tâches effectuées manuellement ont été basculées vers l'Intranet :

- Ainsi, le premier module installé concerne l'informatisation et la mise en réseau des fiches de mouvement des véhicules.
- Un deuxième module permet de gérer l'accidentologie des véhicules (un parc de près de 1 millier de véhicules). A l'époque de la procédure papier, les fiches de renseignement étaient plus ou moins remplies et envoyées au siège. Désormais le taux de déclaration avoisine les 100%, car, via le système d'information, ce sont le manager de la filiale et le chauffeur qui ensemble renseignent et s'engagent sur la déclaration d'accident. Il en est de même en ce qui concerne la facturation et la paye dont certains éléments renseignés par les filiales permettent une édition sécurisée et rapide par le siège.
- Un troisième module concerne l'accidentologie de travail.
- Deux autres modules sont en développement : une gestion en ligne des formations proposées dans un institut partenaire afin de rationaliser la conduite ; puis la réalisation d'une base de données documentaire réglementaire avec des présentations synthétiques des législations sur le temps de travail.

Ces applications sont proposées sur l'Intranet en accès restreint aux personnels concernés. D'autres applications spécifiques ont été mises en place avec le logiciel Business Object et connectées ensuite à l'intranet : c'est par exemple le cas du suivi des carburants ou du suivi de la consommation des véhicules.

Au delà de l'Intranet partagé, les systèmes d'information concernent aussi la gestion, la technique, le commercial, les RH, du siège et aussi des filiales, soit l'organisation dans son intégralité : Système Ulysse pour les opérations administratives, Transics pour l'informatique embarquée, Optilogistic pour gérer et optimiser les flux de transport, Damaris pour les documents de transports aux clients, Magellan pour gérer la logistique marchandises.

La taille de cette PME, sa territorialité étendue, et surtout l'aménagement et la réduction du temps de travail, obligent à disposer d'outils efficaces. Ainsi le responsable financier argumente la mise en place du système d'information par rapport à un souci d'homogénéité et de transparence de l'information, afin de pouvoir utiliser ces données pour l'élaboration concrète de la politique du groupe. La volonté clairement affichée (et sans surprise) est d'accélérer l'efficacité la fiabilité, la flexibilité et la qualité des données et du travail et bien entendu, de gagner du temps (interne/externe).

Le système fonctionne donc à deux niveaux : les premiers modules installés permettent de recueillir en ligne les informations émanant des différents points géographiques. Des opérations de traitement (type statistiques) et d'analyse sont alors conduites au niveau du siège et répercutées auprès des utilisateurs concernés : tel directeur de filiale pourra suivre en temps réel le chiffre d'affaires sur lequel il est évalué. On remarque que les données recueillies permettent non seulement d'assurer la

rationalisation centralisée des tâches, mais aussi de maintenir voire de renforcer une vigilance sur les comportements à risque. Elles constituent a fortiori un indicateur d'évaluation de la performance : avec ce type d'indicateurs, il est aisé de mesurer ce que rapporte chacun.

Selon les dirigeants la mise en oeuvre s'est appuyée sur un schéma directeur qui a été adapté aux réalités locales, besoins spécifiques et échéanciers des acteurs. Dans la réalité, cette gestion de projet a été peu exploitée. Un groupe de travail, réduit à la filiale la plus proche géographiquement, n'a été mobilisé que lorsque le projet d'outil informatisé de gestion ne reposait sur aucun équivalent papier antérieur. Les tests progressifs avant le déploiement définitif n'ont pour l'essentiel concerné là aussi que la filiale la plus proche. L'isolement voire le cloisonnement des utilisateurs, qui aurait pu éclater grâce à l'emploi de ce type de méthode, semble avoir été évité.

Cette construction commune passe aussi, d'après la Direction, par un travail d'identification de repères partagés. L'idéal affiché était de faire émerger une culture informatique. En effet, l'arrivée de l'intranet correspond à une rupture et à une révolution : les procédures étaient auparavant sous forme papier, particulièrement avec les sites distants.

Selon la Direction, accompagner les utilisateurs suppose des moyens au-delà de la formation logicielle. Mais en fait les mesures d'accompagnement ont été quelque peu limitées, et la créativité des utilisateurs, réduite aux aléas de fonctionnement et d'utilisation, s'est retrouvée encadrée, prise en main, contrainte. Dans cette logique verticale, l'outil est imposé aux différents utilisateurs, devenus « passifs ». Ainsi, un système de télémaintenance, présenté comme très fonctionnel, a été instauré : pour saisir les fiches, une prise de contrôle à distance du poste est opérée le temps de l'appropriation des fonctions. L'utilisateur se trouve ainsi réduit, cantonné à l'univers restreint d'une application parcellaire.

Les particularités de la branche d'activité, le niveau de charge de travail, l'environnement (législation complexe, concurrence résolue) sont autant de contraintes que la PME va devoir, via certains arrangements plus ou moins formels, convertir en partie en opportunités. Les arrangements dont il est question passent par l'octroi par les responsables d'exploitation d'avantages (repos, rémunération, condition matérielle de travail) contre l'acceptation a priori par les salariés d'une flexibilité et d'une amplitude variable des horaires. Ce système repose sur l'écoute, le dialogue et le respect de la parole donnée, tout un état de confiance. Mais ce système tient tant que les arrangements correspondent et garantissent le confort de chacun.

Si l'intranet permet de compresser certaines tâches, le temps passé à renseigner les différents formulaires en ligne constitue autant de charge de travail redéployée auprès des responsables de filiales. Certes, il s'agit d'un volume de travail non évalué ou non évaluable, mais qui réduit le temps de l'échange, notamment avec les opérationnels. Et seul temps de l'échange permet l'interaction, la prise de conscience, la responsabilisation.

La philosophie de cet intranet est de nature spécifique et marquée par l'empreinte de celui qui en a donné l'impulsion, à savoir le service financier. De fait, on observe une volonté affirmée d'optimiser les routines existantes, et de minimiser les éléments novateurs, sources potentielles de perturbation : l'intégration des TIC renvoie plutôt à une dimension d'analyseur et à une volontaire neutralisation. L'idée principale est de centraliser des données dispersées et donc de réduire l'incertitude. Effectivement, cet objectif est atteint sous certaines conditions, mais la forme prise par l'Intranet fait apparaître deux effets paradoxaux : un échange sans partage ; une distanciation humaine mais avec un rapprochement par les normes.

- Le réseau cloisonne et éloigne alors qu'il aurait pu constituer une plate-forme d'échanges et de partages, de rapprochement ou de réduction de distance organisationnelle et c'est bien là l'une des limites du système mis en place. La dimension de synthèse et d'analyse des données est opérationnelle et elle correspond bien à l'objectif initial de rentabilité. On a ainsi affaire à un système amélioré de « reporting », qui se nourrit des échanges siège/filiales, mais qui ne permet aux filiales que d'extraire des données configurées par le siège.
- Les normes transmises par le réseau sont extrêmement présentes, elles canalisent les utilisateurs dans une voie prescriptive unique : la pression naturelle de l'organisation, ainsi que le manque de temps laissent peu de place à l'induction de besoins non utilitaristes. Ainsi, on note une puissance du contrôle par l'intériorisation des normes.

On assiste donc à un passage de contraintes externes (pouvoir d'une hiérarchie) à des contraintes moins visibles, plus insidieuses (poids des responsabilités et intériorisation des normes) qui font désormais partie intégrante des attitudes de performance. Cela permet également l'identification et l'évaluation « objective » de la performance des salariés.

Le traitement des talents humains reste ambigu et révèle le paradoxe suivant : on utilise des processus (standardisés, prédéterminés), dont la mise en oeuvre ne favorise que de fausses autonomies et non des marges d'expression et d'inventivité des salariés. La créativité de l'utilisateur a de moins en moins de place dans ce système relativement opaque et renforçant la division du travail. La dimension tayloriste en émerge consolidée : l'Intranet est non seulement un outil du siège imposé aux autres composantes de l'entreprise, mais aussi qui fait basculer une partie des missions des responsables d'exploitation du côté des exécutants : le terme de souplesse hiérarchique revient d'ailleurs dans les discours des dirigeants.