HAL
open science

# Plates-formes collaboratives : entre évolution technologique et choix stratégique

André Salançon

## To cite this version:

André Salançon. Plates-formes collaboratives : entre évolution technologique et choix stratégique. 2010. hal-02818654

**HAL Id: hal-02818654**

**https://hal.inrae.fr/hal-02818654v1**

Preprint submitted on 6 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

WORKING-PAPER – UMR MOISA

# Plates-formes collaboratives : entre évolution technologique et choix stratégique

**Salançon, A.**

***WORKING PAPER MOISA 2010-1***

WORKING-PAPER – UMR MOISA

# Plates-formes collaboratives : entre évolution technologique et choix stratégique

**André Salançon**[1]

[1] Montpellier SupAgro, UMR MOISA, Montpellier F-34000, France

Juin 2010

**Résumé**
La question de l'impact de l'usage des Tic sur le développement économique des entreprises est relancée ces dernières années avec l'émergence des dispositifs appelés « plate-formes de travail collaboratif » ou « plates-formes collaboratives ». Cette évolution technologique est porteuse de nouvelles conceptions de fonctionnement des organisations économiques. Dans le même temps et dans les situations concrètes, l'adoption de ce dispositif innovant doit composer avec les stratégies d'acteurs dans lesquelles les plate-formes collaboratives tentent de prendre place.
L'article présente l'étude d'un projet de création d'une plate-forme collaborative dans la filière des fruits et légumes. Elle apporte des éléments de réponse sur les facteurs déterminants l'émergence des projets de plates formes collaboratives et sur les ressorts stratégiques de leur construction de la part des acteurs impliqués dans ce projet.

**Mots clefs**
Tic, plates-formes collaboratives, stratégies d'acteurs, méthode Delphi, filière fruits et légumes, import-export fruits et légumes.

## Collaborative platforms: between technological evolution and strategic choice.

**Abstract**
The question of how information and communications technologies impact the economic development of businesses has come to the fore in recent years with the emergence of what have been called « platforms for collaborative working » or simply « collaborative platforms. » This technological development has given birth to new conceptions about how economic organisations function. In real-life situations, however, the adoption of these new and innovative work mechanisms must complement and be integrated with existing stategies among actors within the organisation.
The following article presents a study of one project whose aim was the creation of a collaborative work platform in the fruit and vegetable sector of the food industry. The study presents response elements to various factors which determined the emergence of collaborative platform projects, as well as responses to the strategic choices made by the actors involved in the project in building these platforms.

**Keywords**
TIC (information and communications technology), collaborative platforms, actor strategies, Delphi method, fruit and vegetable sector, produce sector, food industry, import-export of fresh produce

**JEL**: D83 ; L15 ; O33

Dans les organisations économiques, l'émergence assez récente des « plates-formes collaboratives » - synthèse entre dispositif technique et concept d'organisation du travail - relance un débat relativement ancien concernant la question de l'insertion des Tic dans les entreprises et leurs effets sur le développement économique. Ce débat avait été soutenu, dans les années 1990, par le lancement d'un dispositif d'enquêtes sur les changements organisationnels et l'informatisation[i]. Il avait fait l'objet, par la suite, d'un rapport publié en 1999 (Brousseau Eric, Rallet Alain 1999) faisant le point sur cette problématique en soulignant l'ambivalence de ces relations et, conséquemment, de l'impossibilité de déterminer des liens directs de cause à effet.

Près de 20 ans après ces analyses et après des progrès technologiques significatifs, force est de constater une permanence de ce débat. Même si des études récentes mettent en avant des résultats positifs en termes d'équipement en TIC, l'intégration des Tic est statistiquement, encore incomplète dans les entreprises (Besnard Sonia, Biré Chantal et Victor Patrice 2008). On constate également que la diffusion des technologies de l'information et de la communication et leur adoption par divers promoteurs et utilisateurs ne vont pas de soi.

Aussi, avec le développement de ce nouveau type de dispositif tel que les plate-formes collaboratives est-il intéressant de s'interroger sur les facteurs déterminants l'émergence des projets de plate forme collaborative et sur les ressorts stratégiques de leur construction de la part des acteurs impliqués dans ces projets.

Pour répondre à ces questions, les résultats d'une étude de cas conduite dans le secteur agroalimentaire offre l'opportunité d'étudier cette problématique sous l'angle des contenus, des usages et des enjeux informationnels et communicationnels.

## 1. D'un intranet à une plate forme collaborative : exemple d'un projet.

Il s'agit du projet de création d'une *plate-forme collaborative de sécurité agro alimentaire* dans le secteur des fruits et légumes. Ce projet est à l'initiative d'un syndicat professionnel d'importateurs exportateurs, comprenant près de 80 entreprises adhérentes concentrées principalement sur un site gérant le plus grand centre d'éclatement fruits et légumes de France. A partir d'un intranet existant, l'objectif de ce projet est d'intégrer des nouveaux services, de renforcer le dispositif de sécurité / traçabilité alimentaire par la création d'outils collaboratifs dans un contexte de compétitivité exacerbée entre les opérateurs d'import à l'échelle européenne. Une réglementation récente conduisait en effet à la production, à la gestion d'informations qui justifiait l'utilisation de Tic pour automatiser les procédures, fluidifier les échanges de biens, et gagner ainsi en compétitivité.

Ainsi, sous l'appellation « Communauté Electronique Privée » (CEP), le Syndicat des importateurs de fruits et légumes avait créé en 2000 un intranet réservé aux entreprises adhérentes. De trois services au départ, ce dispositif offrira progressivement sept services qui rencontreront un succès significatif au regard des statistiques globales de consultation. Ouvrant certaines rubriques à des entreprises non adhérentes au syndicat, le dispositif technique initial commençait à atteindre des limites de capacité de traitement et de flux. Cette situation conduisait le syndicat des importateurs à envisager un renouvellement dont la décision allait se précipiter avec la mise en place, en 2005, au niveau national des pôles de compétitivité qui *« sur un territoire donné, associent des entreprises, des centres de recherche et des organismes de formation, et les engagent dans une démarche partenariale (stratégie commune de développement), destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s)»*[ii].

Survenant la même année que la création des pôles de compétitivité, la mise en place de la réglementation sur la traçabilité des produits agroalimentaires allait inciter le syndicat à faire converger ses besoins immédiats en termes de renouvellement de matériels et à exploiter des opportunités de financement. Ainsi sous l'intitulé « projet de plate-forme collaborative de traçabilité » naissait en 2006 une première formulation du projet qui, autour du Syndicat des importateurs, agrégeait plusieurs partenaires dont un grand constructeur informatique mondial qui, de fait, devait être la cheville ouvrière de ce projet à dominante technologique concernant l'efficience des TIC sur la performance des entreprises.

Ce projet contenait un ensemble d'actions avec deux objectifs généraux :
1/ « le développement d'innovations techniques et organisationnelles pour la maîtrise et la valorisation de la qualité des produits et des services au stade de la distribution,
2/ le développement de nouveaux outils pour assurer la traçabilité et la sécurité des produits dès l'amont et pour mieux valoriser ces produits»[iii]

Au terme de plusieurs séances de travail pour élaborer un contenu d'applicatifs, le projet est retenu par le syndicat des importateurs de fruits et légumes lors de son assemblée générale de novembre 2006, mais ne bénéficie pas du financement national escompté compte tenu du volume budgétaire demandé et du trop grand nombre d'actions répertoriées et envisagées.
Cette situation amène le porteur du projet à rechercher un autre montage moins onéreux en s'orientant vers des solutions technologiques compatibles et en réduisant les actions à la seule plate forme collaborative, les autres actions étant reportées sur d'autres programmes ou abandonnées. Simultanément, il cherche donc sur le seul projet de plate forme l'adhésion de partenaires locaux et régionaux qui finira par être obtenue en presque totalité en 2007. La réalisation du projet débute dès lors en 2008.

Selon le porteur du projet, la « création d'une plate-forme collaborative de sécurité agro alimentaire, puissant soutien de l'activité des entreprises, permettra de :
- répondre à la nécessité de fédérer et de mutualiser les professionnels de la filière fruits et légumes,
- développer des nouveaux outils pour assurer la traçabilité et la sécurité des produits,
- développer des innovations techniques et organisationnelles pour la maîtrise et la valorisation des produits et des services au stade de la distribution,
- transposer l'expérience de la plate-forme collaborative de sécurité agro-alimentaire aux autres filières »[iv].

Il s'agit d'étendre les services de la communauté Electronique Privée par l'intégration de nouveaux modules et de nouveaux services « services collaboratifs » et comme cela est dit dans l'intitulé du projet « d'adapter les NTIC à la filière Fruits et Légumes ».

Ce projet s'inscrit donc dans une évolution de l'organisation qui conçoit son développement par l'adoption de Tic ; elle est présentée comme solution fédératrice des entreprises adhérentes. S'appuyant sur le fonctionnement de l'intranet de l'organisation professionnelle, le promoteur place le nouveau dispositif informationnel – la plate forme collaborative - comme nécessité, face aux évolutions en cours dans la filière.

**Méthodologie**

La mission confiée à une équipe de recherche composée de chercheurs en sciences de gestion et en sciences de l'information et de la communication a consisté à accompagner le comité de pilotage mis en place par le promoteur du projet avec deux objectifs :
- Rendre intelligible l'émergence de services nouveaux à créer et à développer,
- Définir les conditions d'enrôlement des acteurs associés à la mise en œuvre du e-projet.

Cette intervention s'est opérée en deux phases durant la période de montage du projet de 2008 au début 2010 date de l'ouverture du service.

Une première phase de l'intervention - réalisée en 2008 - a cherché à caractériser les enjeux explicites et implicites de ce projet auprès de cinq catégories d'acteurs (porteurs du projet, financeurs, opérateurs institutionnels, opérateurs techniques et entreprises utilisatrices de l'intranet actuel soit une quinzaine d'entretiens)
Une deuxième phase – réalisée en 2009 - a cherché à faire une évaluation des usages de l'intranet actuel et à identifier les motivations d'adhésion aux nouveaux services proposés avant leur mise en service programmée actuellement en cours en 2010 (10 entretiens et 30 questionnaires auprès d'entreprises utilisatrices). En outre, nous avons constitué 2 panels d'experts pour esquisser des scénarios de développement (2 x 20 experts) avec la méthode Delphi.

**Références théoriques / Objet et hypothèses de recherche**

Ces différentes interventions ont été inspirées par une combinaison de quatre références théoriques :

- Le concept de « L'analyse stratégique par l'acteur » (M.Crozier, E.Friedberg), centrée sur la rationalité de l'acteur (acteur stratégique, système d'action concret, zones d'incertitude),
- Le concept de « traduction » (M.Callon, B.Latour) en tant que processus de transformation de positions et d'enjeux entre acteurs,
- La sociologie du changement (P.Bernoux) située dans les interactions, les contraintes externes aux organisations, les institutions, les acteurs,
- Les sciences de l'information et de la communication (B.Miège) considérant les Tic comme techniques de gestion du changement social et de transformation des rapports sociaux.

En d'autres termes, ces références utilisées pour comprendre l'insertion des TIC dans les entreprises - ici dans un contexte réglementaire de traçabilité et de sécurité alimentaire – ont orienté la recherche sur

- la dimension stratégique de l'information et de la communication via les Tic
- la fonction des Tic dans les changements organisationnels, tant internes qu'externes.

Dès lors, deux hypothèses générales ont été émises selon lesquelles
1/ celui qui, par le biais d'une plate forme collaborative, détient les moyens de saisie, de gestion et de traitement des informations rentrant dans la réglementation traçabilité/sécurité des aliments, détient une partie du pouvoir susceptible de peser dans les relations internes ou externes avec ses fournisseurs ou ses clients,
2/ le développement des plates-formes collaboratives repose sur les stratégies d'acteurs qui sont les éléments de base susceptibles pesant sur la performance économique.

## 2. Les enjeux du projet de plate forme à travers les discours des acteurs

Partant de ces hypothèses, les perceptions du projet de plate forme collaborative par les acteurs impliqués par le promoteur du projet, le recueil de leurs discours les exprimant constituaient un élément de connaissance des facteurs déterminants de première importance. Leur analyse révèle la diversité des perceptions des enjeux au milieu desquels se construit le projet.

### 1 Un système complexe de relations entre acteurs hétérogènes

Un premier inventaire des acteurs du projet fait apparaître une diversité d'intervenants qui ont été sollicités par l'initiateur du projet pour assurer plusieurs fonctions ; assurer le

financement de l'investissement, concevoir et mettre en œuvre le dispositif technique, participer à la définition des services nouveaux….

A partir de ce critère fonctionnel, ces différents intervenants peuvent être différenciés en cinq catégories permettant de distinguer les caractéristiques spécifiques à chacun d'entre eux, à savoir :

1/ **les porteurs du projet institutionnel** : Syndicat des importateurs, laboratoire départemental d'analyses ;
2**/ les financeurs** : Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE), Direction régionale de l'agriculture et de la forêt (DRAF), Conseil Régional (CR), Conseil Général des (CG) et la Communauté d'agglomération (CA) ;
3/ **les opérateurs techniques** : (informatique) et (traçabilité) ;
4/ **les destinataires et/ou usagers potentiels** : les entreprises adhérentes au Syndicat des importateurs;
5/ **les opérateurs institutionnels** : Direction départementale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi), Douanes, Service des Nouvelles du Marché (ministère de l'agriculture) ; (SNM), Chambre de commerce et d'industrie (CCI), Fédération Nationale des Transporteurs Routiers (FNTR ).

A l'intérieur de chacune des catégories, l'analyse des entretiens réalisés a été centrée sur cinq thèmes (objectifs explicites, enjeux implicites, atouts, contraintes, temporalités) dont le texte suivant propose une synthèse.

**1.1 Les porteurs du projet institutionnel** : syndicat des importateurs, laboratoire départemental d'analyses ;

Pour les porteurs du projet, le moteur principal de l'action consiste à dépasser la contrainte administrative de traçabilité pour en faire, au contraire, un atout. Il s'agit dès lors de développer un nouveau service pour les adhérents du syndicat ou pour les clients du laboratoire départemental d'analyses ; ceci permet de gagner ainsi une nouvelle clientèle tout en ne se faisant pas imposer un nouveau système par la Grande Distribution qui exerce, par ce biais, une pression sur ses fournisseurs que sont les entreprises d'import-export.
Dans cette perspective, l'un et l'autre des porteurs du projet disposent déjà d'atouts non négligeables à partir de leur expérience en matière de dispositifs d'information : la communauté électronique privée du Syndicat ou une base de données pour le laboratoire départemental d'analyses. De même, ils disposent d'atouts qui leur sont reconnus en matière de compétences et de savoir-faire innovant (démarche Qualité, convention avec partenaires, agréments ministériels…).
L'un et l'autre justifient leur projet par la nécessité d'évoluer en proposant de nouveaux services pour garder un avantage concurrentiel et assurer le développement des entreprises.

**1.2 Les financeurs : Drire, CR, Draf, CG et CA**

Dans ce groupe, les administrations publiques nationales, régionales, départementales et locales occupent une place importante par leur nombre et par leur participation. Elles sont mobilisées principalement sur l'aspect financier puisque selon le budget prévisionnel du projet, les subventions et aides publiques représentent 70% du coût prévisionnel du projet. Cet engagement financier se réalise proportionnellement à leur capacité budgétaire et tient compte de leurs obligations dues à leur compétence qui relèvent tantôt de la Région, du Département ou de l'Agglomération. Derrière ce partage d'attribution et les interventions afférentes, on observera comme un partage des pouvoirs de gestion d'activités et de filières économiques et de territoires ; ce partage des attributions d'ailleurs donne lieu parfois à des échanges de responsabilités en toute légalité (par exemple, la ville de Perpignan aurait transféré à l'Agglomération sa compétence économique).

En tout état de cause, le projet de plate-forme collaborative de sécurité/traçabilité recueille un avis transversal unanime sur le fait qu'il est un enjeu à plusieurs dimensions interdépendantes. Avec un enjeu de compétitivité pour les entreprises du syndicat, ce projet dépasse les seuls bénéfices pour ce groupe d'entreprises et concerne, au-delà de la filière fruits et légumes une autre filière très intégrée dans la zone économique départementale à savoir la logistique. Le projet est reconnu comme projet structurant, destiné à faire exister tout à la fois le syndicat, la Ville, l'Agglomération, le Département dans l'espace économique international en réalisant un dispositif innovant qui se démarque des autres plates-formes d'éclatement européennes.
Dans le même temps, à travers leur participation financière au projet, les institutions publiques, tout en répondant à leurs missions et prérogatives diverses en termes de soutien à l'activité économique, veulent se placer dans le jeu d'institutions innovantes. Elles sont en effet toutes favorables à un investissement permettant de capitaliser des connaissances susceptibles de leur permettre à leur tour de gérer d'autres projets avec plus de visions, compte tenu du développement de la rationalisation des aides financières.

**1.3 Les opérateurs techniques (informatiques et traçabilité).**

Ces deux opérateurs ont en commun d'être prestataires techniques du syndicat dans des champs d'applications complémentaires. Le premier a pour atout d'avoir créé la communauté électronique privée (CEP ou intranet) et prend en charge la maintenance du dispositif informatique et son évolution vers de nouvelles applications regroupées sous l'appellation « Plate forme collaborative ». Le second est également prestataire technique du syndicat, en ce sens qu'il a installé depuis 2006 un dispositif - très peu utilisé jusqu'ici - qui permet de garantir la traçabilité de produits importés en cas de problèmes sanitaires avérés.

Pour les deux opérateurs techniques, le projet de plate-forme représente un enjeu commercial important au point de mobiliser pour l'un d'entre eux l'essentiel de ses ressources avec l'espoir de pouvoir obtenir par la suite d'autres marchés chez les distributeurs notamment. Avant cela, il leur laisse penser que la collaboration entre eux pourrait être porteuse de projets communs nouveaux.

**1.4 Les opérateurs institutionnels : DDCCRF, Douanes, SNM, CCI, FNTR .**

L'approche des acteurs de ce groupe fait apparaître une division en deux orientations :

- l'une tournée vers l'environnement du projet dont la CCI serait le porteur. Celle-ci met en avant l'impérieuse nécessité de cohésion ou d'union pour être compétitif vis à vis des concurrents tant dans l'hexagone qu'à l'échelle internationale, et met donc en exergue l'enjeu économique pour le syndicat : il en va de leur survie à la différence des institutions politico-administratives (CG, CA). Le projet de plate-forme électronique innovante contiendrait donc un enjeu décisif et constituerait un facteur de cohésion ou tout au moins un objectif qui ferait que chaque partie concernée dépasserait la défense de ses seuls intérêts, la réussite de l'objectif commun devant bénéficier à chacun.

- l'autre orientation est à la fois tournée vers la complémentarité et vers la différence des opérateurs institutionnels en charge des contrôles des flux (douanes) et des marchandises (DDCCRF et Phytosanitaires). La complémentarité des interventions est reconnue parce qu'il en est ainsi, parce que chacun participe à l'équilibre de ce que l'on peut appeler « l'éco-système des échanges». Mais l'objectif de la plate-forme qui devrait être de faciliter les flux de marchandises souhaitables se heurte en fait à des interrogations et fait adopter des postures différentes et assez peu convergentes aux trois acteurs. Ces postures vont du retrait (certains opérateurs pressentant une perte de pouvoirs comme par exemple le cas des douanes qui est le plus explicite) jusqu'à l'engagement à l'opposé dans une démarche expérimentale volontariste telle que la DDCCRF le démontre par la mise en place d'une politique d'autocontrôle et de dématérialisation des procédures administratives (import-export) à travers l'intranet du marché. La conception et la réalisation de ce dernier

service montrent l'importance déterminante des individus à faire progresser les cultures ainsi que les pesanteurs administratives et bureaucratiques.

### 1.5 Les destinataires et/ou usagers potentiels : les entreprises adhérentes au syndicat

De la part des principales entreprises d'import-export, le projet est sans le moindre doute positionné sur le terrain de la compétitivité commerciale principalement internationale sans écarter le domaine concurrentiel national. Il est l'un des facteurs d'adaptation des entreprises à la demande qui évolue de façon assez nette : si les volumes commandés demeurent stables, les commandes sont, elles beaucoup plus fractionnées obligeant à gérer des lots moins homogènes et plus diversifiés et ce, dans un mode de commercialisation où le «flux tendu » s'accroît de façon significative. Ces évolutions qui caractérisent la demande pressent les responsables d'entreprises à rationaliser la gestion des flux pour lesquels les TIC-Technologies de l'Information et de la Communication- sont en passe d'être le recours principal. Dès lors, le souhait, si ce n'est la détermination des responsables d'entreprises, est d'adhérer à un dispositif qui intègre les exigences réglementaires de traçabilité dans un objectif plus vaste de gestion rationnelle des flux assistée par les TIC.

Ainsi, face à un projet dont les contours concrets n'étaient pas encore perçus parce non présentés en détail (en 2008), une catégorie d'acteurs a compris l'intérêt de ce projet en termes de stratégie de développement ou de maintien de l'activité ; d'autres ont davantage retenu, à ce stade, les questions sous-jacentes et la remise en question des pratiques et des pouvoirs qu'il engendre.

On peut en déduire aussi que cet exemple met en évidence le fait que les dispositifs technologiques, en l'occurrence une plate-forme collaborative, ne vont pas de pair et spontanément avec les organisations en tant que construits sociaux.

De manière transversale, on voit apparaître une rhétorique assez partagée et dominante entre tous les acteurs qui fait état d'une sorte de consensus ou d'union sacrée autour de thèmes porteurs ou fédérateurs (le développement économique, l'image de modernité…) et des investissements légitimes pour les projets afférents tels que la plate-forme collaborative. On notera aussi qu'à ce stade, ce ne sont pas les applications dans le détail qui sont objets d'avis mais le projet dans son principe et sa finalité.
Au demeurant, les relations de pouvoir s'invitent dans la mise en place du projet, au démarrage du projet, et certainement à l'avenir aussi. Qu'il s'agisse des relations entre institutions publiques elles-mêmes d'un côté ou des relations entre les institutions publiques et les organisations économiques privées de l'autre, elles comportent une volonté de valoriser sa spécificité et son rôle social.

Autrement dit, le projet de création d'une plate-forme collaborative ne fait pas l'économie des stratégies des acteurs publics et privés. Il en est même un révélateur au point que l'on peut avancer l'idée selon laquelle c'est l'interaction entre ces acteurs et l'état de leurs relations qui le fait exister.
A l'avenir chacune des parties prenantes garde ses missions mais entend aussi s'afficher comme acteur ouvert, moderne, efficace, responsable, tout en cherchant à gagner en crédibilité et en honorabilité.

## 2 Des enjeux multiples et différenciés qui s'enchevêtrent

En rapprochant les analyses concernant les objectifs explicites et les enjeux implicites, et en fonction des analyses précédentes, on aboutit à une hiérarchie suivante, toutes choses égales par ailleurs :

Les enjeux professionnels (mutualisation, action collective, défense de l'import vis à vis de la Grande Distribution) et de nature organisationnelle (performance des dispositifs technico-administratifs, rationalisation des organisations administratives – contrôles, gestion des flux) sont les enjeux les plus présents sous un registre plutôt implicite alors que les enjeux stratégico – commerciaux (présence anticipée sur le net ou dans l'usage des TIC, innovations dans la filière…) et les enjeux technologiques (vitrine technologique, structuration des entreprises autour de l'information ou des systèmes d'information, faire de la traçabilité un atout…) sont tout autant présents mais dans le registre des objectifs explicites.

Les enjeux relatifs aux missions de base des acteurs (promotion locale et régionale, aide aux entreprises, action collective fédérant les entreprises) ainsi que les enjeux économiques (en rapport avec les mutations du secteur import-export fruits et légumes : transport, énergie…) sont quant à eux légèrement moins présents et semblent concerner des acteurs plus diversifiés.

Au-delà de cette hiérarchie des enjeux toute relative, il convient d'observer la mise en évidence d'une imbrication de quatre principaux enjeux pour la majorité des acteurs : enjeux professionnels, organisationnels, stratégico-commerciaux et technologiques qui constitueraient un ensemble de facteurs interdépendants pouvant constituer un socle de convergence entre les acteurs du projet.
A côté de ce dernier élément, il ne faut pas sous-estimer l'existence des logiques divergentes ou tout au moins de « zones sensibles » dans le champ des opérateurs institutionnels qui sont à la fois sur des positions défensives fermes tout en étant engagés dans des changements réglementaires et institutionnels importants.

Au terme de ces différentes investigations, cinq idées - force se dégagent :

1. Deux visions du projet sont repérables : une vision plutôt **stratégique et élargie** du projet de plate-forme sur l'ensemble de la filière (caractéristique des financeurs et des opérateurs institutionnels), et une vision plutôt **opérationnelle et recentrée** du projet de traçabilité (caractéristique des opérateurs techniques et des entreprises).

2. Deux types d'enjeux sont repérables : des enjeux plutôt **explicites** (stratégico-commerciaux et technologiques) et des enjeux plutôt **implicites** (professionnels et organisationnels). Ces enjeux constituent un ensemble de facteurs pouvant constituer un socle de **convergence**, sans sous-estimer des logiques de **divergences** dans le champ des opérateurs institutionnels (positions défensives fermes tout en étant engagés dans des changements réglementaires et institutionnels importants) et dans le champ des usagers potentiels (entreprises qui restent plutôt « en attente » tant dans les objectifs professionnels qu'organisationnels).

3. Le projet de plate-forme est pressenti majoritairement comme un **projet fédérateur** pour les entreprises adhérentes au syndicat et ses partenaires, tel une bannière derrière laquelle chaque organisation se rangerait afin de préserver au minimum les avantages de la situation présente pour l'importation des fruits et légumes tout en anticipant sur l'avenir. Ce dernier préoccupe en effet nombre d'acteurs de l'organisation compte tenu des évolutions économiques et réglementaires notamment qui menacent les équilibres acquis dans le système organisationnel actuel. Nous avons ainsi mis en avant un discours spécifique sur **l'Importation** et un discours spécifique sur la **traçabilité-palette.**

4. Cependant, tout en reconnaissant la légitime ambition de ce projet, l'opinion d'un certain nombre d'acteurs favorables à ce projet coexiste avec des freins au changement qu'il induit : incompatibilité entre des logiques sous-jacentes et des visées à court et à moyen long

terme, poids des contraintes de fonctionnement ou de réglementations variables. Nous avons ainsi mis en avant un discours spécifique sur **traçabilité-contrôle.**

5. Le rôle stratégique dévolu désormais à l'information dans les échanges commerciaux autour de laquelle se recomposent les rapports entre les acteurs d'une filière. Corollairement, les technologies d'information et de communication ne sont pas autonomes par rapport aux agissements des différents acteurs déjà impliqués dans le projet quand, de surcroît, il s'agit de construire **une collaboration autour de l'information.**

Ces idées forces mettent finalement l'accent sur les efforts nécessaires pour faire converger le projet, où s'expriment des discours et des enjeux différenciés.

Après avoir caractérisé les enjeux et identifié les principaux acteurs engagés dans le projet, la deuxième phase vise à évaluer finement les pratiques actuelles[v], afin de réunir les conditions nécessaires à l'adoption de ce dispositif et des innovations sous-jacentes que les usages des nouveaux services collaboratifs de la plate- forme ne manquent pas de faire apparaître.

## 3. Tic et plate-formes : usages actuels et analyse prospective

En complément de l'enquête qualitative réalisée en 2008 auprès des acteurs du projet, des investigations ont porté en 2009 sur les usages et pratiques des TIC par les entreprises adhérentes au projet de plate forme ainsi que sur le développement du dispositif. Dans ce sens trois actions ont été conduites :

- Une enquête par entretiens auprès d'un échantillon d'entreprises adhérentes au syndicat et utilisatrices de l'Intranet actuel et de la future plate forme;
- Une enquête par questionnaire auprès des entreprises adhérentes au ayant participé à une présentation de la plate-forme ;
- Une consultation d'un panel d'experts sur les thèmes de la traçabilité et de la plate-forme collaborative.

L'ensemble des informations collectées permet de caractériser les variables intervenant dans le fonctionnement du système et de constituer des outils d'aide à la décision pour les scénarios de développement et d'évolution du dispositif.

### 1 Usages actuels de la CEPet perception des plates formes : résultats de deux enquêtes

#### 1. 1 Les entretiens qualitatifs : évaluation des services de la CEP existante et perception de la plate forme

Les entretiens semi-directifs réalisés auprès des entreprises avaient pour finalité d'évaluer les usages actuels de la CEP et de projeter à partir de ces pratiques des scénarios d'usage de la future plate forme

1.1.1 **La CEP, une réalisation globalement appréciée mais non dénuée d'ambivalences**

Après la création d'un « site-vitrine » en 1999, le syndicat crée, en 2001, pour ses adhérents un intranet appelé « communauté électronique privée » (CEP) avec un premier ensemble d'applications. En 2003, trois services ont été ajoutés. En 2005 sera implantée une application de traçabilité. Par ailleurs, l'adhésion au syndicat comprend l'accès à la « CEP». A ce jour, l'offre de services comporte 10 rubriques[vi] sur lesquels la première partie des entretiens a porté.

A partir des entretiens, l'analyse de contenu permet de dresser l'ordre d'importance relative suivant, en fonction des déclarations d'utilisation :
- « Suivi des camions », et « tonnage des marchandises entrant » sont des applications plébiscitées,
- « Les cotations » constituent une référence réelle mais discutée,
- « Télé déclaration pour l'Export » permet de gagner du temps mais avec des améliorations souhaitées,
- « Démarche Qualité » et « Informations sanitaires » produisent des effets mais souvent décalés,
- « Communication, Documentation, Information » est le service le moins consulté.

La CEP apparaît comme un service avant tout « utilitaire » qui satisfait des besoins individuels dont certains suscitent remarques, commentaires et critiques de la part des utilisateurs, notamment les cotations, sujets sensibles entre entreprises concurrentes.

L'utilisation de la CEP est liée à la valeur et à la crédibilité variables accordées par les utilisateurs aux informations qu'elle véhicule.

L'usage de ce dispositif technique d'information ne supprime pas les autres canaux d'information plutôt informels et oraux dans lesquels le relationnel domine (clients, fournisseurs), canaux qui alimentent en connaissances du marché et qui permettent de se faire une opinion pour prendre des décisions (fixation de prix…).

Pour compléter cette analyse de contenu des entretiens, plusieurs hypothèses élaborées pour caractériser les usages et pratiques de la CEP existante et les représentations de la future plate forme ont été exposées au cours des entretiens.

Bien que limités par le nombre (10 entreprises sur 74 adhérentes), les résultats fournissent quelques indications complémentaires sur des points de vue qui font consensus, contribuant ainsi à caractériser les valeurs pouvant servir de levier pour l'adoption de l'innovation informationnelle.

Sur les **raisons de l'usage** de la CEP existante, les opinions convergent majoritairement sur les **trois** hypothèses suivantes :

*La CEP s'est developpée, parce qu'elle **répond aux besoins individuels** des abonnés au service en offrant une adéquation entre le travail à faire, les fonctionnalités de la technologie et le contenu des services.*

*La CEP est utilisée parce que les **avantages** attendus compensent les **efforts** à faire.*

*La CEP est utilisée en raison de **l'engagement des acteurs** majeurs dans le projet (syndicat, entreprises, administrations… ).*

En résumé, si on recoupe l'analyse de contenu des entretiens avec les opinions des enquêtés vis à vis des hypothèses, on peut observer **qu'une hypothèse générale est validée** à savoir que l**a CEP s'est développée, parce qu'elle répond aux besoins individuels des abonnés (fonctionnalités de la technologie, contenu des services, avantages perçus, engagement des différents acteurs).**

En revanche, les avis sont plus partagés sur la fonction fédératrice de la CEP :
*« La CEP est utilisée parce qu'elle est un outil qui construit, maintient pour chaque utilisateur **l'esprit d'appartenance au groupe** des entreprises import-export ».*

De même, sur la flexibilité du dispositif adapté à une situation de changement :

*« La CEP est utilisée en raison de la flexibilité du dispositif : la CEPmodifie progressivement le travail quotidien (rôles, métiers..), ce qui crée de nouvelles opportunités (organisation, collaboration, marchés..).*
De sorte, l'on peut observer **qu'une autre hypothèse générale est invalidée,** à savoir que l**a CEP est utilisée parce qu'elle est un outil qui construit, maintient pour chaque utilisateur l'esprit d'appartenance au groupe des entreprises import-export, ou qu'elle favorise le changement en offrant de nouvelles opportunités.**

### 1.1.2 Une perception de la future plate-forme collaborative ouverte

**L'analyse de contenu** des deuxièmes parties d'entretiens permet de dégager trois sous–thèmes regroupant des avis significatifs en termes de représentations de l'intérêt des services collaboratifs, à savoir :

1/ un contexte d'usage spécifique à l'activité commerciale.

Parmi les applications nouvelles envisagées, les services de communication ont d'emblée le plus retenu l'attention parce qu'ils renvoient à une pratique forte au sein des entreprises selon laquelle l'usage privilégie le contact oral au moins avec les interlocuteurs locaux.

2/ les éléments-moteurs pour l'appropriation des nouveaux services.

Dans le contexte d'usage spécifique du commerce où dominent les ventes de gré à gré reposant avant sur du relationnel, les services collaboratifs susceptibles d'être utilisés - tels que les visioconférences - sont ceux qui s'apparentent le plus aux pratiques actuelles fondées sur le contact direct : se voir et se parler entre fournisseurs et importateurs, et entre importateurs et clients.

Six autres facteurs sembleraient favoriser l'appropriation des nouveaux services, selon les entreprises :

- l'utilité pratique, la souplesse et l'économie de temps,
- la valeur des informations que les nouveaux services vont véhiculer et la crédibilité variable que les utilisateurs leur accorderont,
- la satisfaction de besoins individuels. Les attentes vis à vis de la plate-forme se situent dans le registre d'une consommation individualisée de services,
- une ouverture à l'égard de l'innovation telle qu'elle se pratique dans la filière comme celle mise en œuvre par exemple chez certains fournisseurs,
- une acceptation de la nécessité de changer et de « moderniser » les process,
- les nouveaux services seront d'autant plus adoptés que les explications sur les motivations et objectifs de ce dispositif seront largement expliqués par le promoteur de cette innovation, parallèlement à une démonstration de l'efficacité du dispositif et de son intérêt.

3/ les freins, craintes et fantasmes qui sous-tendent les perceptions

La présentation des services collaboratifs a suscité principalement deux catégories de réactions exprimant d'une part des limites, des craintes sur la pertinence de certains services ; et d'autre part des inquiétudes sur l'avenir même de l'activité commerciale de St Charles et à Perpignan, relativisant ainsi l'intérêt de la plate-forme.

Pour compléter cette analyse de contenu, un deuxième groupe d'hypothèses a été proposé, sur **l'intérêt** porté par les entreprises à la future plate forme. Les opinions exprimées établissent la hiérarchie suivante :

*L'intérêt pour la nouvelle plate forme @ticfel viendra des qualités d'un **canal bien adapté** pour transmettre l'information sur la traçabilité (accès, pertinence, sécurité, rapidité..).*

*L'intérêt pour la nouvelle plate forme @ticfel viendra de la construction **d'un outil stratégique** pour assurer la pérennité de l'activité de St Charles International dans l'environnement compétitif international (veille technologique et stratégique …).*

*L'intérêt pour la nouvelle plate forme @ticfel viendra de **l'importance croissante accordée à l'information**, à son traitement et à sa gestion pour le maintien et le développement des activités des entreprises.*

**Autrement dit, on voit émerger les raisons de l'intérêt des entreprises pour la future plate forme à la condition que :**
**- elle est la capacité de <u>transmettre</u> efficacement les informations sur la traçabilité, la gestion…. ; - elle permette de <u>conforter la position internationale</u> du marché par un outil de traitement de l'information performant.**

Cependant, la facilitation des échanges et le prix à payer, tout en étant dans les raisons reconnues, suscitent quelques expressions de retrait qui restent marginales.

### 1.2 L'enquête par questionnaire

Complémentaire aux entretiens qualitatifs, l'enquête par questionnaire permet de progresser dans la connaissance des usages des services actuels et des représentations de la future plate-forme puisqu'elle a été réalisée lors de séances de démonstration.

**Pour les services actuels**, on notera les points-clés suivants :

**La « fréquence d'utilisation**
On peut noter que la **fréquence** d'utilisation n'est **pas reliée** à la **taille** des entreprises, et ceci pour aucun type de services : ni pour les services de consultations (Cotations, statistiques, suivi camion, tonnage), ni pour les services de transactions (Base Import, Base Export), ni de documentation (Phytosanitaires, alertes sanitaires, démarches Qualité, formations, fiches produit…) ni de communication (Agenda, espaces d'échanges, manifestations, mémento…).

**« L'importance du service »** varie de 65 à 86 %
On peut noter que **l'importance** accordée aux services n'est **pas reliée** à la **taille** des entreprises, et ceci pour aucun type de services : ni pour les services de consultations (Cotations, statistiques, suivi camion, tonnage), ni pour les services de transactions (Base Import, Base Export), ni de documentation (Phytosanitaires, alertes sanitaires, démarches Qualité, formations, fiches produit…), ni de communication (Agenda, espaces d'échanges, manifestations, mémento…).

**La « facilité d'utilisation »** varie de 74 à 93 %

Le taux de **« satisfaction générale»** varie de 64 à 100 %.
On observe que les services qui offrent des informations d'un seul type (« tonnage », « cotations », « statistiques ») suscitent le plus de satisfaction d'usage (de 95% à 100 %). En revanche, les services ayant un contenu plus complexe restent en retrait (entre 60% et 70%) : « démarche qualité », « documentation » (fiches produits, nomenclatures). De façon paradoxale, la catégorie « Info sanitaires et alertes sanitaires » fait partie de ce groupe, alors qu'on pourrait s'attendre à la voir positionnée en tête des services donnant le plus de satisfaction.

En revanche, l'examen des appréciations par service utilisé fait apparaître une division entre deux tendances dans les propos. L'une manifeste une certaine cohérence interne et l'autre exprime des éléments contradictoires.

Dans le premier cas de figure, on peut mettre un service qui bénéficie d'un taux de satisfaction très élevé (par exemple des cotations), de déclarations positives sur les critères

de fréquences d'utilisation (service le plus fréquenté), d'importance du service (parmi les plus importants) et de difficultés d'utilisation (quasi inexistantes).

Dans le second cas, un service qui donne une très grande satisfaction (par exemple le tonnage) n'est pas pour autant parmi les services les plus utilisés alors qu'il est jugé important et qu'il n'offre pas de difficulté d'utilisation.

**Pour les services nouveaux de la plate forme,** on notera les points-clés suivants :

**La Fréquence d'utilisation prévue**

La priorité des futures utilisations est accordée aux applications immédiates qui allègent et simplifient les formalités (télédéclarations DDGCCRF), qui permettent d'être en règle (démarche qualité/traçabilité) dans un contexte d'usage sécurisé.
Les applications dites de communication sont moins mises en avant quant à une future utilisation.

**Importance du service prévu**
Contrairement à l'analyse des évaluations des services de la CEP qui signalait une difficulté à dégager des cohérences, l'appréciation sur les nouveaux services est très proche de la structure des avis sur la fréquence d'utilisation prévue notamment pour les trois premiers items : « accès sécurisé aux statistiques de flux », « télédéclarations DDCCRF », « démarche qualité/traçabilité ».
Les applications dites de communication sont moins mises en avant quant à leur importance.

La présentation de la plate forme n'a pas engendré de réflexe de crainte devant le dispositif. Plus de 80% d'opinions exprimées estiment l'utilisation facile et acceptable.

En conclusion de cette exploration par questionnaire des opinions des utilisateurs sur les services actuels de la CEPet sur ceux de la plate forme collaborative, les conclusions suivantes peuvent être avancées :

Sur les services actuels de la CEP :

- Sur les trois variables de l'enquête concernant les services actuels de la CEP (fréquence, importance et difficultés d'utilisation), les appréciations positives sont largement majoritaires. Cette proportion se retrouve logiquement dans le taux de satisfaction générale.

- L'analyse par variable montre un classement des services en deux catégories : la première composée de services qui offrent des informations d'un seul type (« tonnage », « cotations », « statistiques ») suscite le plus de satisfaction d'usage (de 95% à 100 %). La seconde, composée de services ayant un contenu plus complexe reste en retrait (entre 60% et 70%) : « démarche qualité », « documentation » (fiches produits, nomenclatures). A noter que, de façon paradoxale, la catégorie « Info sanitaires et alertes sanitaires » fait partie de ce deuxième groupe alors qu'on pourrait s'attendre à la voir positionnée en tête des services importants et donnant le plus de satisfaction.

- Les corrélations entre la satisfaction générale et les variables (fréquence, importance et difficultés d'utilisation) restent difficiles à établir d'autant que les commentaires sollicités sont rares et limités à des améliorations souhaitées en termes de rapidité, lisibilité et clarté de l'arborescence et apportent peu d'éléments d'interprétation significatifs.

Sur les services nouveaux de la plate-forme :

On observe une relative convergence de points de vue à la fois sur les catégories de services et leur usage.

- Faisant écho en quelque sorte à l'observation établie, les avis s'accordent majoritairement sur une priorité à accorder aux services à utilité immédiate, qui allègent et simplifient les formalités (télédéclarations DDGCCRF), qui permettent d'être en règle (démarche qualité/traçabilité) dans un contexte d'usage sécurisé. D'ailleurs, les termes « Economie de temps » dominent les commentaires apportés aux motivations à utiliser ces nouveaux services (5 occurrences sur 11 commentaires).

- Alors qu'elles sont mises en avant par les promoteurs du dispositif, les applications dites de communication semblent moins prisées. Elles suscitent une réserve exprimée à travers quelques rares commentaires portant sur la confidentialité des données et la sécurité des échanges et transactions.

## 2 Scénarios de développement des plates-formes

En complément des résultats d'analyse de la perception des enjeux de la plate-forme collaborative par les cinq catégories d'acteurs impliqués dans ce projet, et des pratiques de l'intranet (ou Communauté Electronique Privée), une investigation spécifique a été réalisée pour esquisser des repères sur les conditions de développement de ce dispositif innovant.

En effet, contrairement à une idée très répandue, le projet de mise en œuvre d'un nouveau dispositif technologique dans le domaine de l'information et de la communication ne va pas de soi. La vision prospective invite à raisonner l'incertitude inhérente à cette situation de changement. Ainsi l'appel à des « experts » extérieurs au porteur de projet représente une contribution utile pour maîtriser son développement.

Cette consultation a été organisée selon la méthodologie Delphi considérée comme une technique pertinente susceptible de faciliter l'identification des points clés des changements, de réduire les zones d'incertitude et de faciliter la gestion des changements induits par l'innovation. L'objectif principal de cette consultation visait à caractériser les variables comme autant d'éléments d'aide à la décision pour le management de ce projet et pour son développement. Elle a été réalisée sur deux thèmes distincts : les plates formes collaboratives et la traçabilité agro alimentaire.

Au terme de cette consultation d'experts sur les plates formes collaboratives, sur les 18 propositions soumises, 10 ont fait l'objet de consensus sur les raisons d'un succès.

Selon l'avis de ces experts, ce succès serait assuré par les facteurs suivants : capacité à faciliter les échanges, adaptation de l'outil aux besoins individuels, assurance d'une sécurité et d'une confidentialité des informations, volonté et engagement des acteurs dans la durée, adoption d'une attitude collaborative, simplification des procédures, diffusion de l'innovation par des médiateurs (re)connus, crédibles et légitimes….

Les huit propositions qui n'ont pas fait l'objet de consensus concernent la flexibilité et la souplesse introduites dans le travail par la plate-forme, son exclusivité en termes de technologique, sa nécessité pour restructurer la filière, la réalisation d'économie, son effet fédérateur au sein d'une organisation….

Au terme de cette consultation d'experts sur la traçabilité agroalimentaire, sur les 21 propositions soumises à l'avis des experts, 14 (les deux tiers) ont fait l'objet de consensus.

Selon les experts consultés, la traçabilité est un support indispensable à l'amélioration continue et permanente des organisations, un élément de performance et de maîtrise des coûts de production, un dispositif qui permet de gérer la sécurité alimentaire considérée comme un bien public, de reconstituer l'historique de la fabrication du produit, de diminuer

les litiges, de géo localiser les produits, de garantir une forme de protection des activités de la filière, de répondre à la pression de l'aval, d'assurer la pérennité de la filière. Elle est par ailleurs reconnue comme un pré-requis pour l'accès au marché des Grandes et Moyennes Surfaces.

En même temps, les experts consultés ont des avis partagés sur d'autres aspects de la traçabilité, notamment sur le fait que le coût soit un frein à sa mise en œuvre, qu'elle soit un enjeu de pouvoir entre acteurs, qu'elle engendre des risques de dérives et de détournement, qu'elle soit un outil de gestion de production. L'intérêt de la traçabilité ne fait pas non plus consensus sur l'intérêt de la traçabilité pour le partage des connaissances, pour la veille sur les questions de contre-façons et de fraudes et pour une stratégie de filière.

En conclusion, sur le développement de la plate forme collaborative, la consultation entreprise auprès d'experts indépendants du contexte du projet pour la quasi-totalité d'entre eux apporte un ensemble d'éclairages sur les thèmes au centre des préoccupations du promoteur du projet (plate-forme collaborative et traçabilité) et plus généralement sur les conditions de son développement.
Dans le même temps, cette consultation fait apparaître que certains aspects de ces thèmes demeurent non-consensuels, traduisant ainsi le fait que l'innovation introduit dans les organisations des changements et s'accompagne d'incertitudes inhérentes à ce type de situation.

A partir des consensus qui se sont établis au sein des panels thématiques, le succès d'une plate-forme collaborative serait assuré par la capacité à faciliter les échanges, l'adaptation de l'outil aux besoins individuels, l'assurance d'une sécurité et d'une confidentialité des informations, la volonté et l'engagement des acteurs dans la durée, l'adoption d'une attitude collaborative, la simplification des procédures, la diffusion de l'innovation par des médiateurs (re)connus, crédibles et légitimes…. En revanche, certaines caractéristiques supposées favorables au développement d'une plate-forme ne font pas l'objet de consensus et demeurent donc sujettes à caution : la flexibilité et la souplesse introduites dans le travail par la plate-forme, son exclusivité en terme de technologie, sa nécessité pour restructurer la filière, la réalisation d'économie, son effet fédérateur au sein d'une organisation…

L'intérêt de la traçabilité agroalimentaire est lui aussi objet d'une partition de consensus. Deux tiers des experts s'accordent pour affirmer que la traçabilité est un support indispensable à l'amélioration continue et permanente des organisations, un élément de performance et de maîtrise des coûts de production, un dispositif qui permet de gérer la sécurité alimentaire considérée comme un bien public, de reconstituer l'historique de la fabrication du produit, de diminuer les litiges, de géo localiser les produits, de garantir une forme de protection des activités de la filière, de répondre à la pression de l'aval, d'assurer la pérennité de la filière.

Ces constats et ces analyses tendent à confirmer, selon nous, que :

- les considérations techniques, aussi nécessaires soient-elles, ne suffisent pas à assurer le développement du dispositif technique.

- le dispositif technique s'introduit avant tout dans la complexité des relations existant entre acteurs.

- l'usage du dispositif technique n'est pas indépendant du contexte dans lequel il est implanté, des besoins des utilisateurs et des volontés et stratégies des acteurs impliqués dans la mise en place de cette innovation avant tout socio-technique.

- Au-delà de l'obligation réglementaire, la dimension informationnelle de la traçabilité occupe une place centrale dans les avis et opinions tel que le démontre le consensus sur

les tendances « qualité des informations » et « localisations et historiques » qui mettent en avant les effets immédiats et opérationnels de cette réglementation (précision, exactitude, pertinence de l'information, reconstitution historique et localisation géographique).

- A l'opposé, la valeur ajoutée que la traçabilité peut apporter reste sujette à débat et suscite des avis contradictoires. Ainsi, la traçabilité comme outil de gestion ou de partage de connaissances n'apparaît pas comme une valeur ou un concept déclencheur d'adhésion ou incitatif pour de nouvelles pratiques, si ce n'est à l'utiliser comme outil stratégique principalement défensif.

## 4. Conclusion :

A la faveur de la création des pôles de compétitivité en 2005, le syndicat des Importateurs de Fruits et Légumes a saisi l'opportunité de ce programme national pour faire évoluer un dispositif Intranet existant vers une plate forme collaborative avec l'intention de l'élargir aux partenaires des entreprises de la filière et l'exporter dans d'autres filières.

Après l'élaboration du contenu du projet, et la réunion des moyens budgétaires nécessaires à sa mise en œuvre, s'est ouverte une période de deux ans durant laquelle la réalisation technique a été engagée sous le contrôle d'un comité de pilotage réunissant les partenaires du projet et veillant au respect d'un cahier des charges. Dans ce contexte, les laboratoires de recherche sollicités pour accompagner la gestion de l'innovation constituée par la plate forme collaborative de traçabilité avaient deux missions :
- rendre intelligible l'émergence de services nouveaux à créer et à développer,
- définir les conditions d'enrôlement des acteurs associés (ou pressentis pour être associés) à la mise en œuvre du projet de création d'une plate-forme collaborative.

A cette fin, diverses investigations ont été entreprises, notamment une enquête par entretiens semi-directifs auprès des partenaires du projet afin d'identifier les objectifs explicites, les enjeux implicites, les atouts et contraintes, une enquête par entretiens semi-directifs et par questionnaires auprès des entreprises utilisatrices de l'intranet actuel et des nouveaux services de la future plate-forme. Enfin, une consultation d'experts a été effectuée pour caractériser les facteurs susceptibles d'intervenir dans le développement du dispositif.

Au moment du lancement du projet (2008), l'enquête auprès des partenaires du projet permet de dégager les idées – force suivantes :

1. Deux visions du projet sont repérables : une vision plutôt **stratégique et élargie** du projet de plate-forme sur l'ensemble de la filière (caractéristique des financeurs et des opérateurs institutionnels), et une vision plutôt **opérationnelle et recentrée** du projet de traçabilité (caractéristique des opérateurs techniques et des entreprises).

2. Deux types d'enjeux sont repérables : des enjeux plutôt **explicites** (stratégico-commerciaux et technologiques) et des enjeux plutôt **implicites** (professionnels et organisationnels). Ces enjeux constituent un ensemble de facteurs pouvant constituer un socle de **convergence**, sans sous-estimer des logiques de **divergences** dans le champ des opérateurs institutionnels (positions défensives fermes tout en étant engagés dans des changements réglementaires et institutionnels importants).

3. Le projet de plate forme est pressenti majoritairement comme un projet fédérateur pour les entreprises adhérentes au syndicat et ses partenaires tel une bannière derrière laquelle chaque organisation se rangerait afin de préserver au minimum les avantages de la situation présente pour l'importation des fruits et légumes tout en anticipant sur l'avenir. Ce dernier préoccupe en effet nombre d'acteurs de l'organisation compte tenu des évolutions économiques et réglementaires notamment qui menacent les équilibres acquis dans le système organisationnel actuel.

4. Cependant, tout en reconnaissant la légitime ambition de ce projet, l'opinion d'un certain nombre d'acteurs favorables à ce projet coexiste avec l'identification de freins au changement qu'il induit : incompatibilité entre des logiques sous jacentes et des visées à court et à moyen long terme, poids des contraintes de fonctionnement ou de réglementations variables.

5. Le rôle stratégique dévolu désormais à l'information dans les échanges commerciaux autour de laquelle se recomposent les rapports entre les acteurs d'une filière. Corollairement, les technologies de l'information et de communication ne sont pas autonomes par rapport aux agissements des différents acteurs déjà impliqués dans le projet quand, de surcroît, il s'agit de construire une collaboration par cette médiation.

Les enquêtes conduites auprès des entreprises utilisatrices montrent que la CEP est une réalisation globalement appréciée mais non dénuée d'ambivalences.

La CEP apparaît comme un service avant tout « utilitaire » qui satisfait des besoins individuels.

- Sur les trois variables de l'enquête concernant les services actuels de la CEP (fréquence, importance et difficultés d'utilisation), les appréciations positives sont largement majoritaires. Cette proportion se retrouve logiquement dans le taux de satisfaction générale.

- L'analyse par variable montre un classement des services en deux catégories : la première composée de services qui offrent des informations d'un seul type (« tonnage », « cotations », « statistiques ») suscite le plus de satisfaction d'usage (de 95% à 100 %). La seconde, composée de services ayant un contenu plus complexe reste en retrait (entre 60% et 70%) : « démarche qualité », « documentation » (fiches produits, nomenclatures). A noter que, de façon paradoxale, la catégorie « Info sanitaires et alertes sanitaires » fait partie de ce deuxième groupe alors qu'on pourrait s'attendre à la voir positionnée en tête des services importants et donnant le plus de satisfaction.

Certains services suscitent remarques, commentaires et critiques de la part des utilisateurs notamment les cotations, sujets sensibles entre entreprises concurrentes.

L'utilisation de la CEP est liée à la valeur et à la crédibilité variables accordées par les utilisateurs aux informations qu'elle véhicule.

L'usage de ce dispositif technique d'information ne supprime pas les autres canaux d'information plutôt informels et oraux dans lesquels le relationnel domine (clients, fournisseurs), canaux qui alimentent en connaissances du marché et qui permettent de se faire une opinion pour prendre des décisions (fixation de prix…).

En revanche, deux remarques sont à relever : l'une concerne l'intégration de la CEP dans l'organisation du syndicat et l'autre les craintes liées à la technicisation des pratiques commerciales.

1/ La CEP n'est considérée que moyennement comme un outil contribuant à favoriser le sentiment d'appartenance au groupe d'entreprises qui est l'un des enjeux sous-jacents à cette initiative du syndicat au point de susciter un renforcement de la mutualisation.

2/ La crainte liée à la technicisation des activités commerciales se fonde sur une pratique en cours de développement de la part de certaines centrales d'achat sur laquelle le client n'a aucune prise, pratique à l'inverse de celle pratiquée jusqu'alors dans laquelle l'offre et la demande évoluent dans une interaction acceptée.

En ce qui concerne les nouveaux services, les avis des utilisateurs convergent majoritairement sur deux points :

- La priorité à accorder aux services à utilité immédiate, qui allègent et simplifient les formalités (télédéclarations DDGCCRF), qui permettent d'être en règle (démarche qualité/traçabilité) dans un contexte d'usage sécurisé. D'ailleurs, les termes de « Economie de temps » dominent les commentaires apportés aux motivations à utiliser ces nouveaux services (5 occurrences sur 11 commentaires).

- Alors qu'elles sont mises en avant par les promoteurs du dispositif, les applications dites de communication semblent moins prisées. Elles suscitent une réserve exprimée à travers quelques rares commentaires portant sur la confidentialité des données et la sécurité des échanges et transactions. Néanmoins, elles ne sont pas rejetées parce qu'elles renvoient à une pratique forte au sein des entreprises dans lesquelles la communication orale interpersonnelle, établie de longue date, caractérise les pratiques commerciales au centre des activités des entreprises d'import-export.

Enfin, l'exploration prospective sur les conditions de développement de la plate-forme introduit inévitablement la notion de court, moyen et long terme dans les décisions d'ajustement qui seront prises.
La consultation d'experts sur les plate-formes collaboratives et sur la traçabilité a dégagé des facteurs-clés dont la prise en compte favorise le développement du dispositif. Dans le même temps, elle laisse planer une incertitude sur les effets d'autres facteurs, invitant ainsi à l'adoption d'une démarche expérimentale.

---

[i] « Technologies de l'information, organisation et performance économique»

[ii] *« Sur un territoire donné,[les pôles de compétitivité] associent des entreprises, des centres de recherche et des organismes de formation, et les engagent dans une démarche partenariale (stratégie commune de développement), destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s)* http://www.competitivite.gouv.fr/spip.php?rubrique39&lang=f page lue le 17/6/09

[iii] « Projet de coopération : sécurité sanitaire et traçabilité des produits frais » au 12/01/06

[iv] « Adaptation des NTIC à la filière Fruits et légumes dans la cadre de la création d'une plate-forme collaborative de sécurité agro-alimentaire ».

[v] Les statistiques de consultations des applications disponibles montrent une courbe du nombre de connexions par adhérents en croissance régulière (de 23 000 connexions à plus de 70 0000 connexions par an) ainsi qu'une utilisation importante du site de la CEP par les entreprises selon le rapport suivant : 32 % des abonnés aux services font 81% des connexions (de 500 à 6000 connexions par mois et par abonné en 2007).

[vi] Base Export, Base Import, Statistiques, Suivi Camion, Tonnage, Démarche Qualité, Cotations, Communication (Agenda, Espace d'échanges), Documentation (Formation, Fiches-produits, Nomenclatures, Publications), Information (Manifestations, Mémento, Comptes-rendus de réunions).

## Bibliographie :


Chevalet Romain, Rocher Odile (sous la direction de) (2003)
***La conduite des E-projets***
Anact. 01/01/03 120 p.

Bernoux Philippe (2004)
***La sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Le Seuil. 2004. 307 p.**

Brousseau Eric, Rallet Alain (1999) Rapport du groupe de travail présidé par
***Technologies de l'Information, Organisation et Performances Economiques***
Commissariat Général du Plan

Callon Michel (1986)
***Eléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint Jacques et les marins pêcheurs dans la baie de st Brieuc***
L'année sociologique 1986,36 pp 169-208

Crozier Michel, Friedberg Erhard (1977)
***L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris. Seuil. 500 p.**

Besnard Sonia, Biré Chantal et Victor Patrice (2008)
***L'intégration des TIC est encore incomplète dans les entreprises***
Insee Première n°1184 - avril 2008
http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1184/ip1184.html

Greenan Nathalie, Guillemot Danièle, Moatty Frédéric (2005)
***Enquête changements organisationnels et informatisation : comment les relations au travail sont-elles mesurées ?*** Réseaux 2005 – 6 n°134 pp 21 à 63.

Khosro M. (2009)
***Méthodes quantitatives de consultation d'experts***,
Publibook, Sciences Humaines et Sociales.

Miège Bernard (2004)
***Les entreprises stimulées in la société conquise par la communication***
PUG Le Seuil 2004 307 p