

## MOTS CLÉS :

- Evolution technologique
- Informatique
- Management
- Organisation du travail
- Système d'information
- Travail en réseau

## CONCEPTION DES SYSTÈMES DE TRAVAIL

► *Systèmes électroniques et prestation de services*

## PARTAGER L'INFORMATION, UNE AFFAIRE DE TIC ?

*Dans le cadre d'une étude nationale sur l'impact des technologies de l'information et de la communication sur les organisations, l'ARACT a conduit des enquêtes de terrain dans une dizaine d'entreprises. L'une d'elles, désireuse d'améliorer le partage et l'échange d'informations en interne, a développé un outil informatique accessible à tous les salariés. Une conduite de projet réussie qui a nécessité trois conditions : un cahier des charges réalisé avec les futurs utilisateurs, un outil « malléable » et évolutif, une culture d'entreprise basée sur l'autonomie.*

## CONTEXTE

Cette entreprise de 80 salariés est spécialisée dans l'installation et la maintenance de systèmes de gestion de l'énergie (chauffage, climatisation, éclairage). Sa performance est basée sur une approche « système » qui permet de maîtriser un ensemble d'informations de différentes natures (techniques, de gestion...), depuis la conception jusqu'au suivi, via la réalisation des installations.

Avec la multiplication et la complexification des systèmes techniques installés, le nombre croissant d'intervenants et la création d'agences décentralisées, maîtriser la circulation de l'information dans l'entreprise devient vital, et en même temps de plus en plus délicat.

## DÉMARCHE

En 1998, lorsque l'entreprise décide de moderniser son système d'information, des applications informatiques propres aux différents services existent déjà. Cependant, elle souhaite améliorer le partage et l'échange d'informations. Le nouvel outil, articulé autour d'une base de données partagée développée sous "Oracle", vise à donner accès à bon nombre d'informations nécessaires à l'activité (informations sur les clients, dossiers de propositions, affaires en cours, caractéristiques des installations réalisées, suivi des temps, contrats de maintenance...). Objectif : fournir une information unique, à jour, et éviter qu'une même information soit saisie plusieurs fois par différents services.

La substitution de ce nouvel outil aux applications développées au sein des différents services (bases de données partagées, fichiers communs...) pourrait inquiéter le personnel : quel valeur ajoutée apportera-t-il par rapport aux anciens outils ? Sera-t-il possible de le faire évoluer ? Etc. En fait, l'ensemble des salariés se montre favorable à son introduction, ce qui est essentiel pour mener à bien le projet.



Si l'appropriation de l'outil par les salariés peut se faire sans accroc, c'est que trois conditions sont réunies.

- La réalisation du cahier des charges est conduite en interne par un chef de projet, en collaboration avec les utilisateurs. Les fonctions des applications existantes performantes (car construites par les utilisateurs), développées de façon plus ou moins formelle dans les différents services, sont analysées, puis reprises dans la nouvelle application. C'est le cas de la télémaintenance (3 personnes) qui avait créé, puis fait évoluer une base de données partagée, devenue rapidement indispensable pour effectuer un suivi des dépannages. Dans d'autres services, de nouvelles fonctionnalités sont définies avec les utilisateurs.
- L'outil est conçu de façon à être « malléable ». Concrètement, les salariés peuvent l'utiliser au-delà même des fonctions pour lesquelles il a été conçu et ainsi développer et expérimenter de nouveaux usages répondant à leurs besoins spécifiques. Ils y trouvent forcément leur compte.
- Dans cette entreprise, l'organisation du travail est basée sur une logique de délégation des responsabilités et de large autonomie dans le travail. Du coup, les différents utilisateurs sont demandeurs d'accès à l'information et d'outils qui permettent l'exploitation des données dans leur travail. "Plus une décision peut se prendre à la base, plus je suis sécurisé ; il faut qu'ils aient l'information pour cela", déclare le chef d'entreprise.

## ENSEIGNEMENTS & PERSPECTIVES

On le voit bien, partager l'information n'est pas uniquement une affaire de TIC. Plus que par le seul déploiement d'un super outil informatique, la performance actuelle du système d'information s'explique par la qualité d'un processus de conception itératif. Ici, la démarche ne consiste pas seulement à recueillir les besoins des utilisateurs avant de concevoir l'outil. Mieux, il s'agit de laisser aux utilisateurs la possibilité de « tordre » l'outil ainsi conçu en développant de nouvelles applications et ainsi faire évoluer leur façon de travailler. L'outil se façonne par petites touches, les évolutions informatiques entraînant de nouvelles méthodes de travail qui elles-mêmes suscitent de nouvelles applications informatiques.

La performance du système d'information résulte aussi du mode de management. Dans cette entreprise, la Direction privilégie un fonctionnement fondé sur la collaboration, l'initiative et la prise de décision. Cela incite nécessairement les salariés à rechercher de l'information, à la partager et ainsi à développer de nouvelles méthodes de travail. A l'inverse, on comprend aisément que lorsque les salariés sont, par exemple, évalués sur la base de résultats individuels et n'ont aucun pouvoir décisionnel, ils ne cherchent pas à partager l'information. Bien au contraire...

La réussite du projet TIC dans cette entreprise tient en partie au choix qu'a fait l'entreprise d'une gestion par les compétences et d'une organisation du travail reposant sur l'initiative et la réactivité des salariés. Ce que résume bien le chef d'entreprise : « les micro-ordinateurs et les murs sont en crédit bail, ce sont les compétences qu'il faut valoriser ».

Pour en savoir plus



Vous pouvez contacter :

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