



HAL
open science

Plate-forme collaborative : mode éphémère ou rupture organisationnelle ?

André Salançon

► To cite this version:

André Salançon. Plate-forme collaborative : mode éphémère ou rupture organisationnelle?. 3. "Sciences, innovations technologiques et société", AISLF Association Internationale des Sociologues de langue française. FRA., May 2010, Namur, Belgique. 6 p. hal-02822667

HAL Id: hal-02822667

<https://hal.inrae.fr/hal-02822667v1>

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.

Plate-forme collaborative : mode éphémère ou rupture organisationnelle ?

André Salançon

Montpellier SupAgro / UMR Moisa (marchés, organisations, institutions, stratégies d'acteurs)

salancon@supagro.inra.fr

Dans les organisations économiques, l'émergence assez récente des « plates-formes collaboratives » - faisant une synthèse entre un dispositif technique et un concept d'organisation du travail - relance un débat relativement ancien concernant la question des effets des Tic sur le développement économique. Ce débat avait été alimenté, dans les années 1990, par le lancement d'un dispositif d'enquêtes sur les changements organisationnels et l'informatisationⁱ.

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, statistiquement, l'intégration des Tic est encore incomplète dans les entreprisesⁱⁱ. On constate ainsi 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.

L'avènement récent des plates-formes collaboratives réactive ce débat dans lequel des questions majeures demeurent en suspens :

- Quels sont les facteurs déterminants l'émergence des projets de plate forme collaborative ?
- Quels sont les ressorts de leur construction de la part des acteurs impliqués dans ces projets ?
- En quoi ces nouveaux dispositifs permettent aux entreprises d'être plus performantes ?
- Quel est en définitive leur rôle dans le développement des entreprises ?

Pour apporter des éléments de réponse à ces questions, cette communication voudrait présenter une étude de cas conduite dans le secteur agroalimentaire qui offre l'opportunité d'étudier cette problématique dans une approche informationnelle et communicationnelle.

Plate forme collaborative : une étude de cas dans le secteur agroalimentaire

Il s'agit du projet de création d'une *plate-forme collaborative de sécurité agro alimentaire* dans le secteur des fruits et légumes actuellement en cours dans une place de marché internationale dans le sud de la France. Ce projet - appelé @ticfel - est à l'initiative d'un syndicat professionnel d'importateurs exportateurs, comprenant près de 80 entreprises adhérentes et gérant le plus grand centre d'éclatement fruits et légumes de France. L'objectif du promoteur de ce projet est d'intégrer un intranet existant dans un nouveau dispositif technologique – une plate forme collaborative - et de renforcer le dispositif de sécurité / traçabilité alimentaire dans un contexte de compétitivité exacerbée entre les opérateurs d'import à l'échelle européenne. Il s'agit pour le promoteur d'adapter les TIC à la filière Fruits et légumes comme il le dit lui-même. Sachant que la spécificité de ce marché International ou son « cœur de métier » consiste à réceptionner de grandes quantités de fruits et de légumes, produits périssables (par semi-remorques ou containers) et de les vendre à des grossistes européens en lots de moindre volume (par palettes) en un temps record pour garantir la fraîcheur des produits.

Ce projet a vu le jour à partir de 2005 en même temps que le lancement des pôles de compétitivité et de la mise en place d'une réglementation sur la sécurité/traçabilité alimentaire conduisant à la production et à la gestion d'informations qui justifie l'utilisation de Tic pour fluidifier les échanges de biens, automatiser les procédures et gagner ainsi en compétitivité.

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

« Technologies de l'information, organisation et performance économique » rapport groupe de travail Eric Brousseau, Alain Rallet septembre 1999.

ii L'intégration des Tic est incomplète dans les entreprises. Insee première n°1184 avril 2008

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 au point que le dispositif technique initial atteindra ses limites de capacité de traitement et de flux. Cette situation conduisait le syndicat des importateurs à envisager son renouvellement. La décision allait se précipiter avec la mise en place, en 2005, au niveau national des pôles de compétitivitéⁱⁱⁱ et de la réglementation sur la traçabilité des produits agroalimentaires. Ce contexte incitait le syndicat à réunir des préoccupations anciennes et des exigences réglementaires. Ainsi sous l'intitulé « projet de plate-forme collaborative de traçabilité » naissait en 2006 une première formulation du projet qui posait, selon le porteur du projet, la « création d'une plate-forme collaborative de sécurité agro alimentaire, comme puissant soutien de l'activité des entreprises, permettant 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}.

Ce projet s'inscrit donc dans une évolution de l'organisation qui conçoit son développement par l'adoption de TIC. S'appuyant sur son expérience de l'intranet, le promoteur plaçait le nouveau dispositif informationnel – la plate forme collaborative – à la fois comme solution au fonctionnement interne et comme réponse aux pressions et menaces de l'environnement. 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 « adapter les NTIC à la filière Fruits et Légumes ».

Dans l'action engagée pour atteindre cet objectif, le promoteur associait divers partenaires dans un comité de pilotage constitué par les porteurs du projet, les financeurs, les opérateurs institutionnels, les opérateurs techniques et un échantillon très restreint d'entreprises utilisatrices de l'intranet actuel. Ce processus revient à « traduire » le projet selon le concept de « traduction » de Callon c'est à dire à faire en sorte que le projet devienne en enjeu pour les acteurs associés à ce projet.

Au moment de notre intervention, le contenu des services était quasiment défini. Il reprenait tous les services de l'intranet et il était complété par les fonctionnalités possibles contenues dans le dispositif technique de plate-forme retenu (le Share point Microsoft).

Notre mission se situait entre la mise en œuvre de la réalisation concrète du dispositif de plate forme (2008) et son ouverture opérationnelle (début 2010). Elle consistait 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.

Un dispositif technique au centre d'enjeux multiples et enchevêtrés.

Dans une première phase réalisée en 2008, notre intervention a cherché à caractériser les enjeux pour les acteurs membres du comité de pilotage. De cette investigation, nous retenons les caractéristiques suivantes :

- Le projet @ticfel est pressenti majoritairement comme un projet fédérateur pour les partenaires du projet 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

ⁱⁱⁱ « 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

^{iv} « Adaptation des NTIC à la filière Fruits et légumes dans le cadre de la création d'une plate-forme collaborative de sécurité agro-alimentaire ». Projet de coopération de l'axe 2 du programme Q@limed.

tenu des évolutions économiques et réglementaires menaçant notamment les équilibres acquis dans le système organisationnel actuel.

- Deux visions du projet sont repérables : une vision plutôt stratégique et élargie du projet de plateforme sur l'ensemble de la filière (caractéristique des financeurs et des opérateurs institutionnels), et une vision plutôt opérationnelle et recentrée du projet de traçabilité sur l'entreprise (caractéristique des opérateurs techniques et des entreprises).
- Trois ensembles d'enjeux peuvent être identifiés au sein des discours des acteurs :
 - 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
 - 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 un nombre d'acteurs plus restreint.

Cette hiérarchie des enjeux toute relative constitue un ensemble de facteurs interdépendants déterminant l'émergence du projet et pouvant constituer un socle de convergence entre les acteurs du projet. Mais au-delà, l'opinion d'un certain nombre d'acteurs favorables à ce projet coexiste néanmoins avec l'identification de freins au changement : 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, existence de logiques divergentes 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 (les services des douanes en particulier en est la parfaite illustration).

- 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. En effet, les technologies d'information et de communication ne sont pas autonomes par rapport aux agissements des différents acteurs déjà impliqués dans le projet. S'agissant de construire une collaboration autour de l'information, on peut dire que l'information a tendance à devenir un acteur avec lequel les différents acteurs composent.

Appropriation des TIC et technicisation des échanges : le grand écart

Dans une deuxième phase réalisée en 2009, notre intervention avait pour finalité d'évaluer les usages actuels de l'intranet et de projeter à partir de ces pratiques des scénarios d'usage de la plate forme @ticfel. Nos avons retenu les points clés suivants :

La CEP, une réalisation globalement appréciée mais partiellement sujette à caution

A partir des entretiens, l'analyse de contenu permet de dresser l'ordre d'importance relative des rubriques^V d'où se dégagent les caractéristiques principales suivantes :

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.

^V

- « 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.

L'utilisation de la CEP est liée à la valeur et à la crédibilité variables accordées par les utilisateurs aux contenus des 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...).

Sur les raisons de l'usage de la CEP existante, les opinions des utilisateurs convergent majoritairement sur trois hypothèses préalablement établies :

*La CEP s'est développée, 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...).*

Les utilisateurs se sont donc appropriés la CEP pour ces diverses raisons avec dans le même temps deux limites concernant l'intégration de l'intranet dans l'organisation même de ce marché international et les craintes liées à la technicisation des pratiques commerciales.

En effet, l'intranet n'est que faiblement considéré comme un outil qui construit, maintient pour chaque utilisateur l'esprit d'appartenance au groupe des entreprises import-export. Il n'est pas considéré également comme l'outil principal qui favorise le changement en offrant de nouvelles opportunités alors qu'il est un des enjeux exprimés par le syndicat qui les représente et qui est le porteur du projet.

Ensuite, la technicisation des pratiques commerciales dont les clients de la grande distribution s'emparent, déstabilise les rapports et fait craindre pour l'avenir du métier. Cette crainte se fonde sur une pratique en cours de développement de la part de certaines centrales d'achat et sur laquelle le client n'a aucune prise. Ce dernier dépose sur le site d'une centrale d'achats son offre de marchandises et ses prix par le biais d'un dispositif technologique. La centrale gère les offres qui sont déposées par divers fournisseurs et sélectionne l'offre qui lui convient. Une conversation téléphonique est éventuellement établie après commande pour des compléments d'information. Cette pratique en cours de développement s'accompagne en outre d'une installation de l'EDI (échanges de données informatisées) pour la facturation, système imposé par les centrales d'achat à ses clients.

Ainsi, dans ce type d'échange reconfiguré par l'usage des technologies de communication, les entreprises d'import-export, fournisseurs des centrales d'achat, ont le sentiment de perdre tous les leviers de négociation qu'ils utilisaient dans la transaction conventionnelle parce qu'ils ne connaissent pas vraiment les critères de sélection de leurs clients (les centrales d'achat). La technologie informatique constitue à leurs yeux un filtre important voire une véritable « boîte noire ».

En résumé, cette pratique d'échanges médiatisés est à l'inverse de celle pratiquée jusqu'ici dans laquelle l'offre et la demande et les négociations afférentes s'effectuent dans des relations interpersonnelles directes. Le dispositif technologique devient ainsi un instrument dans les relations de pouvoir inhérentes aux pratiques commerciales avec les centrales d'achat alors que cette dernière pratique demeure avec les grossistes ou à l'export dans laquelle l'échange oral domine encore.

La plate forme collaborative : une perspective séduisante sous réserves

Parmi les services collaboratifs envisagés,^{vi}, les services de communication ont retenu le plus l'attention parce qu'ils reposent sur un mode de communication orale très largement et fréquemment pratiquée par de multiples acteurs échangeant entre eux quotidiennement. En outre, ces services même instrumentalisés ne sont pas rejetés dans la mesure où, établis sur des réseaux spécialisés et sécurisés, ils mettent à l'abri d'un regard intrusif indésirable.

^{vi} Visioconférence, conférences web on line, partage de fichiers, chat, forums, calendriers partagés....suivi des analyses par le laboratoire départemental d'analyses...interrogation directe de plate-forme de traçabilité Scitex).

Les autres services collaboratifs envisagés seraient susceptibles d'usage en fonction à la fois de critères dépendants de leurs caractéristiques intrinsèques (formes et contenus) et de la volonté des utilisateurs :

- utilité pratique, souplesse et économie de temps,
- valeur des informations que les nouveaux services vont véhiculer,
- crédibilité variable que les utilisateurs leur accorderont,
- capacité des nouveaux services à satisfaire les besoins individuels,
- acceptation de la nécessité de changer et de « moderniser » les process.

Les attentes vis à vis de la plate-forme sont en quelque sorte une réplique des opinions positives exprimées pour les services de l'intranet actuel. Autrement dit, les attentes se situent avant tout dans le registre d'une consommation de services individualisée, reléguant au second plan la dimension collective du projet.

Par ailleurs, des doutes sérieux s'expriment autour des applications tournant autour de la fonction de partage (Partager des documents, des contacts, des tâches et des calendriers, Trouver des idées nouvelles grâce à des sites wiki). En effet, si les importateurs n'ont pas tous les mêmes fournisseurs, ils ont tous les mêmes clients ce qui les oblige à se démarquer, à se distinguer du voisin et donc à une retenue dans le partage compte-tenu du contexte de forte concurrence entre les entreprises d'import-export.

Autre facteur de doute lié au phénomène de technicisation des pratiques, le processus plus large de rationalisation des process qui conduit les clients à mettre en place des sources d'approvisionnement passant outre le maillon du marché international en allant s'approvisionner directement dans les bassins de production situés à l'étranger. Cette tendance représente une zone d'incertitude sur l'avenir du commerce des fruits et légumes surtout dans l'espace méditerranéen et sur la place géographique stratégique du marché international. En effet, les coûts des prestations et des diverses taxes risquent de dissuader les producteurs et importateurs étrangers de continuer à passer par ce marché international.

Ainsi, la perspective de la plate forme qui, au moment de l'enquête, repose sur des représentations et non des services testés ou utilisés permet de mesurer les éléments porteurs, les freins et les enjeux perçus par les utilisateurs potentiels. Dans une culture professionnelle dominée par la pratique d'une communication orale et de relations commerciales directes, les leviers d'appropriation de l'innovation sont définis par :

- des fonctionnalités du dispositif (facilité d'utilisation et valeur des contenus) ce qui tendrait à valider l'hypothèse sur *l'intérêt de la plate-forme qui viendrait des qualités d'un canal bien adapté pour transmettre l'information sur la traçabilité (accès, pertinence, sécurité, rapidité).*

- l'intérêt stratégique qu'elle est susceptible d'apporter dans la compétition entre entreprises et dans les relations de ces entreprises avec leur environnement (clients et fournisseurs et au-delà). Dès lors, la technicisation des échanges et des communications perçue comme un frein à l'appropriation coexiste avec la perception de son intérêt stratégique à moyen et long terme. Pour les entreprises de ce centre d'éclatement de fruits et légumes international, l'enjeu qui consiste à conserver une place prioritaire dans le jeu des autres centres européens d'importation par la modernisation de ses infrastructures et par la recherche de la performance à laquelle la gestion de l'information contribue valide partiellement l'hypothèse selon laquelle *l'intérêt pour la plate forme viendra de la construction d'un outil stratégique pour assurer la pérennité de l'activité du marché International dans l'environnement compétitif international.* Dans le contexte du commerce et des échanges internationaux de fruits et légumes marqué par de profonds changements, tout ne vient pas de l'information mais un système d'information performant peut contribuer à influencer sur le cours des événements....

En conclusion, à la question de savoir si les plates formes collaboratives relèvent d'une mode éphémère ou d'une rupture organisationnelle, cette étude de cas particulier permet d'apporter les éléments de réponses suivants :

- Les plates-formes collaboratives avec leurs possibilités de communication audiovisuelle et de services partagés renouvelle l'offre technologique. Cette dernière voudrait s'affranchir du schéma conventionnel dans lequel les individus ont un rapport de consommation de services et de consultation individualisée. La gouvernance des entreprises ou le management des affaires serait dès lors praticable en tous points par la médiation technologique alors que l'activité commerciale est une activité pratiquée jusqu'à présent par des relations directes.
- L'innovation technologique est à la fois pratiquée et redoutée par ses exigences et ses effets. La consultation des usages de l'intranet actuel a révélé une appropriation jugée satisfaisante. Dans la continuité, les représentations de la future plate-forme par les utilisateurs donnent à penser que certaines applications seraient utilisées dans la mesure où elles se calquent sur les pratiques actuelles de communication orale directe. Cependant, ces applications induisent des changements à opérer qui requièrent de nouvelles approches du métier et des organisations.
- Cet exemple particulier de plate-forme tend à montrer que ce ne sont pas les vertus intrinsèques du dispositif qui conditionnent fondamentalement et à elles seules les usages actuels voire les perspectives d'usage. C'est la combinaison de plusieurs facteurs qui agit sur les pratiques parmi lesquelles notamment :
 - les stratégies des acteurs au regard de la diversité des enjeux :
 - Valoriser l'image vers l'extérieur du promoteur du projet et celle de ses partenaires par la mise en oeuvre de dispositif relevant de la modernité, se distinguant des autres types de plate-forme logistique par exemple
 - Rechercher une autre manière de gérer les relations et réseaux en interne (SNIFL),
 - Faire une offre de services mutualisés entre entreprises qui modernisent les conditions et les structures de la production,
 - Renforcer l'identité fédératrice du promoteur du dispositif (SNIFL)
 - Faire par les TIC une contre offensive aux pratiques commerciales des principaux clients que sont les centrales d'achat
 - la pression de l'environnement notamment la croyance en la capacité de l'offre technologique d'opérer sur le développement de l'entreprise,

Ainsi, cette étude de cas semble démontrer qu'une plate-forme collaborative se situe en fait entre le qualificatif de mode éphémère et celui de rupture organisationnelle ou rupture dans le fonctionnement intra et inter organisationnel.

Le premier terme est porteur d'un espoir de changement dans la finalité des Tic orientée vers la collaboration qui sous-entend le désir de travailler autrement.

Le second terme supporte également des attentes à l'égard d'autres outils permettant une fluidité accrue des communications voire même un partage d'information, qui découlerait de nouvelles pratiques communicationnelles – collaboratives - permises par les Tic.

La diffusion et l'ancrage des Tic dans les organisations font apparaître cependant des contrastes entre les fonctionnalités des Tic définies par les technologues et leur efficacité réelle déterminée par la confrontation des stratégies des acteurs promoteurs et utilisateurs (les entreprises clientes de la Grande Distribution par exemple), la pression de l'environnement (la sécurité-traçabilité alimentaire par exemple) et l'incertitude liée aux rapports économiques.

Une plate-forme collaborative dès lors s'inscrit dans un processus de changements dont elle est plus l'instrument que véritablement l'origine.
