

L LABORATOIRE

O ORLEANAIS

G DE GESTION

LABORATOIRE ORLEANAIS DE GESTION
EA 26.35

I.A.E

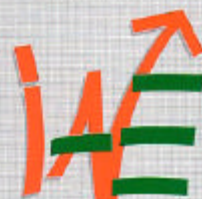
Faculté de Droit d'Economie et de Gestion
rue de Blois - B.P. 6739
45067 Orléans Cedex 2

Tél. : 02 38 41 70 28

Fax : 02 38 49 48 16

E.Mail : log@univ-orleans.fr

<http://www.univ-orleans.fr/DEG/LOG/>



INSTITUT
D'ADMINISTRATION
DES ENTREPRISES

Document de recherche

N° 2004-01

*Le capital humain
dans le réseau
d'affaires : une
réflexion dans la
pratique d'un EDI
(electronic data
interchange) au sein
d'une PME*

Joëlle MORANA

**Le capital humain dans le réseau
d'affaires : une réflexion dans la
pratique d'un EDI (*Electronic Data
Interchange*) au sein d'une PME**

Joëlle Morana

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Membre du Laboratoire Orléanais de Gestion
Enseignante-Chercheur IUT de l'Indre

Le capital humain dans le réseau d'affaires : une réflexion dans la pratique d'un EDI (*Electronic Data Interchange*) au sein d'une PME

Résumé :

L'EDI est l'un des cinq modes d'échanges utilisés pour le transfert de données entre les entreprises, grandes et petites. La question de sa mise en place/mise en forme a souvent été traitée en littérature. Ce faisant, peu de choses sont écrites sur la perception et l'appréhension de cet outil par les gens qui travaillent en direct avec. Tel est le questionnement qui a fondé l'écriture de cet article, relatif au vécu des employés d'une PME sur le rôle et l'utilisation de l'EDI.

Mots clés : EDI – acteurs – rôle – perception.

The human capital into business networks : a perception in quotidian use of EDI into a PME

Abstract :

EDI is usually presented as one of the most used tool of data exchange, with big and little firms. Technical questions have often been studied. Less is about perception and apprehension by operational actors. The paper explores this question. Its highlights inputs of people who used it, and suggests the strenghts and weakensesses of an EDI in and for a PME.

Keywords : EDI – actors – use – perception.

Introduction

Le thème du colloque de l'IAS de l'année 2004 porte sur « compétitivité et normes sociales internationales ». Si l'on s'intéresse au premier terme : « la compétitivité », il est possible d'affirmer que pour qu'une entreprise soit compétitive, il faut qu'elle soit performante, c'est-à-dire meilleure que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation. Etre performante, c'est détenir l'aptitude à générer efficacité¹ et efficience. Or, pour Hazebroucq (1995), l'efficience consiste, entre autres choses, à « chercher la capitalisation de l'expérience, l'apprentissage permanent, l'optimisation de l'ensemble des ressources, financières peut-être, mais aussi humaines ». Ainsi, être compétitive pour l'entreprise, c'est reconnaître le facteur humain tel un capital au management d'affaires. Pour autant, Burlaud (2000) souligne que la performance de l'organisation s'associe en trois éléments prédominants : le « capital humain », au gré de ses compétences individuelles ; le « capital organisationnel », reflet de ses compétences collectives, et le « capital relationnel », formé par le capital de confiance des clients, des fournisseurs et des autorités politiques. Dans une même veine, Baumard et Benvenuti (1998) parlent de « confiance performative » partagée par l'ensemble des acteurs des réseaux d'affaires virtuels générés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

De ces quelques lignes, il ressort que compétitivité et social sont liés. Plus que tout, l'un ne peut perdurer sans la reconnaissance et le respect de l'autre. La responsabilité de l'entreprise à investir dans le capital humain est une priorité. Dans l'ère économique actuelle où le virtuel supplante le face-à-face et l'échange personnalisé, les dirigeants de chaque organisation doivent être attentifs et responsables à l'émergence, au maintien et à l'évolution de connaissances fondées sur une reconnaissance et une confiance interpersonnelles, ceci tout en promulguant une cohésion de groupe. Pour envisager cette démarche, notre attention se portera sur l'appréhension par des employés d'une PME de la mise en place d'un EDI (Echange de Données Informatisées) avec un grand groupe. Face à une ouverture de ses frontières patrimoniales et une possible forme de dépersonnalisation des relations, le dirigeant de cette PME a-t-il pu/su

¹ L'efficacité (en anglais *effectiveness*) consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis.

maintenir une confiance chez chaque employé et créer les connaissances et les compétences nécessaires pour promouvoir un « capital humain étendu » ?.

Notre questionnement se situera à plusieurs niveaux :

- Quelles sont les raisons de la mise en place d'un EDI et son impact sur la gestion du personnel d'une PME ?
- Quelles ont été et quelles sont les pratiques (moyens et outils) mises en forme/mises en place pour une appréhension (positive) par les employés de la PME de ce nouveau mode de communication ?
- Quelles sont les incidences de l'impact d'un EDI entre une PME et une grande entreprise ? Peut-on parler de « confiance performative » perçue et reconnue entre les différents acteurs du réseau d'affaires ?

Dans cet article, nous essaierons d'apporter des éléments de réponse à ces questions à partir d'une revue de littérature (première partie) et d'entretiens avec le dirigeant et les employés de la PME ayant instauré l'EDI dans leurs pratiques quotidiennes (deuxième partie). Ce regard posé est d'autant plus intéressant que cette technologie a été implantée depuis peu² et permet, toutes choses égales par ailleurs, de traiter du « processus humain » en fonction d'un nombre important de variables.

1. Les caractéristiques actuelles des NTIC dans les pratiques GRH : l'EDI en exerçue

Cette première section permettra de mettre en relief le rôle central du capital humain dans toute organisation et dans le cadre des échanges inscrits dans les NTIC. Dans toute activité, le processus relationnel est primordial. En étant à l'écoute de l'individu et des individus/groupe, la PME exprime sa raison d'être et construit son horizon (Nicolas, 2003). Or, de plus en plus d'échanges de données dans les PME s'établissent par la pratique des NTIC

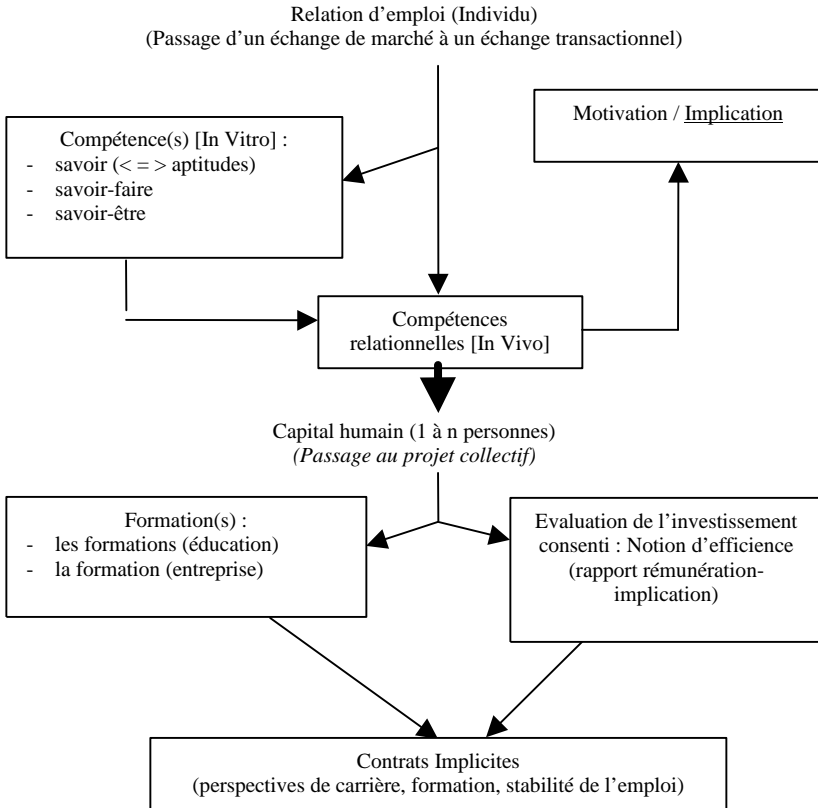
² Dans le cas présent, l'EDI suit une pratique en deux temps. En premier lieu, environ 6 ans avant l'étude, l'EDI est mis en place avec le client demandeur (en l'état, un grand groupe français). Une interface gérée par un prestataire informatique externe s'établit entre la grande entreprise et la PME. Or, si la transmission de données entre le grand groupe et le prestataire informatique se fait de manière informatique, ce n'est pas le cas entre ce dernier et la PME qui se fait sous format disquette/papier. En deuxième lieu, et en cours au moment de l'analyse, par l'étude de la mise en place d'une passerelle informatique entre le prestataire informatique et la PME.

(Amabile et Cadille, 2003). Néanmoins, si l'étude de l'impact des NTIC est traitée du point de vue des ressources humaines (Confère tout particulièrement les actes du XIIème congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, 2001), peu de questions se posent sur la mise en place ou la pratique de l'EDI par les PME. Quand bien même ce dernier constitue l'un des deux principaux modes d'échanges de données utilisés entre les entreprises (Coulon et Mercier, 2002). En ce sens, la revue de littérature ici présentée se portera plus particulièrement sur la relation GRH/NTIC, et confortera à une analyse sur terrain du rôle de l'EDI dans les pratiques professionnelles d'acteurs.

1.1 – De la relation d'emploi (individu) à la notion de capital humain (collectif)

Pour De Montmorillon (1997), la compétitivité de l'organisation est passée de la maîtrise des coûts de produits à une maîtrise de la prestation de services. Cette évolution des mœurs joue dans la relation d'emploi de l'individu dans et avec l'organisation. En cela, un certain nombre de (nouvelles) dimensions apparaissent dans « l'échange transactionnel » qui unit l'employé et l'employeur (Cf. Figure 1)

Figure 1. De la relation d'emploi à la notion de capital humain (adapté de De Montmorillon, 1997)



La relation d'emploi qui lie l'individu (l'employé) à l'organisation (l'employeur) renvoie à la première étape de l'explicitation de la tâche à effectuer. Elle confère à l'existence des fiches de fonction telles que généralement préparées/présentées à l'embauche d'une personne. Au travers de l'évolution des affaires, la relation de l'emploi ne se fonde plus sur l'échange de marché mais sur un échange transactionnel. Cette (ré)orientation sous-tend les notions de compétence(s) et de motivation/implication de chacun à la fonction détenue. Elle souligne l'utilité, voire l'impératif à la maîtrise de pratiques relationnelles

(compétences relationnelles). Ainsi, selon la méthode de Hay relative à la classification d'un poste, le (futur) titulaire doit faire preuve de "compétences" au sens d'un ensemble de connaissances, de capacités managériales et de capacités humaines. A ceci s'ajoute une "initiative créative" et une "finalité" dans l'étendue de ces responsabilités.

Or, la notion de services accroît le poids des pratiques relationnelles. Cette interrelation de l'individu en tant que tel (In Vitro) et de sa capacité à se comporter dans son milieu de travail (In Vivo) (Donnadieu, 1992) appuie l'importance de la motivation et de l'implication dans la tâche à exécuter. La motivation sert à traduire, pour Louart (1997), les « aspects dynamiques de la conduite humaine ». Dans le cadre de notre analyse, nous retiendrons également son propos selon lequel la motivation doit être « analyser comme un cadre d'analyse plutôt que comme un moyen de contrôler le comportement », à savoir qu'on peut en comprendre les significations et les représentations personnelles mais qu'il revient à chaque individu de les partager. En ce sens, si la motivation peut être négative (action par contrainte à un projet), elle est – de par des facteurs psychologiques, sociologiques et culturels – une variable qu'il convient d'apprécier et non de manipuler.

Le capital humain, quant à lui, se réfère plus à la notion de travail en groupe, travail collectif. Il s'apparente pour beaucoup à la notion de capital immatériel d'Edvisson et Malone (1997). En effet, pour ces deux auteurs, le capital immatériel comprend trois formes essentielles pour l'organisation : le capital humain, le capital structurel et le capital clients. Le capital humain s'appréhende par les spécificités de chaque personne (formations promues par le système éducatif). Le capital structurel trouve écho dans la formation proposée par l'entreprise, mais également dans les moyens et outils mis en œuvre pour permettre une évaluation positive de l'investissement consenti par chacun et par le groupe. Le capital clients fait appel aux relations entretenues avec les tiers. Il peut – sans tromperie – s'apparenter à l'existence des contrats implicites qui fondent le maintien et la stabilité de l'emploi.

C'est en tenant compte de ces changements dans la compréhension de la notion d'emploi, qui touchent les personnes et les rapports avec les partenaires internes et externes, que l'entreprise peut se targuer d'être réellement compétitive (Bienaymé, 1997). Ce faisant, si l'analyse de De Montmorillon (1997) est, selon nous, d'un apport non négligeable, elle

occulte quelque peu un élément fondamental à toute relation de type "gagnant-gagnant", à savoir la confiance.

Si la confiance ne peut se chiffrer ou se quantifier, celle-ci constitue par nature un actif intangible primordial dans les relations commerciales (Morgan et Hunt, 1994 ; Bidault, 1998). Hirigoyen et Pichard-Stamford (1998), entre autres, repèrent dans le processus d'établissement de la confiance un état de fait (résultat d'une norme sociale), mais également un état de variation (résultat d'une transaction bilatérale et multilatérale conduisant à la notion de réputation), qui consolident « la base et (...) le résultat de la transaction » (Bidault, 1998) entre clients, fournisseurs et salariés. Plus encore, selon Morgan et Hunt (1994), la confiance est centrale aux bonnes relations de réseau, bien plus que les relations de pouvoir et leur capacité à « conditionner autrui ». La confiance – tant sur le plan cognitif qu'affectif – favorise la mise en place de réseaux d'affaires et, de fait, des outils y afférents (Morana et Van-Hoorebeke, 2002). Comme le montrent ces deux auteurs, la confiance influence la performance de démarches de gestion intégrées par l'entremise des outils d'aide à la décision (Cf. Tableau 1) :

Tableau 1. *Facteurs d'influence sur l'évaluation de la performance de démarches de management intégrées par un outil d'aide à la décision (Morana et Van-Hoorebeke, 2002)*

Facteurs d'influence	Description	Conséquences sur l'analyse de la performance de démarches de management intégrées
Confiance	Transparence, communication, échange, collaboration, coopération	Facteur exogène (~ confiance affective)
Echange de données	Indicateurs complets, claires, justes, compréhensibles, accessibles	Facteur endogène (~ confiance cognitive).

De fait, Morana et Van Hoorebeke (2002) soulignent « [qu']au sens de la confiance, les personnes attendent de la transparence, de la communication et de l'échange, ainsi qu'une réelle collaboration et coopération entre individus. Quant à un meilleur échange de données fourni par ce type d'outil, l'utilisateur énonce clairement la volonté de mise en œuvre d'indicateurs complets, donc représentatifs de la réalité et surtout accessibles par des moyens offerts à tous, tels les systèmes Internet ou Intranet ».

En bref, lorsqu'on parle de capital humain dans le réseau d'affaires, il est nécessaire de tenir compte de dimensions nombreuses touchant tant l'individu tel quel, que le groupe dans son ensemble. D'ores et déjà, il est possible de dire que « l'immatérialité » des systèmes d'informatisation conduit à porter une attention accrue au facteur humain, et à l'incidence des perceptions qu'engendre ce mode de travail étendu.

1.2 – De l'interrelation individu / capital humain à l'informatisation des échanges : un problème à ne pas négliger sur le plan humain

Au-delà d'une démarche d'intégration informationnelle de l'EDI sur le plan de l'échange de données techniques (Baile, 1994), cette technologie de l'information et de la communication constitue pour la GRH « une opportunité nouvelle de mutations importantes de ses pratiques » (Matmati, 2000). L'EDI se définit comme la « transmission d'ordinateur à ordinateur, d'application à application, de données structurées selon des messages préétablis et normalisés via un moyen de télécommunication. Cette technique permet l'échange automatisé de données codifiées et agencées selon un langage préalablement convenu entre des applications logées sur des systèmes d'information distincts et hétérogènes. Les échanges sont effectués au moyen de différents réseaux de télécommunications » (Association Edifrance³). Le système permet une gestion plus fine des stocks et une organisation optimale des livraisons. Son utilisation s'oriente vers une pratique de gestion en flux tendus entre les différents partenaires d'une chaîne d'approvisionnement, afin de déclencher les réapprovisionnements en fonction des besoins réels du consommateur final. En bref, les gains de productivité gagnés, ne serait-ce que sur le travail administratif, sont des facteurs clés dans l'établissement de connaissances et de compétences communes.

Certains auteurs soulignent le rôle (incontournable) des NTIC dans les stratégies des PME (Amabile et Cadille, 2003). Mais, à l'instar de ces deux auteurs, les études qui présentent des analyses empiriques se consacrent particulièrement à la perception des cadres dirigeants (Amabile et Cadille, 2003) ou encore à celle des responsables des ressources humaines (Coulon et Mercier, 2002). En soi, très peu de praticiens directs à leur utilisation. Dans un même ordre d'idée, les réflexions se porteront sur des technologies

³ <http://www.edifrance.org>

« généralistes » tel l'Internet (Amabile et Cadille, 2003) ou spécifiques à des domaines de production, au travers des ERP⁴ (Actes de l'AGRH, 2001).

Toutefois, il est intéressant de souligner que l'EDI – comme outil de développement du travail en réseau – constitue actuellement l'un des cinq moyens de communication les plus utilisés par les organisations (Coulon et Mercier, 2002). Dans leur analyse sur le développement des TIC dans la mise de compétences en réseau, ces deux auteurs énumèrent comme outils dans l'échange interne/externe, l'Internet, en premier lieu (94% des organisations), suivi par l'EDI (2/3 des entreprises interrogées) et, enfin, l'Extranet pour un cinquième d'entre elles. Sur l'aspect d'échanges intra-organisationnels, l'Intranet et les groupwares⁵ sont plus particulièrement privilégiés.

Nonobstant, comment agir sur une appréhension/adoption d'un nouvel outil d'échange de données dans une PME, tel l'EDI ? A la revue de littérature faite sur ce questionnement, peu d'éléments sont apparus : trop globaux ou spécifiques à la perception de l'encadrement des moyennes entreprises plus que des petites entreprises, ou encore, traitant généralement de l'Internet ou des ERP. Cet « oubli » sur l'impact de l'EDI dans les tâches des acteurs de terrain paraît étrange. Il était donc intéressant de se pencher sur ce problème..... Certes, comme nous le verrons dans la partie empirique, peu d'acteurs ont été interviewés (mais l'étude porte ici sur une petite entreprise de moins de 30 personnes où la polyvalence est de fait) mais l'intérêt est de souligner comment une connaissance (supplémentaire) apporte – ou non – une plus grande compétence et traduit – ou non – une confiance performative étendue.

⁴ L'*Enterprise Resource Planning* (ERP) appartient à la catégorie des systèmes d'information intégrés d'entreprise, assurant l'ensemble des traitements (transactions et exécution) des fonctions classiques : Finances, Comptabilité, Commercial et Ventes, Production et Gestion des Matières, Administration des Ventes. Les différents modules et fonctions sont intégrés autour d'un référentiel de données et de processus unique. L'organisation de tels systèmes répond pour l'essentiel à des préoccupations de découpage analytique par fonction et suivi des flux. Les performances financières et opérationnelles (totalement couvertes) et les planifications tactiques (très partiellement couvertes) appartiennent au niveau d'offre actuelle des ERP.

⁵ *Groupware* est le néologisme « d'informatique de groupe » ou encore de « collectif ». Cette application touche les groupes de travail en distance, en général, sur un même projet.

2. La pratique sociale de l'EDI dans une PME : méthodologie

Au risque de perdre leur client, la PME doit – culturellement et organisationnellement – tendre vers les pratiques managériales des grands groupes. Le défi est, pour elle, d'imaginer et de trouver un schéma d'adaptation à sa politique et à celle de ces partenaires. Nous proposons de traiter de la question de ce type de changement à partir de l'expérience de la pratique d'un EDI dans une PME, dénommée Alpha pour des raisons de confidentialité.

Spécialisée dans la distribution d'équipement de protection individuelle et de produits d'hygiène, la société Alpha est une PME qui emploie 30 personnes. Hormis les gants, sous marque Alpha, la société joue un rôle de négoce pour les autres produits sous sa gérance (chaussures de sécurité, savons, bouchons d'oreilles, lunettes, masques et casques). Parmi ses nombreux clients (plus de 2000 référents), les plus connus sont la SNCF, la Poste ou encore Pechiney.

Dans l'obligation de garantir une qualité de produits et de services (détention de la norme ISO 9001 version 2000), la logistique de Alpha est en continuelle amélioration. Dans cette optique, le choix fait est de traiter d'une plus grande coordination des flux physiques et d'informations entre partenaires. L'expérience menée par Alpha est donc de maîtriser ses flux par la mise en place d'une passerelle informatique entre ses clients et elle-même. Pour cela, et après analyse des besoins de ses clients et de ces capacités informatiques, elle a choisi de mettre en place un EDI. Elle a, dans cette optique, fait appel à une société externe experte en programmation informatique pour une action au plus tôt et au mieux des acquis de chaque acteur concerné dans cet échange.

Nos questionnements, quant à l'impact de la pratique de l'EDI sur les ressources humaines de la PME, se situent donc, selon nous, à ce que Romelaer (1997) appelle « le processus de création concrète de changement ». En effet, pour cet auteur, ce dernier se définit comme « [le processus] de la création concrète, c'est-à-dire l'élaboration progressive d'un mode de fonctionnement concret stable de toutes les personnes concernées ». Dans cette perspective, la participation de toutes les personnes à la réussite du projet, où toutes les actions sont motivées de manière constructive et positive (Louart, 1997), confère à la pérennisation de ce nouvel outil d'échanges de données. Afin de répondre aux questions

posées en introduction (Cf. également encadré 2), la méthode de « la journée de mise au point » (Romelear, 1997) sera plus spécifiquement utilisée, tout en apportant une adaptation au problème ici traité.

La méthode de « la journée de mise au point »

Selon Romelaer (1997), la méthode de « la journée de mise au point » « peut être utilisée pour identifier et commencer à définir de façon participative des changements ». L'encadré 1 présente – pour la matinée – le déroulement de ce type de programme :

Encadré 1 – La méthode de « La journée de mise au point » (tiré de Romelaer, 1997)

• **Les conditions d'utilisation :**

- une situation d'organisation qui n'est pas conflictuelle ou préconflictuelle,
- un ensemble de problèmes diffus qui touchent les différentes parties de l'organisation (les différents services, les différentes fonctions),
- une direction qui accepte une participation contrôlée de cadres et/ou de salariés non cadres à l'identification des changements souhaitables et à la conception de leur mise en œuvre,
- une direction qui a une idée assez précise de ses objectifs et de ce qu'elle est prête à accepter ou à refuser,
- une direction qui dispose d'une base de pouvoir assez forte,
- la méthode demande une journée de travail en groupe : le groupe est constitué soit de la direction et de l'ensemble de l'encadrement, soit de l'ensemble du personnel ; le groupe compte plus de quarante personnes.

• **Le déroulement indicatif de la matinée :**

- 8h00 à 8h30. La direction (et le conseil) présente(nt) le programme de la journée, c'est-à-dire le contenu du présent encadré ; la direction rappelle les objectifs d'ensemble et les contraintes d'ensemble de l'organisation : si besoin est, le responsable identifie certains des problèmes qu'il ne souhaite pas voir évoquer.
- 8h30 à 9h30. Travail individuel ; chaque personne est invitée à identifier l'ensemble des problèmes qui empêchent l'organisation de mieux fonctionner, et à noter par écrit le fruit de ses réflexions ; il est demandé à chacun de se limiter aux problèmes concrets, dont certaines manifestations peuvent être datées et localisées ; et de ne pas indiquer d'éléments non vérifiables comme les attitudes manifestées par des personnes ou des pensées qu'on leur prête.
- 9h30 à 12h00. Travail de mise en commun : sur des tableaux-papiers affichés dans la salle, on note tous les problèmes identifiés : chacun peut poser des questions de clarification (dates, fréquence et circonstance de manifestations du problème, précisions sur la nature du problème) ; il est interdit à ce stade de faire aucun « commentaire défensif » [présenter une justification à un comportement ou nier une attitude] ; les seules discussions permises sont celles qui sont relatives à l'établissement des faits vérifiables ; éviter les commentaires défensifs est en pratique difficile et totalement nécessaire pour éviter que la réunion ne dérape dans la confusion et l'agressivité ; c'est pourquoi l'intervention d'un conseil dans les journées de mise au point est en général très utile : au cours de cette étape ou à la fin de cette étape, les problèmes identifiés sont regroupés autant que faire se peut en thèmes de travail (parce qu'ils impliquent les mêmes personnes, parce qu'ils concernent les mêmes flux d'activités, parce qu'ils mettent en jeu les mêmes compétences, etc.).

La technique de recueil des données retenue consiste donc à s'appuyer sur la méthodologie de la « journée de mise au point ». Cependant, dans le cadre de l'étude, et afin de ne pas perturber le travail de chacun, l'entretien individuel semi-directif a été privilégié. Pour rappel, Wacheux (1996) souligne, lors de l'entretien semi-directif, que « l'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du

chercheur. L'implication est partagée ».

Trois personnes ont été interviewées :

- le Directeur Général (DG) de la société,
- la responsable administrative et financière, également en charge du suivi informatique dont l'EDI,
- une des deux assistantes commerciale à l'utilisation de l'EDI (au jour de l'entretien, la deuxième commerciale – en congé de maternité – était absente).

Encadré 2 – La méthode appliquée au cas

. Les conditions d'utilisation :

- Présentation du chercheur et de l'objectif de la recherche, sachant que les trois questions principales seront destinées à un acteur différent, à savoir :
 - o *Quelles sont les raisons de la mise en place d'un EDI et son impact sur la gestion du personnel d'une PME ?* ≠ acteur concerné : le DG de la PME
 - o *Quelles ont été et quelles sont les pratiques (moyens et outils) mises en forme/mises en place pour une appréhension (positive) par les employés de la PME de ce nouveau mode de communication ?* ≠ acteurs concernés : DG et employés
 - o *Quelles sont les incidences de l'impact d'un EDI entre une PME et une grande entreprise ? Peut-on parler de « confiance performative » perçue et reconnue entre les différents acteurs du réseau d'affaires ?* ≠ acteurs concernés : DG et employés

. Le déroulement indicatif de l'entretien :

- Travail individuel :
 - Son rôle, ses actions
 - Sa relation à l'EDI :
 - avantages (atout[s]), inconvénients (échec[s])
 - identification des problèmes (date, localisation)
 - Sa relation intra-entreprise / inter-groupe :
 - avantages (atout[s]), inconvénients (échec[s])
 - identification des problèmes (date, localisation)
- Travail de mise en commun : (fait par le chercheur)
 - Mise en forme d'une grille thématique générale :
 - Constat intra-entreprise :
 - avantages (atout[s]), inconvénients (échec[s])
 - identification des problèmes (date, localisation)
 - Constat intra/inter :
 - avantages (atout[s]), inconvénients (échec[s])
 - identification des problèmes (date, localisation)
 - Constat général :
 - solutions, alternatives, spécifications d'études à conduire

La présentation des principaux résultats des entretiens suivra l'architecture suivante. Tout d'abord, nous présentons les éléments issus du discours du DG et des employés. Ensuite, et en fonction de quoi, il sera plus aisé de prendre du recul pour mettre en forme une grille thématique générale, dégageant les idées fortes et leurs articulations.

1. L'EDI pour le DG : Répondre à la demande expresse du plus gros client de l'entreprise et l'utiliser comme actif commercial

Pour le DG de cette PME, mettre en place un EDI est avant tout répondre à une demande expresse de son plus gros client. En effet, la mise en place de cet outil nécessite des moyens financiers et des compétences techniques qui ne sont pas « innés » à ce type de structure. C'est donc un investissement lourd mais obligatoire pour détenir, maintenir, voire accroître ses parts de marché. Il est donc possible d'affirmer qu'avant de voir dans l'outil un moyen de changement des processus de travail, l'EDI pour la PME est une contrainte, avant d'être un atout.

La mise en place de l'EDI nécessite des changements au sein de la PME, avec ses intermédiaires mais également avec la firme demandeuse du produit.

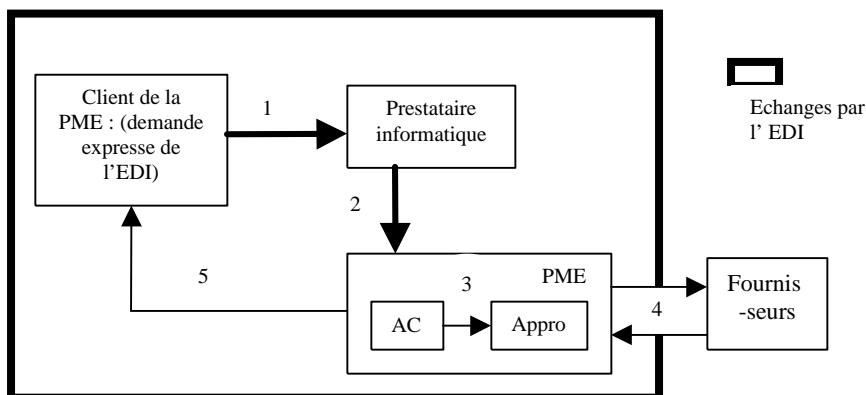
Tout d'abord, il convient d'étudier le paramétrage de l'outil : codification des produits, informations des codifications. Les techniciens aptes à remplir ce rôle informatique au sein des PME est rare. Aussi, l'appel à un spécialiste informatique externe est nécessaire. Plusieurs données doivent être considérées dans ce choix :

- En premier lieu, trouver l'entreprise qui saura (et acceptera) de répondre et s'adapter aux spécificités de la PME. Ce choix devra également tenir compte du coût financier de l'étude et la mise en place, ainsi que de l'assurance de la pérennisation de l'informaticien. De manière générale, une PME fera appel à une autre PME pour traiter de ce type d'action.
- En deuxième lieu, définir du programme d'installation entre le client – le prestataire informatique – la PME.
- En troisième lieu, former les utilisateurs de la chaîne sur la manière d'entrer les codifications. Car, si le client fait une demande au fournisseur (PME) d'une installation d'un EDI, il revient à la PME de se charger de cette installation aussi bien du point de vue technique qu'humain. Il lui reviendra, par exemple, d'expliquer au client comment rentrer la racine

des codes produits dans une première case, et la taille du produit commandé dans une deuxième case.

Ensuite, il faudra assurer la gestion quotidienne de l'EDI et adapter le produit informatique au mode de réservation des produits. Pour exemple, une commande ne peut être livrée que de manière globale. Or, le client – pour des raisons de surfaces d'entreposage – ne garde que peu de produits sur place. La PME doit donc mettre en œuvre un suivi des flux entre ses propres fournisseurs et elle-même pour être assurée de recevoir en magasin les produits dont elle peut avoir besoin pour satisfaire les commandes des clients. Auquel s'ajoute pour la PME et pour certains clients exigeants, une contrainte de livraison inférieure à 5 jours, au risque de pénalités financières.

Enfin, au fur à mesure du temps, il faut – pour la PME – enclencher des actions d'amélioration du traitement des tâches. Ainsi, si le prestataire informatique a mis dès l'origine une passerelle informatique entre la grande firme et elle-même, il faut, à ce jour, décider de la mise en place d'un mode d'échange de données identique entre elle-même et la PME. En effet, et malgré six ans d'existence, la commerciale de la PME est contrainte, chaque matin, de récupérer les données - sur papier - des commandes du client faites par le biais de l'EDI et de les rentrer manuellement dans la base de données propre à la structure.

Figure 2. L'EDI dans la PME**Légende :**

- 1 – Le client transmet ses commandes par l'EDI au prestataire informatique. La commande peut-être saisie en une seule fois ou en plusieurs fois.
- 2 – La PME récupère, chaque matin, et sous format papier les commandes saisies. L'assistante commerciale entre manuellement les données dans la base de données interne de la PME.
- 3 – Les données entrées sont transmises automatiquement au service approvisionnements.
- 4 – Le service approvisionnements enclenche (par mail, fax ou téléphone) les commandes auprès des fournisseurs.
- 5 – En fonction du mode de livraison demandé (total ou partiel accepté), la PME livre le client.

A la demande faite au DG sur l'émergence de nouvelles compétences, ce dernier souligne qu'au sein d'une PME « la connaissance se répartit sur quelques têtes », et donc, que toutes les actions enclenchées ont pour optique (1) de permettre de faire des choses plus intelligentes et ceci (2) en confortant du maintien de l'embauche.

En bref, pour le DG, si l'EDI est à l'origine contraint par les besoins du marché, il s'avère un outil d'émergence de compétences nouvelles. Un bémol pourtant : l'informatique est par obligation entre les mains d'un prestataire externe et la survie de la PME dépend de la survie de ce même prestataire. La question posée est : pourquoi ne pas embaucher un responsable informatique interne à la PME ? La réponse (évidente) : il faut trouver l'informaticien capable de traiter de ce produit, acceptant de travailler aux conditions financières offertes par les PME et surtout être en mesure de lui « offrir » la quantité et la qualité de travail nécessitant son embauche.

2. L'EDI pour la responsable administrative et financière : une compétence supplémentaire

Dans le cas présent, la responsable administrative et financière a été embauchée après la première décision de mise en place de l'EDI. Le rôle premier de la responsable administrative et financière est, comme son nom l'indique, de traiter de la comptabilité générale (déclarations taxes, payes, procédures, trésorerie, juridique,...) et du contrôle de gestion (situations trimestrielles, analyses des écarts entre budgets et réalisés). Ce faisant, elle a pour tâches secondaires de vérifier la bonne application du logiciel EDI (il lui faut résoudre seule ou avec le prestataire informatique les anomalies), ainsi que de développer le cahier des charges (mise en place, tests et formation) de la nouvelle passerelle informatique (prestataire informatique – PME). Ces tâches (EDI + autres actions sur l'informatique de la PME⁶) correspondent à environ 15% de son temps de travail.

En soi, la pratique de l'EDI lui confère une compétence supplémentaire en tant que technicienne de maintenance (depuis son embauche, elle est maintenant en mesure d'ouvrir un ordinateur et d'en connaître quelques-uns de ses secrets), mais elle reste « réservée quant au gain de temps pour le traitement des erreurs de saisie [du client] ». De plus, ne détenant pas une formation d'informaticienne à la base, il lui a fallu acquérir le langage entre les besoins des gestionnaires et les appréhensions de l'informaticien.

En bref, l'EDI est un outil qui fournit une compétence supplémentaire et augure d'un enrichissement personnel à court terme (mise en place de procédures, nouveaux acquis, formations,...), mais tend à générer du stress sur le long terme face à l'accumulation du quotidien et à la limite du temps. Néanmoins, un élément primordial doit être tenu compte dans ce type de changement qui est le rôle important du climat social et d'une relation d'échanges ouverte avec le DG sur ce type de problématique.

3. L'EDI pour l'assistante commerciale : un atout mais la crainte du futur

La personne interviewée a pour rôle de traiter uniquement les commandes du client qui a fait la demande de l'EDI. Il convient de noter que si des commandes entre le client et la PME, via le prestataire informatique,

⁶ Outre l'EDI, la responsable administrative et financière gère le parc informatique global de la PME.

s'effectuent par le biais de l'EDI ; il est possible pour ce même client de passer des commandes par un mode plus manuel (fax, courrier, mail). En effet, toutes les gammes de produits ne sont pas informatisées. Seuls les produits qui font l'objet d'un contrat sont programmés au sein de l'EDI (environ 1000 références à ce jour).

Plusieurs avantages sont soulignés quant à l'utilisation de l'EDI pour l'assistance commerciale :

- On sait que le produit est vraiment sur le marché (contrat entre le client et la PME),
- La saisie en amont facilite la saisie en aval. La saisie sur informatique des codes produits facilite la lecture et la gestion des commandes. Par exemple, pour les produits non référencés, il manque souvent sur les bordereaux-papier des informations pour traiter les commandes,
- De fait, l'EDI limite les appels téléphoniques.

L'EDI fait gagner du temps et augmente la confiance dans les saisies entre les acteurs de la chaîne. L'inquiétude pour l'assistante commerciale quant à l'utilisation de l'EDI se situe plus sur l'avenir. Par la mise en place d'une passerelle informatique entre le prestataire informatique et la PME, cette personne se pose la question de « Que va-t-il se passer après ? ». Inquiétude non justifiée puisque d'elle-même elle apprécie son travail et sait que d'autres tâches sont déjà là et qui l'attendent mais la « cassure de la routine » crée une appréhension sur de futurs changements.

En bref, pour l'assistance commerciale qui vit avec l'EDI, cet outil est un atout. Il facilite le travail et améliore les échanges avec le client. Ces derniers se présentent plus sur un plan amical, le client appelant pour « aimer à se sentir unique » et non pour des retards de livraison. La crainte qu'il inspire est une certaine forme de mécanisation, pouvant donner l'impression à l'employé de ne pas avoir une main-mise totale sur le flux d'informations.

4. L'EDI : tableau synoptique des atouts et des inconvénients dans la PME

La synthèse des informations obtenues grâce aux interviews permet d'obtenir une masse de données qu'il est possible de structurer en "atouts" et en "inconvénients" sur la pratique de l'EDI dans le cadre de la PME.

Tableau 2. *Tableau synoptique des atouts et inconvénients de la pratique de l'EDI dans une PME*

La pratique de l'EDI dans la PME	
Atouts	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Permet d'obtenir des marchés - Outil de différenciation marketing (atout vis-à-vis d'autres fournisseurs) - Outil de changement (modélisation des processus) - Gain de temps (meilleure lecture des données) - Réduction des erreurs - Permet de travailler à d'autres tâches (génère de nouvelles compétences) - Crée une plus grande confiance dans les données recueillies (moins de contrôles) - Améliore les échanges dans le réseau (appels de convenueance entre acteurs) 	<ul style="list-style-type: none"> - Le coût (à la création et au suivi : matériel, logiciel, formation) - L'obligation de faire appel à un prestataire informatique externe et donc « d'aligner » sa survie à la sienne (un arrêt de l'informatique = un arrêt de la firme) - Trouver/assurer les compétences en interne (peu de personnel = plus de responsabilités = surcharge de travail) - Crainte d'une perte d'enrichissement des tâches par une trop grande mécanisation (« l'outil remplace l'homme »)
<p>Le climat social est l'élément principal qui assure l'adoption et l'appréhension positives de l'EDI dans la PME</p>	

La lecture de ce tableau est intéressante. Elle souligne une forme de causalité entre atout et inconvénient. En effet, l'EDI apporte, par exemple, un gain de temps et une réduction des erreurs mais, en même temps, inquiète quant à une trop grande mécanisation des données. L'EDI est imposé par les gros clients mais apporte aux employés des PME des compétences supplémentaires. Dans le cadre des relations intra/inter organisationnelles, l'EDI améliore les échanges mais nécessite de faire appel à un partenaire externe, devenant, de plus, acteur clé de la stratégie de la PME. Sans contexte, c'est un outil qui conduit à des changements profonds dans la PME : changement dans la gestion des processus, changement dans les démarches de qualité et, surtout, changement dans la manière de travailler. Néanmoins, un facteur primordial à son adoption et à son appréhension est la réelle volonté du DG de l'adopter comme un outil d'amélioration des conditions sociales au sein de la structure et non comme possible moyen de licenciement.

3. Conclusion

Nous soulevons lors de l'introduction de cette communication que compétitivité et social étaient liés. Plus que tout, nous énoncions que l'un ne peut perdurer sans la reconnaissance et le respect de l'autre. Or, à l'analyse

d'un cas pratique de l'utilisation d'un EDI au sein d'une PME et de son incidence dans un surplus de travail, peut-être devrions-nous dire que social et compétitivité sont liés, et que c'est de l'importance d'un bon climat social que les changements sont acceptés et acceptables, et qu'il en découle alors la compétitivité de l'organisation.

Dans un premier temps, nous posons la question de « Quelles étaient les raisons de la mise en place d'un EDI et de son impact sur la gestion du personnel d'une PME ? ». A cela, la réponse est que cet outil est imposé par les contraintes de marché et que ceci oblige les employés de la PME de s'adapter avant d'y trouver intérêt. Dans un deuxième temps, nous souhaitons savoir « Quelles avaient été et quelles étaient les pratiques (moyens et outils) mises en forme/mises en place pour une appréhension (positive) par les employés de la PME de ce nouveau mode de communication ? ». Les moyens et outils mis en œuvre pour la mise en place de l'EDI sont, principalement, les cahiers des charges afin qu'un prestataire informatique externe décline les différentes phases d'action. Mais, peut-on parler d'une appréhension positive de ce nouveau mode de communication ? la réponse semble ici mitigée. Elle est positive dans la connaissance des produits en marché (assistante commerciale) et comme outil de marketing (DG). Elle est négative dans le sens où elle révèle les problèmes de compatibilité dans les parcs informatiques entre les différents acteurs. De fait, la réalisation de passerelles informatiques en plusieurs temps ne fait pas de l'EDI un outil de changement mais un outil nécessitant des changements constants (responsable administrative). Enfin, dans un troisième temps, nous nous intéressons aux « Incidences de l'impact d'un EDI entre une PME et une grande entreprise ? Pouvait-on parler de « confiance performative » perçue et reconnue entre les différents acteurs du réseau d'affaires ? ». La réponse est oui car il apparaît une plus grande confiance dans les saisies de données et donc moins de contrôles et une plus-value dans les tâches administratives.

En bref, l'objectif de cette communication était d'identifier quel rôle la pratique d'un EDI avait sur l'individu/le capital humain d'une PME. S'agissant de ce questionnement, l'étude a, au final, permis de mettre en évidence deux éléments primordiaux : à savoir que la compréhension claire des enjeux d'un tel produit doit être connue et admise par chaque acteur de la PME, et, que l'opérationnalisation d'un tel outil nécessite de faire appel à un acteur tiers (le prestataire informatique) qui devient un faire-valoir de l'organisation. Ce dernier soulève donc l'interrogation d'une double forme

de contrats implicites : entre l'employeur et les employés (maintien du travail et enrichissement des tâches), d'une part, et entre l'employeur et un organisme tiers : le prestataire informatique (stabilité de l'emploi), d'autre part. En effet, dans la deuxième relation, l'employeur offre du travail au prestataire informatique (paramétrage) mais de la « survie » du prestataire informatique (détient les codes de paramétrage) dépend celle de la PME. Cet élément est rarement considéré. Il invite alors réellement à parler de « confiance performative étendue » dans les échanges grandes firmes / prestataire informatique / PME.

En conclusion, nous ne pouvons prétendre que les résultats de l'étude permettent de généraliser à toutes les PME du fait du caractère unique de l'entreprise interrogée. Cependant, ils montrent qu'une PME est condamnée – avec moins de moyens techniques et humains que les grosses firmes – à développer des processus de compétences accrues pour répondre aux attentes du marché et des clients.

Bibliographie

Actes de l'AGRH (2001), La GRH dans et ou la société de l'information, XIIème Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Liège.

Amabile, S. et Cadille, M. (2003), Les NTIC dans les PME : stratégies, capacités organisationnelles et avantages concurrentiels, *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, n° 144, pp. 43-62.

Baile, S. (1994), Bénéfices et avantages compétitifs des échanges de données informatiques pour les PME/PMI, Actes de la 39ème conférence mondiale de l'ICSB, Strasbourg, pp. 7-47.

Baumard, Ph. et Benvenuti, J.-A. (1998), Compétitivité et systèmes d'information. De l'outil d'analyse au management stratégique, InterEditions, Paris.

Bidault, F. (1998), Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique, *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n° 8-9, pp. 33-46.

Bienaimé, A. (1997), Entreprise compétitive, *Encyclopédie de Gestion*, Ed. Economica, Tome 1, pp. 1101-1114, 2ème éd.

Burlaud, A. (2000), A la recherche d'un système de mesure des performances : application aux réseaux, in Fabbe-Costes, N., Colin, J. et Paché, G. (Coord.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert-Fnege, Paris, pp. 261-272.

Coulon, R. et Mercier, S. (2002), L'impact des TIC sur le travail et la gestion des compétences : le point de vue des RRH, *Gestion 2000*, Vol. 19, n° 6, pp. 69-89.

De Montmorillon, B. (1997), Gestion de l'emploi dans l'organisation productive, *Encyclopédie de Gestion*, Ed. Economica, Tome 2, pp. 1482-1499, 2ème éd.

Donnadieu, G. (1992), Du salaire à la rétribution, Liaisons, Paris.

Edvinsson, L. et Malone, M. (1997), *Intellectual capital, realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Collins Publishers, New York (NY).

Hazebroucq, J.-M. (1995), *La nouvelle conception de la performance : être efficace, oui, mais aussi efficient*, *Gestion 2000*, Vol. 11, n° 2, pp. 75-85.

Hirigoyen, G. et Pichard-Stamford, J.-P. (1998), *La confiance, un outil de la finance organisationnelle : une synthèse de la littérature récente*, *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, Tome XXXII, SG25, n° 8-9*, pp. 219-234.

Louart, P. (1997), *Motivation*, *Encyclopédie de Gestion*, Ed. Economica, Tome 2, pp. 2095-2107, 2ème éd.

Matmati, M. (2000), *Quel impact du développement du partenariat et des NTIC sur la GRH au Maghreb ?*, *Actes de la 18ème université de l'IAS : Audit social et innovation*, Aix en Provence, pp. 97-109.

Morana, J. et Van-Hoorebeke, D. (2002), *Le facteur humain : au cœur du supply chain management*, *Gestion 2000*, Vol. 19, n° 6, pp. 131-141.

Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1994), *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 3, pp. 20-38.

Nicolas, E. (2003), *Le rôle de la tradition orale et de la confiance dans l'apprentissage organisationnel en PME*, *Cahier de recherche n° 109*, Cermat, IAE de Tours, pp. 169-189.

Romelaer, P. (1997), *Changement d'organisation et ressources humaines*, *Encyclopédie de Gestion*, Ed. Economica, Tome 1, pp. 306-324, 2ème éd.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.