

SCHNEIDER : effet de l'Intranet sur la créativité

Ce mini-cas est extrait d'une communication de A. KHEDHAOURIA au congrès de l'AIM
(en ligne sur le site <http://aim.asso.fr/>)

Une étude de cas en profondeur a été réalisée chez l'un des spécialistes mondiaux des marchés des automates industriels « Schneider Electric ». Les données ont été collectées principalement par entretiens (31) menés auprès d'un échantillon constitué exclusivement de managers. La volonté managériale de promouvoir l'intranet Schneider Electric semble être une réponse à un nouveau besoin de réorganisation afin d'accélérer l'innovation par le développement de nouvelles pratiques favorisant des processus créatifs. Bien que l'intranet soit impulsé avec des ambitions similaires et en vertu d'une stratégie unique, les résultats révèlent que son usage n'a fait que renforcer des pratiques managériales déjà existantes.

L'étude principale a été réalisée en mars 2006 au sein du Groupe Schneider Electric, France. Présent, dans 106 pays, le Groupe Schneider Electric est l'un des spécialistes mondiaux des marchés des automates industriels. Il conçoit et fabrique des produits, des systèmes et des ensembles qui gèrent, protègent les installations et assurent la sécurité des personnes. Le Groupe emploie 85 000 collaborateurs dans le monde, dont 20 000 en France. Le Groupe ambitionne ainsi de placer la créativité et l'innovation au cœur de ses métiers afin d'anticiper les besoins de ses clients et de maintenir durablement son avantage compétitif. Comme le justifie son Président Directeur Général dans ses propos¹ : *« On observe des synergies prometteuses en matière d'innovation, de recherche et développement. Quand on donne à des équipes talentueuses et imaginatives l'opportunité de travailler ensemble, c'est toujours fertile. Je compte beaucoup sur cet enrichissement mutuel pour accroître nos performances dans la durée. Les années à venir doivent donner la priorité à l'innovation et à la technologie pour toutes nos spécialités ».*

La volonté de promouvoir la créativité est affichée comme une source d'avantage concurrentiel par Schneider Electric en lien avec une stratégie de recentrage sur ses cœurs de métiers. Le développement de l'intranet vient comme une réponse à ce nouveau besoin de réorganisation afin de stimuler la créativité des collaborateurs et d'accélérer l'innovation par le développement de nouvelles pratiques favorisant des processus créatifs. Ainsi, pour « innover mieux et plus vite »², Schneider Electric intègre les outils intranet dans l'ensemble de ses services et ses pratiques. Le challenge du Groupe à travers l'usage de l'intranet est de faire de cet outil le pilier des pratiques managériales : faciliter la collaboration en impliquant l'ensemble des acteurs afin d'améliorer la fertilisation croisée des idées.

Effets de l'intranet sur la créativité via la gestion des connaissances

- Dans les fonctions techniques et commerciales :

Les pratiques actuelles du management, reposant sur la formalisation d'un plan de travail qui permet à chacun d'obtenir les résultats assignés, n'ont pas empêché l'existence d'une communication ouverte et une bienveillance de la hiérarchie sur les moyens dont les managers ont besoin pour atteindre leurs objectifs. Il y a suffisamment d'échange et de partage des connaissances pour que les idées soient clairement exprimées et discutées. Par ailleurs, la nécessité de réduire la durée des cycles des produits pousse davantage les managers à partager leurs connaissances. Ils capitalisent les connaissances sur les projets réalisés en alimentant les bases partagées et en collaborant souvent via les outils collaboratifs de type quick-place et NetMeeting³ ce qui stimule la créativité individuelle

« ... Les outils collaboratifs ont beaucoup amélioré l'échange et le partage. Avant, devant un problème, on se trouvait devant la page blanche. Aujourd'hui, on peut partager nos

¹ Dans « L'Essentiel 2004 », document de référence Schneider Electric, avril 2005.

² Dans « L'essentiel 2004 », document de référence du Groupe Schneider Electric, avril 2005.

³ Les outils collaboratifs sont disponibles dans les quatre fonctions organisationnelles mais ne sont utilisés que dans les fonctions techniques et commerciales.

connaissances...Le partage a facilité la créativité ... » (Responsable Marketing).

Ainsi, l'intranet dans ces fonctions a évolué vers un support d'apprentissage collectif renforçant la communication transversale en favorisant la diversité et en accélérant le partage des connaissances entre les différents collaborateurs.

- Dans les fonctions administratives :

Les enjeux de rationalisation et de formalisation des processus de gestion poussent davantage les comportements vers plus de conformisme que d'ouverture. Une structure imposée et un management normatif ont verrouillé les échanges et le partage des connaissances. Certains managers expliquent que ces pratiques existaient bien avant l'implantation de l'intranet mais ce dernier a renforcé la communication verticale au sein des services en accélérant la diffusion des orientations et des directives. Certains le qualifient d'un support de commandement. Pour d'autres, l'intranet est perçu comme imposant un moule conformiste, ce qui explique leur réticence d'adhérer à un dispositif qui gomme leur créativité.

« ... Pour moi, l'intranet pousse au conservatisme puisqu'on utilise et on reproduit les mêmes idées, les mêmes procédures, les mêmes directives ... On revient à des choses mécanistes et automatisées ... » (Directeur RH).

Par ailleurs, l'ensemble des managers expliquent que les outils de partage des connaissances restent non exploités et l'usage de l'intranet se limite à la consultation de la messagerie électronique et de certaines informations administratives qui ne sont pas forcément utiles à la créativité.

- Dans les fonctions opérationnelles :

La pression du temps, l'accroissement de la productivité, l'optimisation des processus de production et l'exécution des tâches conformément à la procédure semblent éloigner les managers d'être préoccupés par le développement de la créativité de leurs collaborateurs. Les routines et les habitudes qui caractérisent ces fonctions poussent davantage les individus à conserver leurs méthodes traditionnelles de travail que de développer de nouvelles connaissances.

« ... Aujourd'hui, si j'en suis à une vingtaine d'affaires traitées, je n'ai pas une seule fois capitalisé sur les connaissances mises en place pour ces affaires. Nous avons une base de connaissances mais je ne suis pas sûre que tout le monde s'en serve, pour moi c'est un outil qui me manque dans ma gestion d'affaire ... » (Chargée d'affaires).

En outre, le foisonnement de l'information et la surcharge due au nombre de messages électroniques constituent des contraintes à son usage et renforcent le recours aux méthodes traditionnelles de travail. Ainsi, l'intranet est perçu comme un support symbolique dissout dans des routines organisationnelles déjà existantes.

Effets de l'intranet sur la créativité via la gestion des marges de manœuvre

Interviewés sur leurs points de vue concernant les effets de l'usage de l'intranet sur la marge de manœuvre au travail, les managers expriment des opinions contrastées suivant leur appartenance aux différentes fonctions organisationnelles.

- Dans les fonctions techniques et commerciales :

L'autonomie, qui constitue l'essence des activités de recherche et de développement, se retrouve renforcée grâce à la liberté d'échange et de partage. En outre, la transparence de l'information et la confiance qui règnent dans ces fonctions, ont favorisé un feed-back positif et un meilleur contrôle des activités. La transparence a incité l'échange et le partage de l'information utile sans contraintes de surveillance, de sanction ou de jugement de valeur.

« ... Le contrôle, c'est plutôt dans le sens positif du terme ; au sens de transparence, de formalisation visuelle et de valorisation des résultats ... c'est plutôt une marge de liberté pour accéder à certaines informations utiles ... » (Responsable marketing stratégique).

Par conséquent, l'intranet est perçu comme renforçant l'autonomie en consolidant la transparence de l'information.

- Dans les fonctions administratives :

L'intranet est perçu comme un support qui a mis en exergue des pratiques managériales considérées comme perverses et menaçantes. La traçabilité et la visibilité de l'information ont renforcé les pratiques de surveillance et un feed-back négatif. En effet, certains managers utilisent les fonctionnalités de l'intranet pour tracer les échanges et en garder des preuves.

«... Il y a plus de vérifications qu'auparavant ... Il y a plus de traçabilité et de surveillance...» (Responsable RH).

Pour d'autres répondants, l'intranet est associé aux processus du management auxquels ils reprochent la nature top down et contraignante, qui freine la créativité en imposant un moule, des comportements stéréotypes et des idées types. Alors que d'autres se sont montrés très vigilants vis-à-vis des échanges en ligne en considérant l'intranet comme un moyen qui a fortement contractualisé et engagé leurs échanges. En effet, un climat de méfiance s'instaure au détriment de la confiance verrouillant les échanges et entravant les processus créatifs.

- Dans les fonctions opérationnelles :

Il n'y a pas de changements opérés par rapport aux pratiques déjà existantes. Pour certains, l'intranet a engendré un nouveau phénomène d'informatisation globale des pratiques qui restent toutefois très formelles. Aujourd'hui, la mémorisation de l'information a remplacé le système d'archivage sur papier carbone, la traçabilité de l'information a remplacé l'accusé de réception de l'ancien courrier et les nouvelles pratiques de management en ligne ont remplacé le travail de saisie accompli par les secrétaires. Pour d'autres, l'intranet a engendré une perte d'autonomie, puisqu'il est considéré comme « chronophage » et sans valeur ajoutée.

«... C'est dommage d'utiliser le temps du manager pour faire des tâches qui prennent beaucoup de temps ... On n'a plus le temps pour développer la créativité... » (Responsable opérationnel et industriel)

L'intranet reste, toutefois, marginal et très peu utilisé, ce qui renforce en effet le recours aux pratiques traditionnelles de travail

Effets de l'intranet sur la créativité via la gestion des relations

- Dans les fonctions techniques et commerciales :

La disponibilité et la transparence de l'information ont accéléré la décentralisation du pouvoir dans un climat riche en collaboration.

« ... Exercer le pouvoir ce n'est pas dans notre culture ... Le pouvoir s'acquiert en impliquant les gens ... C'est en donnant du savoir, en donnant de la communication, en partageant les connaissances qu'on peut acquérir le pouvoir ... La préparation de la créativité par le partage de l'information est aujourd'hui meilleure ... » (Responsable Marketing).

Par ailleurs, si l'usage de l'intranet a renforcé les contacts indirects, le rôle potentiellement important des contacts directs reste indéniable dans l'ensemble des services pour éviter les dérives d'isolement des membres du groupe. Des réunions régulières à intervalles courts sont mises en place pour discuter les problèmes urgents, le recours aux appels téléphoniques pour humaniser les relations ainsi que les échanges informels pour libérer les esprits (pauses café, échanges bureaux, ...). Toutes ces pratiques ont renforcé la cohésion au sein des équipes de projets.

- Dans les fonctions administratives :

L'usage de l'intranet a accéléré l'exercice du pouvoir en renforçant la communication verticale.

« ... Aujourd'hui, l'outil a accéléré la centralisation du pouvoir. Avant, on ne voyait pas les choses et maintenant il y a des directives, des traces, il y a plus de contrôle, de surveillance... » (Responsable RH).

En outre, la formalisation des processus de gestion administrative a verrouillé les échanges directs en renforçant les contacts indirects via l'outil et en engendrant un phénomène d'isolement des individus.

« ... La communication est améliorée mais l'isolement est accéléré ... On a même diminué l'utilisation de téléphone parce qu'on préfère avoir une petite trace écrite plutôt que de passer un coup de fil, chose que je préfère et je ne suis pas la seule ... » (Responsable Centre Services)

Partagés).

Dans certains cas, l'outil a créé des cloisonnements à l'intérieur d'un même service et les managers, en s'isolant de plus en plus, ont cédé leur rôle de transmission aux contacts indirects.

- Dans les fonctions opérationnelles :

L'intranet est perçu comme un outil très peu utile et n'a engendré aucun changement par rapport aux moyens traditionnels de communication. Il s'agit d'un outil dissout dans des routines organisationnelles déjà existantes.

« ... L'outil n'est pas utilisé ... Il n'a engendré ni collaboration, ni cohésion, ni isolement, pas plus que ça pouvait l'être ... » (Responsable traitement des commandes)

Les managers insistent sur les limites de l'outil qui n'est qu'une facilité dont les dimensions actuelles sont restreintes et qui n'interfère que très peu sur la créativité des managers.

« ... La créativité ce n'est pas liée à l'utilisation de l'intranet, c'est par rapport à l'organisation interne, aux rôles du management et au temps alloué à cette discipline.... » (Responsable unité opérationnelle).