Mots clés :
- Conduite de projet
- Evolution technologique
- Formation
- Informatique
- Management
- Organisation du travail
- Performance
- Système d'information
- Travail en réseau
- TIC

TIC

> *Services*

DE L'OUTIL A L'USAGE

Dans le cadre d'une étude nationale sur l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication dans les organisations, l'ARACT s'est intéressée à la façon dont un Office de gestion immobilière a introduit et développé en interne divers outils informatiques comme une messagerie électronique et des bases de données. Cette expérience montre que la performance recherchée dépend non pas des outils eux-mêmes, mais des usages qui en sont fait.

>>> CONTEXTE

Dans cet office public, qui gère plus de 13 000 logements au niveau d'un département et emploie quelque 240 salariés, l'introduction et le développement de technologies de l'information et de la communication (TIC) va de pair avec de nouvelles orientations stratégiques. Pour « être plus près des locataires », l'office s'engage au début des années 90 dans un vaste projet de délocalisation qui aboutit, en 1996, à la création de 6 agences. C'est à elles qu'incombe alors la réalisation de certaines tâches comme la gestion informatisée des impayés ou celle des charges.

La Direction générale souhaite également accroître la qualité des services et la réactivité de la structure en sortant celle-ci d'un fonctionnement « trop administratif ». Pour cela, elle choisit de « décentraliser » l'informatique. Favoriser l'accès à l'information de l'ensemble des salariés et développer le partage de cette information suppose des innovations techniques. Le logiciel « maison » de gestion des logements est ainsi remplacé par un progiciel de gestion intégré ; les terminaux informatiques sont remplacés par des PC mis en réseau ; l'office public se dote d'une messagerie, dont, fait assez rare, les gérants d'immeubles (ou « concierges ») sont les premiers à bénéficier. Un espace pour partager des fichiers sur un serveur est proposé au personnel administratif et aux assistantes ; etc.

>>> DÉMARCHE

Les salariés se sont-ils appropriés les nouveaux outils mis à leur disposition ? Quels usages en font-ils ? Quelle est finalement l'utilité de ces innovations techniques au regard des objectifs poursuivis par la Direction ?

Le cas des gérants d'immeuble est intéressant à analyser. L'accès aux bases de données et, plus encore, la mise en place de la messagerie semblent avoir favorisé chez eux un sentiment d'appartenance à l'entreprise : ils n'ont plus l'impression d'être « coupés du siège ». Néanmoins, ils utilisent peu les outils mis à leur disposition. La messagerie reste très appréciée pour recevoir de l'information en provenance du siège ou des agences, mais sa mise en place ne génère pas de nouvelles façons de travailler : les gardiens n'échangent pas davantage entre eux et la plupart continuent de se déplacer physiquement jusqu'à l'agence pour échanger avec leurs divers interlocuteurs.

... / ...

En fait, les conditions ne sont pas réunies pour une bonne appropriation de l'outil. Les gérants demeurent fortement dépendants de leur agence où ils doivent, par exemple, se rendre pour imprimer un document. Contraints de se déplacer physiquement, ils ne voient plus dès lors l'utilité de la messagerie. de plus, aucune réflexion n'a été engagée avec les gérants pour tenter de définir ave eux de nouveaux usages et de nouvelles façons de travailler.

Les bases de données sont peu utilisées car elles ne sont pas bien adaptées à la nature du travail. Jusqu'à une date assez récente, l'existence d'une seule ligne téléphonique rendait impossible leur consultation en réponse à une demande téléphonique ou interdisait la prise d'appels pendant la consultation des bases de données. En outre, les temps de connexion et d'accès aux données sont particulièrement longs, ce qui rend difficile la consultation de bases pour répondre en temps réel à la demande d'un locataire venu sur place. Enfin, les gérants n'ont pas la possibilité de modifier les fiches clients dans la base de données pour les tenir à jour. Du coup, certains tiennent parallèlement un fichier papier !

>>> ENSEIGNEMENTS & PERSPECTIVES

On le voit bien dans cet exemple, développer des outils performants ne suffit pas, il faut faire en sorte que les utilisateurs se les approprient. Or on constate souvent un écart entre les fonctionnalités offertes techniquement et les fonctionnalités réellement maîtrisées et mises en œuvre par les utilisateurs. Surtout, même lorsqu'on sait comment l'outil fonctionne, on n'est pas pour autant en mesure de s'en servir pour travailler autrement, de développer de nouveaux usages. Cette question de l'appropriation interroge les formations classiquement dispensées aux utilisateurs, de courte durée, qui se limitent à expliquer les fonctionnalités de l'outil sans tenir compte des situations de travail et des besoins des différentes familles d'utilisateurs.

Autre enseignement : les développeurs des outils NTIC conduisent souvent les projets en fonction de la représentation qu'ils se font du travail et des besoins des utilisateurs. Cette représentation est souvent partielle et quelquefois erronée. Bilan : les outils conçus ne sont pas adaptés au contexte de travail de l'utilisateur et ne répondent pas toujours à ses besoins. Il est donc important, en matière de conduite de projet, de développer davantage les coopérations transversales entre concepteurs (informaticiens) et utilisateurs.

Enfin, travailler avec les NTIC, ce n'est pas utiliser coûte que coûte les outils, c'est apprendre à travailler autrement, individuellement et collectivement, en tirant profit de certaines des fonctionnalités proposées. La performance découle d'une évolution des méthodes de travail, liées aux outils, pas des outils eux-mêmes. Cela suppose d'inscrire l'introduction des NTIC dans un projet organisationnel plus global en engageant une réflexion, parallèlement à l'introduction des TIC, sur l'organisation du travail, sur la répartition des tâches et des responsabilités, sur l'autonomie et l'évolution des compétences, etc.

Pour en savoir plus >>>>

Vous pouvez contacter :

Frédéric DOREAU, chargé de mission
Tél. : 02 41 73 00 22
E.mail : f.doreau@anact.fr

ARACT des Pays de la Loire
Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
BP 23 - 49071 BEAUCOUZE Cedex • Tél. : 02 41 73 00 22 • Fax : 02 41 73 03 44
E.mail : aract.pdl@wanadoo.fr • Site : www.paysdelaloire.aract.fr