

**NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET  
MANAGEMENT**

**LES INCIDENCES D'INTRANET  
SUR LE MANAGEMENT SYSTÉMIQUE**

**YAHN MANGEMATIN**

**Consultant Associé YZ Consulting & Formation  
Doyen Honoraire de la Faculté de Droit Economie Administration de Metz**

*Nouvelles technologies de l'information et de la communication et management : les incidences  
d'intranet sur le management systémique*

**in "Regards croisés sur le multimédia", ouvr. coll., Ed. de l'UCO**

**Paris, L'Harmattan, 2001.**

**SOMMAIRE** .....

Le contexte de la réflexion.....

Intranet accompagne l'évolution managériale.....

Intranet sans évolution culturelle et fonctionnelle n'est pas  
sans risque.....

Les grandes firmes industrielles sont confrontées à un paradoxe stratégique : leurs activités ne peuvent supporter la concurrence mondiale sans atteindre une taille minimale critique (notamment par rapprochement ou fusions) mais elle doivent préserver conjointement une capacité de réactivité, de flexibilité et de centration sur la demande. Ce paradoxe est en partie abordé grâce à une conception systémique de l'organisation et notamment du management (approches matricielles, par projet, transversalité et mutualisation des procédés...). Dans ce contexte, intranet peut être conçu comme un vecteur accompagnant ce changement. L'intranet est un réseau informatique interne structuré qui offre des applications telles que la consultation de documents et de bases de données, le courrier électronique, les forums de discussion, le travail collectif partagé, la diffusion de documents multimédia, etc.. L'objectif managérial est de développer la réactivité des systèmes productifs et fonctionnels ainsi que la pertinence et l'information et de la communication. Si les avancées en ces domaines sont réelles, il est certain que le changement ne se décrète pas et nécessite une évolution culturelle progressive.

### **Le contexte de la réflexion**

Les grandes firmes notamment industrielles suivent des stratégies tentant de combiner assez paradoxalement les effets de volume et des principes de "lisibilité", de flexibilité et de réactivité. La recherche des effets de volume s'explique aisément dans un contexte de concurrence mondialisée. Il n'est besoin que de citer les montants gigantesques des rapprochements entre sociétés (fusions entre groupes notamment) qui se sont élevés à 2600 milliards de dollars en 1998 et 3160 milliards de dollars dans le monde en 1999<sup>1</sup>. Si en 2000, la tendance persiste, il apparaît cependant des

---

<sup>1</sup> Le Monde du 4 janvier 2000

signes graves de limites à la pertinence de ces rapprochements. L'actionnaire commence notamment à sanctionner ces politiques de gigantisme qui risquent parfois de "détruire" de la valeur (économies d'échelles limitées voire négatives, choc de cultures et management délicat, etc.). Ainsi la fusion Daimler-Chrysler de 1998 se solde par une action tombée juste au-dessus de la barre des 50 euros en Novembre 2000 contre 120 euros pour l'action Daimler en mai 1998. Cela représente 40 milliards d'euros de capitalisation détruits en ce cours laps de temps<sup>2</sup>. Le marché financier exerce une pression de plus en plus forte sur la stratégie en temps réel des groupes ; citons le cas du projet de rachat de l'américain Quaker par le groupe Danone qui après de mûres réflexions et négociations devait aboutir en novembre 2000 et qui a échoué in extremis le 23 novembre 2000, deux heures avant la clôture de la Bourse sous la pression de l'actionnaire<sup>3</sup>...

Les actionnaires réclament notamment plus de lisibilité stratégique ce qui nécessite de plus en plus le développement de stratégies de recentrage voire de scissions internes. Les groupes n'hésitent pas ainsi à créer des entités juridiquement indépendantes mais centrées sur des marchés spécifiques tout en prônant les vertus d'un management systémique, transversal et en affinant des organisations empruntant aux principes des structures matricielles et des structures par projet visant à mutualiser les services fonctionnels de plus en plus externalisés afin d'espérer retrouver une synergie transversale.

Notre propos n'est pas ici de développer la spécificité ou la pertinence de ces stratégies, mais plutôt de témoigner d'expériences récentes de grands groupes qui ont développé des outils devant faciliter ces mutations fonctionnelles voire culturelles : nous nous

---

<sup>2</sup> La Tribune 17 novembre 2000

<sup>3</sup> La Tribune 24 novembre 2000

limiterons ici aux apports et limites de la mise en place d'intranet pour les salariés. Il devrait s'agir là d'un vecteur devant notamment accompagner les logiques managériales et fonctionnelles transversales dans le cadre d'un management systémique et de proximité, de stratégies de mutualisation et de gestion par projets en particulier des services fonctionnels. Nos analyses sont le fruit d'une enquête monographique qualitative en milieu industriel. Notons que nous n'aborderons pas ici des domaines comme l'usage d'internet par la firme et les relations avec par exemple les partenaires industriels (fournisseurs ou sous-traitants) ni les clients (vente industrielle en ligne, etc.).

### **Intranet accompagne l'évolution managériale**

Il importe de définir les conditions de nos observations. Sous les pressions diverses et notamment concurrentielles mais aussi pour accompagner les opportunités de développement, les firmes ont le souci de mettre en application les principes désormais établis de l'approche systémique. L'organisation spatiale obéit bien sûr à ces principes mais aussi l'organisation fonctionnelle et le management. L'optimisation des flux et la satisfaction des systèmes clients tant internes qu'externes nécessitent le développement d'un management de proximité adapté.

Afin de décloisonner les services et les compétences, les services fonctionnels sont notamment "externalisés" même si ce n'est encore souvent que sous l'angle virtuel. Ainsi, par exemple, le traditionnel service "formation" trop souvent centré sur son "activité d'offre de formations" devient un service allégé en personnel permanent mais renforcé en compétences. Il s'occupe désormais d'ingénierie pédagogique et de montage de projets partagés. Sa mission n'est plus forcément de "faire" de la formation mais de participer à l'amélioration d'une situation repérée ; la formation peut être un moyen d'amélioration mais il peut aussi exister toute autre solution

plus appropriée qu'il importe d'analyser en interaction avec le système concerné. Or un tel service ne peut plus être centralisé ou plutôt s'il l'est il doit être partagé entre tous les services ou structures (y compris les filiales éventuelles juridiquement distinctes mais rattachées fonctionnellement en tant que clients et fournisseurs internes) afin d'optimiser transversalement les projets d'amélioration, d'impliquer l'ensemble des acteurs impliqués et in fine d'assurer une mutualisation des connaissances. Il s'agit ainsi de démultiplier les expériences fructueuses et de ne pas "réinventer" chaque matin ou redécouvrir un procédé par ailleurs existant au sein d'un groupe mais que les cloisonnements hérités d'un fayolisme ancestral et culturel n'ont pas permis de détecter.

Il va sans dire que les premiers avantages apportés par intranet et la messagerie interne sont la facilitation de la communication latérale et fonctionnelle ainsi que la dynamisation de vecteurs d'information interne. Il semble d'ailleurs curieux que la communication verticale (ascendante ou descendante) ne soit pas fondamentalement modifiée par intranet, un certain formalisme continuant d'être respecté. Il apparaît cependant qu'intranet est de plus en plus utilisé comme relais stratégique vers le personnel dans le cas de grands projets impliquant et nécessitant une dynamique collective.

Bien entendu, l'outil devient un gage de flexibilité et de réactivité. S'il est trop tôt pour faire un bilan financier, il est certain que les gains en temps, en énergie déployée mais aussi en investissement psychologique sont réels. Nous entendons par "investissement psychologique" les coûts engendrés par certains actes comme le formalisme d'un courrier comparé au style « épuré » des messages par intranet, l'hésitation qu'on peut avoir à passer un appel téléphonique comparé à la liberté d'échanges sur intranet... En terme de matériel, la mise en place d'un réseau intranet nécessite souvent de reconsidérer l'homogénéité du parc informatique. Ceci a pour conséquence positive une clarification des besoins, une

meilleure gestion de la maintenance (télémaintenance) et donc une plus grande efficacité globale avec quelques retombées parfois négatives. Nous pensons ici à l'éviction fréquente en milieu industriel des derniers bastions de résistance fidèles au Mac et à l'angoisse croissante de technopates résistant à toute innovation en ce domaine qui pouvaient encore feindre de snober les vertus de l'informatique personnelle, mais qui ont bien du mal à justifier ou cacher leur frilosité ou leur réticence au changement dans le cas d'une mise en réseau des matériels. A ce propos, il apparaît que le technopate (par goût mais plus souvent par nature) se recense dans tous les niveaux de la hiérarchie ; la différence est qu'au sommet ces lacunes sont plus faciles à dissimuler qu'à la base... Par ailleurs, ces restructurations des réseaux sont souvent l'occasion d'optimiser les configurations et d'évacuer les gadgets (jeux notamment)...

Pour ce qui est de la communication "institutionnelle" interne, on constate que les services jouent le jeu sans aucune contrainte hiérarchique et n'hésitent pas à mettre en consultation leurs informations essentielles. Intranet permet certes à tout salarié d'accéder ainsi immédiatement à un volume conséquent d'informations internes, mais il semble que, hormis les aspects factuels comme la météo, le cours de l'action ou divers renseignements pratiques, la richesse des informations ne soit guère exploitée que par... les partenaires sociaux eux-mêmes qui paradoxalement sont mieux renseignés sur certains points que leurs interlocuteurs "terrain" ce qui nécessite la mise en place en réaction de séminaire de formation-information à destination de l'encadrement de proximité...

Globalement l'outil apparaît plutôt comme un véritable vecteur de mutualisation. Les sites n'hésitent pas à communiquer les informations sur leur projet et à mettre à disposition des résultats spécifiques à destination de la communauté des salariés de l'entreprise. Des réticences multiples persistent cependant.

## **Intranet sans évolution culturelle et fonctionnelle n'est pas sans risque**

Intranet devrait permettre la dynamisation de forum d'échanges entre salariés. Il pourrait s'agir là d'un outil de communication mutuelle efficace, mais il apparaît qu'en milieu industriel notamment l'objectif ne soit pas atteint. Il semble qu'il y ait une réticence culturelle, les salariés craignant d'être repérés comme trop "actifs" sur ce type d'outils ce qui pourrait révéler une absence d'optimisation de leur emploi du temps dans une logique productive. Les firmes ont tendance aussi à encourager le travail nomade (à domicile, à l'hôtel...) ; une solution pertinente et justifiée dans certains cas mais aussi un risque de contraintes nouvelles pour le salarié dont le temps de présence se réduit (35 heures) mais dont les missions n'ont aucunement été ajustées...

Evidemment l'information étant source de pouvoir, il est aisé d'imaginer que nous retrouvons en ces domaines les mêmes travers spécifique au management de l'information. L'accès facilité à l'information, et les échanges mutuels d'informations en grand nombre entraînent inévitablement des pertes ou des transferts de pouvoir. La hiérarchie peut avoir le sentiment qu'une grande partie des informations lui échappent ainsi et se voir contrainte de réactiver autoritairement et souvent à juste titre les circuits de communication ascendante. A ce titre, il apparaît de façon surprenante que la communication reste globalement ou bilatérale ou institutionnelle. en ce sens intranet n'est pas encore devenu un véritable outil productif. L'outil n'entraîne pas encore une véritable synergie collective, la hiérarchie utilisant peu de façon personnalisée l'outil par exemple et peu de choses sont vraiment partagées par la communauté des salariés.

Intranet nécessite évidemment un système de régulation interne pour fixer les règles du jeu communautaire : accessibilité de l'information, déontologie, contrôle. Un travail d'administrateur effectué en général par un comité de pilotage. Ce comité n'a cependant aucune compétence en terme de scientificité (il n'a pas vocation à vérifier la rigueur ou l'exactitude du contenu). Cependant l'outil est largement consensuel et bénéficie d'un halo positif. Il apparaît donc un effet GIGO indéniable. Cet effet GIGO (Garbage In, Gospel Out<sup>4</sup>), classique en gestion, traduit le phénomène suivant : certains traitements notamment de l'information confèrent à celle-ci un gage de scientificité et d'authenticité alors même qu'on n'a pas pris la peine de vérifier la source originelle. Cela a été le cas notamment du traitement informatique de données en entreprise : impressionné par la puissance de calcul d'un gros traitement statistique, le gestionnaire peut avoir tendance à directement interpréter les résultats du listing sans trop se poser de questions quant à la pertinence des sources ou la rigueur du traitement lui-même... A propos d'intranet, le risque est important d'utiliser de l'information peu probante mais qui finit par faire foi car l'outil confère un gage de scientificité ou d'authenticité aux yeux d'une communauté plutôt passive d'utilisateurs sans même qu'ils aient recherché l'expertise de la source originelle. Le risque est donc aussi de véhiculer des rumeurs persistantes et fausses...

Intranet est en passe de devenir un art combinatoire qui dépasse de loin les seuls aspects techniques ou fonctionnels et constitue certainement un enjeu organisationnel voire stratégique de la firme. Intranet peut réussir le pari de devenir un « outil de management » transversal complexe à condition d'accompagner le « management d'intranet » en tant que changement culturel et comportemental...

---

<sup>4</sup> Foutaises en entrée, paroles d'évangile à la sortie.