

 	<p>STMG</p> <p>Première</p> <p>Sciences de gestion</p> <p>Mise en situation</p>	 <p>REGION HAUTE NORMANDIE</p>
<p>Les SI façonnent-ils l'organisation du travail au sein des organisations ou s'y adaptent-ils ?</p>		

Depuis deux ans, la Région Haute-Normandie est classée au premier rang des régions françaises pour la qualité et le sérieux de sa gestion par l'agence indépendante Public Evaluation System (PES). Le Conseil régional qui est une organisation publique, fonctionne grâce à des fonds publics. Il a pour finalité de satisfaire l'intérêt général, contrairement à une entreprise privée qui cherche à satisfaire des intérêts propres. C'est une collectivité locale qui intervient dans des secteurs clés de la vie quotidienne : l'éducation (les lycées), la formation professionnelle et l'apprentissage, le développement économique, l'aménagement du territoire et les infrastructures. Son objectif principal n'est pas la maximisation du profit mais l'optimisation de la qualité des services publics rendus. Dans cette optique, le système d'information de cette collectivité locale doit permettre l'organisation et la réussite de ses projets et assurer le bon fonctionnement interne de cette institution qui obéit à une logique bureaucratique. Au Conseil régional de Haute-Normandie, le système d'information (SI) a été repensé afin d'améliorer les performances de cette collectivité publique. Madame LAMOTTE, agent au service Communication, justifie son évolution et présente ses différentes fonctionnalités.

Problématique

Même si le Conseil régional est une institution publique relativement récente, il s'organise selon une structure de type bureaucratique avec de nombreuses procédures administratives.

Avant la réorganisation du système d'information en septembre 2008, le Conseil régional rencontrait principalement quatre types de problèmes :

- une utilisation excessive de supports papier pour la transmission d'informations,
- une perte de temps causée par la lourdeur de certaines formalités administratives,
- une connaissance insuffisante par la population des actions menées par le Conseil régional,
- une implication des agents à renforcer.

L'environnement dans lequel nous évoluons change sans cesse : il devient plus complexe et plus incertain et oblige la collectivité à apporter des réponses rapides aux difficultés rencontrées sur le territoire qu'elle administre. Le système d'information doit fluidifier les flux d'informations afin d'accélérer la prise de décision. Il doit fournir aux élus les informations exactes pour déterminer les politiques régionales à mettre en place. Il doit informer en interne des actions déployées afin que chaque membre du personnel prenne conscience de sa contribution au projet collectif. Enfin il doit convaincre les usagers, qui sont également des électeurs, du bien-fondé de l'action menée par le Conseil régional.

Préambule :

Cette séance a été conçue à partir d'un cas téléchargeable sur le site national économie et gestion :

<http://eduscol.education.fr/ecogest/si/SI-conseil-regional-haute-normandie>

et selon une analyse du programme de première STMG, Sciences de gestion. Elle peut aussi être un support d'évaluation.

Elle concerne la question 2.3 : les SI façonnent-ils l'organisation du travail au sein des organisations ou s'y adaptent-ils ?

Chaque question est suivie de l'explicitation du lien avec l'analyse du programme puis d'une proposition de corrigé à adapter à la classe et à la progression. Par exemple, le vocabulaire (« impliquer », « portail », « PGI » ...), la longueur et le nombre des questions peuvent être déclinés pour une classe donnée.

Les questions sont précises et les réponses volontairement courtes mais peuvent être adaptées et complétées par une discussion ou un débat en classe.

Questions :

1. Quelle est la finalité du conseil régional de Haute-Normandie.

Lien analyse : 11 (Quelle transversalité avec le management?) et 15 (Quelle approche contingente?)

Cette question met en évidence une transversalité avec le programme de management (points 2.1 et 2.2 : quelles finalités pour les organisations publiques ?). Elle prépare aussi la contextualisation de l'apprentissage : le SI est adapté à la situation d'une entreprise publique.

Proposition de corrigé :

Le conseil régional de Haute Normandie a pour finalité non lucrative la production de services publics. Plus précisément, cette organisation se consacre à l'éducation (lycées notamment), le développement économique régional (soutien à l'innovation, création de pôles d'excellence ...), l'aménagement du territoire et des infrastructures (routes, réseau de transport ...).

2. Quels sont les principaux facteurs de contingence influençant l'organisation de ce conseil régional ?

Lien analyse : 15 (Quelle approche contingente?)

Cette question concerne encore une approche managériale plus opérationnelle que stratégique et plus particulièrement les facteurs influençant l'organisation. La finalité de l'organisation est le principal facteur déterminant ainsi que la culture. Cette question générale permet d'approcher des éléments d'analyse préparant les études supérieures. Elle représente surtout une introduction au cas qui doit servir de fil conducteur aux analyses suivantes.

Selon la classe et la progression, la question peut être reformulée ou être l'occasion de l'apprentissage de vocabulaire. Elle se réfère au préambule du programme.

Proposition de corrigé :

L'organisation du conseil régional est de type bureaucratique et utilise de nombreuses procédures. La finalité de cette organisation peut expliquer cette situation. En effet la recherche de la qualité de service peut expliquer la rigueur de l'organisation. Par ailleurs, la culture de l'organisation bien que récente peut être favorable à ce type d'organisation très formalisée. La mise en place des évolutions du SI se place dans ce cadre bureaucratique influencé par la finalité et la culture de l'organisation.

3. Quels sont les objectifs principaux du système d'information dans cette organisation ?

Lien analyse 3 (Quelles sont les questions liées? (Décomposition de la question)), analyse 6 (Quelle relation avec les autres questions du thème?) et analyse 12 (Quels éléments d'efficacité des organisations?)

La réponse se trouve facilement dans le texte mais soulève une interrogation sur la définition du SI. En effet, le texte met en avant les acteurs du SI et les règles qu'ils suivent. La technologie n'est pas évoquée ce qui peut heurter certaines représentations. Le facteur d'efficacité du SI est centré sur l'humain et plus globalement les parties prenantes de l'organisation.

Proposition de corrigé :

Le système d'information a comme objectif dans cette situation de faciliter l'aide à la décision, d'informer le personnel de l'organisation et de communiquer auprès des usagers. Ces fonctions concernent la dimension humaine du SI, les acteurs, et mettent en évidence l'importance du SI comme élément d'efficacité de l'organisation.

Mise en oeuvre du projet

C'est en septembre 2008 que la décision de faire évoluer le système d'information de la Région a été prise.

En interne, des groupes projets ont été constitués dans chaque service afin de recenser les besoins des différents utilisateurs. Chaque groupe a ensuite nommé un référent qui a rejoint la cellule développement composée du responsable informatique du Conseil régional et d'un représentant de la SSII SOPRA ROUEN chargée de mettre en œuvre le projet. Le développement de cette application a en effet été attribué, suite à un appel d'offres, à l'établissement rouennais de la société SOPRA, groupe français de dimension internationale de plus de 12 000 collaborateurs à travers le monde.

Les utilisateurs internes du SI sont les personnels du Conseil régional mais aussi des personnes employées par la région mises à la disposition d'établissements publics, tels que les agents travaillant dans les lycées par exemple.

En interne, l'accès au SI se fait à travers un portail unique ouvert aux utilisateurs du Conseil régional et aux personnels des lycées employés par la Région. Le nom donné au portail est ULYS comme Union des lycées et du siège.

Du point de vue interne, la qualité du SI contribue à une meilleure efficacité du travail des agents administratifs et favorise leur implication.

Sur le plan externe, différentes technologies de l'information et de la communication ont permis de réduire le coût de certains traitements administratifs, comme la gestion des appels d'offres, mais également de faciliter la mise en place des politiques régionales comme celle destinée aux lycéens avec la carte Région.

The screenshot shows the Ulys portal interface. At the top, there's a navigation bar with 'Accueil | 1ère connexion ? | Plan du site | Webmestre'. Below the logo, a personalized greeting 'Bienvenue Michaël' is visible. The main content area is divided into several sections:

- Actualités:** Features a large graphic with categories like 'peinture', 'photographie', 'art contemporain', 'théâtre', 'cinéma', and 'déjeuners sur l'herbe'. Text includes 'Tournée en avant première! 10 places à gagner sur ULYS' and 'Opéra de plein air au Château du Champ de Bataille vendredi 10 juin'.
- Concours:** A section titled 'Dans quel film est-il donné une version marxiste léniniste de Carmen?' with radio buttons for different options.
- Messagerie:** A 'Derniers messages' section listing recent communications with dates and times.
- Rétroplanning:** A 'Prochaines CP' section listing upcoming deadlines, such as 'Prochaine CP : le 12/07/2010'.
- Liens:** A sidebar with links to 'Région Haute-Normandie', 'Les syndicats', and 'Association'.
- Chronotique:** A 'Situation à jour' section.
- Corbeille des tâches:** A 'Formulaires à 12 formulaires et 246 messages en attente' section.
- Suivi de mes demandes:** A 'Suivi de mes demandes' section with a list of tasks and their statuses.

Questions :

4. Quels sont les acteurs impliqués dans l'évolution du SI ?

Lien analyse 3 (Quelles sont les questions liées ? Décomposition de la question)

Cette question rejoint la précédente car elle concerne les acteurs. Mais la question 4 est centrée sur la mise en place du SI. Elle met en évidence différemment l'importance du facteur humain.

Proposition de corrigé :

Les acteurs sont internes (groupe projet d'utilisateurs et responsable informatique) et externes (SSI chargée du développement du SI). La participation des utilisateurs à la mise en place du SI illustre la définition du SI dépassant les aspects strictement technologiques.

5. Quels sont les utilisateurs du portail ULYS ?

Lien analyse : voir question 4

Proposition de corrigé :

Les utilisateurs d'ULYS sont le personnel du conseil régional et des personnels mis en disposition dans les lycées par exemple. L'accès peut ainsi se faire de différents points distants.

Un PGI est « une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée qui vise à intégrer et optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standards » (Reix, Fallery, Kalika, Rowe, Système d'information et management des organisations, Vuibert gestion, 2011 p. 97).

6. ULYS est-il un PGI ?

Lien analyse 7 (En quoi les notions sont-elles reliées aux questions?) et 8 (Quel est le contenu des notions?)

Proposer une définition tirée d'un livre « universitaire » n'est pas une démarche anodine et illustre la source des apprentissages pour les élèves ...La question porte sur la notion de PGI comme outil du SI. Le PGI dans sa mise en œuvre peut illustrer le lien entre SI et organisation. Selon la progression, cette question peut être l'occasion de définir un PGI. Les informations de l'énoncé étant peu nombreuses, l'élève devra poser quelques hypothèses pour répondre. L'intérêt est plus d'interroger la définition proposée (études supérieures) que de donner une réponse fermée.

Proposition de corrigé :

ULYS a certaines caractéristiques d'un PGI : il est paramétrable, modulaire (les différents espaces) et s'appuie sur des règles de gestion unique a priori. Il intègre les informations concernant le processus des appels d'offres par exemple. Les informations fournies ne permettent pas de savoir à quel point il intègre l'ensemble des différents processus de cette organisation (comptabilité notamment).

7. Quelles sont les implications financières de la mise en place de l'évolution du SI ?

Lien analyse 13 (Comment montrer les interrelations entre les thèmes?) et 21 (Quelle utilisation des TICE ?)

Cette question illustre un lien entre le SI et l'évaluation des performances financières. En effet, un SI permet d'améliorer l'efficacité et de diminuer les coûts. Cependant, l'énoncé ne précise pas le coût de mise en place du SI qui est nécessaire pour évaluer précisément la rentabilité du projet. Noter que l'énoncé évoque le lien technologie-coût et la question plutôt le lien SI-coût. Les TICE sont ici un objet d'enseignement à travers les PGI.

Proposition de corrigé :

La mise en place du nouveau SI a permis de diminuer le coût de traitement des appels d'offres. Par exemple, un gain de temps lié à l'échange d'informations peut expliquer cette situation (dimension technologique du SI) mais aussi une meilleure organisation du processus (dimension organisationnelle du SI).

LE SYSTÈME D'INFORMATION AU SERVICE DE LA COMMUNICATION INTERNE ET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Une des problématiques du Conseil régional est d'améliorer l'efficacité du travail des employés, ce à quoi contribuent notamment les TIC par la rationalisation de différents processus identifiés au sein du Conseil régional. Le processus le plus récurrent et le plus important pour les agents administratifs du Conseil régional est l'**élaboration des délibérations** (voir un exemple de délibération en annexe) qui seront ensuite soumises au vote des élus. Ce processus comporte différents aspects : l'expression d'une volonté politique d'un élu, des réunions avec la commission qui a pris en charge le projet, la recherche d'informations sur le sujet, l'élaboration des propositions faites à la commission, la rédaction d'une ou plusieurs versions de la délibération qui sera finalement soumise au vote de l'assemblée des élus.

D'autres processus peuvent être identifiés, comme l'organisation de manifestations sportives ou culturelles, la visite d'un site par un groupe d'élus, l'octroi de subvention, l'homologation d'organismes de formation...

Questions :

8. Quels sont les acteurs impliqués dans le processus de l'élaboration des délibérations ?

Lien analyse 8 (Quel est le contenu des notions?) et 10 (Quels sont les objectifs poursuivis?)

Cette série de questions est centrée sur la notion de processus. L'élève devra repérer et analyser une organisation précise dans la perspective de la préparation d'études supérieures. La caractérisation du processus (question 10) vient après son analyse. Un processus est par nature contingent, sa compréhension suppose une bonne intégration de la situation étudiée.

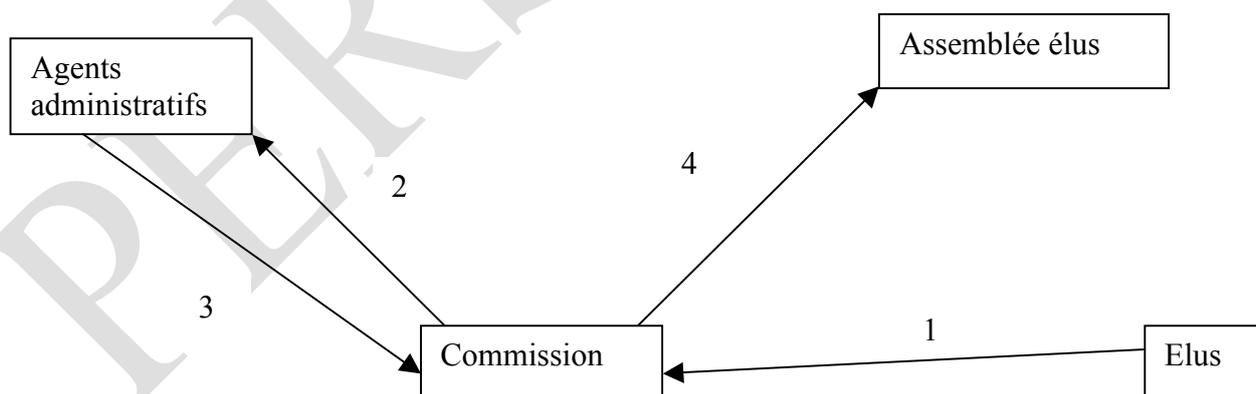
Proposition de corrigé :

Les acteurs principaux sont les agents administratifs et les élus. Certains acteurs sont rassemblés dans des commissions pour préparer les délibérations de l'assemblée des élus.

9. Représentez par un schéma le processus de l'élaboration des délibérations.

Lien analyse 8 (Quel est le contenu des notions?)

La représentation formalise la compréhension du processus étudié. Plusieurs outils sont mobilisables : diagramme des flux, schéma événement résultat ... L'élève peut le construire ex nihilo ou à partir d'un schéma à compléter. La question laisse ouvert le choix de la représentation. La réponse doit cependant être liée à la question précédente (acteurs).

Proposition de corrigé :

1 : volonté politique de créer une commission

2 : demande d'informations selon les réunions

3 : élaboration de propositions

4 : proposition de délibération

Ce schéma montre la place spéciale de la commission, intermédiaire entre élus et agents. Les flux d'informations sont bien sûr plus nombreux et la représentation est souvent une simplification du réel qui facilite la communication.

10. Selon vous, ce processus de gestion est-il directement lié au métier de l'organisation ?

Lien analyse 8 (Quel est le contenu des notions?)

Cette question aborde plus particulièrement les caractéristiques d'un processus. Le sens de la caractérisation est plus important que le vocabulaire qui n'est pas demandé à ce niveau. L'élève doit se poser indirectement la question du lien entre processus et stratégie, création de valeur. Les processus métier créent de la valeur mais comment mesurer cette valeur ? Cette réflexion est aussi à relier à l'orientation des élèves. La fonction tertiaire est souvent une fonction support avec ses enjeux et ses problématiques liés à sa place dans l'organisation. Par exemple, une fonction support doit justifier des coûts (charges) plus que démontrer des produits difficiles à évaluer.

Proposition de corrigé :

Le métier du conseil régional est la production de services publics (voir question 1). En ce sens, le processus d'élaboration des délibérations supporte le processus métier. En effet, l'aide à la prise de décision ne produit pas directement de service public. Ce processus est cependant important pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation.

Des modules sont plus particulièrement utilisés dans la réalisation de ces processus :

- **la rétroplanning** : la vie du Conseil régional est rythmée par les assemblées des élus, par des commissions ainsi que par des événements organisés par la région.

Cette application permet de rappeler à chacun les échéances les plus proches et le travail à terminer pour des dates impératives.

- **la corbeille de tâches** : cette application recense pour chaque salarié toutes les demandes internes qui lui sont adressées et qui requièrent de sa part une réponse rapide.

Selon la nature du poste, les demandes seront bien évidemment de différents types (un article pour le Journal de la région est-il terminé ? Les congés d'un agent sont-ils acceptés ? Une salle de réunion est-elle disponible ? etc.).

Cet outil facilite l'organisation du travail et évite les déplacements au sein du Conseil régional.

- **le suivi de mes demandes** : ce module fournit l'ensemble des réponses aux demandes formulées par un salarié.
- **la recherche annuelle** : cet outil simple mais très pratique permet, en saisissant le nom d'un collaborateur, d'obtenir ses coordonnées (téléphone et mél). L'accès à la boîte aux lettres électronique se fait à partir de l'« espace personnel ».

Questions :

11. En quoi les outils présentés facilitent-ils la communication interne ?

Liens analyse 12, 16 et 19 (efficacité, liens fonctionnels, orientation)

Les outils présentés sont des outils organisationnels informatisés et pourtant leur finalité concerne la communication. Cet exemple montre que la recherche d'efficacité (facteur humain) est transversale : fonction RH, communication et informatique. En ce qui concerne l'orientation, l'élève peut approcher la complémentarité des fonctions : un informaticien doit être sensible aux enjeux communicationnels et un professionnel des RH doit intégrer les outils informatiques par exemple.

Proposition de corrigé :

Les outils présentés facilitent le travail entre collaborateurs (rétroplanning, corbeille de tâches, suivi des demandes) en favorisant la communication ou accélère la mise en relation (recherche annuelle). Ainsi, outils informatiques et d'organisation sont liés à la recherche d'amélioration de la communication interne.

12. Pourquoi le rétroplanning peut-il être un outil d'implication du personnel ?

Liens analyse 12, 16 et 19 (efficacité, liens fonctionnels, orientation)

Cette question illustre aussi la transversalité des fonctions et des outils comme la question précédente. L'implication est un thème plutôt RH supporté par un outil informatique. L'objet n'est pas de détailler le contenu d'un rétroplanning. Selon les classes, une explication rapide de l'outil peut être nécessaire. Le partage de l'information calendaire relie la question aux problématiques d'intelligence collective.

Proposition de corrigé :

Le rétroplanning permet de gérer l'avancement d'un processus en fonction d'une date prévue de fin. Ainsi le personnel du conseil régional pourra consulter les différentes dates de réalisation des événements de l'organisation.

L'accès à cette information partagée peut impliquer les collaborateurs en les associant à l'activité globale de l'organisation. Par ailleurs, connaître certaines dates importantes peut permettre d'anticiper des surcharges de travail.

L'« ESPACE DE TRAVAIL » est tout naturellement destiné à faciliter le travail des agents.

Il permet d'accéder à de nombreuses sources d'informations nécessaires aux agents dans la réalisation de leur travail, notamment dans la préparation des délibérations:

- **les ressources documentaires** : rapports, articles de presse locale et nationale, « La Gazette des communes » qui présente notamment toute l'évolution des réglementations concernant les collectivités ;
- **la base de données EUROPE** : c'est la base de données du centre de documentation du Conseil régional. Elle permet de rechercher un livre ou une revue. La plupart d'entre eux existent sous une forme dématérialisée ;
- **L'expresso** est une revue de presse de l'actualité réalisée par le service Communication. Les articles y sont classés par thèmes, sources, dates... ;
- **les commissions permanentes et les assemblées plénières** : ce module permet de connaître pour chacune de ces réunions, leur composition, l'ordre du jour, le procès-verbal... ;
- **les cartes** : l'activité d'une collectivité locale requiert une bonne connaissance du territoire, d'où l'importance des nombreuses cartes géographiques de la région. Cette connaissance est utile pour financer la mise en place d'équipements ou d'infrastructures publiques, visualiser les zones éligibles à certaines subventions, etc. et pour organiser des déplacements.
- **la boîte à outils** pour la communication écrite : c'est le lieu où se trouvent différents documents à copier (logos, en-tête, modèles de procès verbaux par exemple, formulaires, bons de commandes, étiquettes des conseillers régionaux...) ;
- enfin la rubrique **vie pratique** permet de réserver une salle de réunion, un ordinateur portable, un vidéoprojecteur, de demander des prestations de service interne : assistance en cas de problème informatique, de matériel type photocopieur, demande de traduction, de reprographie d'un rapport en plusieurs exemplaires, d'acquisition de matériel...

Questions :

13. Pourquoi les liens internet de la rubrique « Pour vous aider » transforment une information en ressource ?

Lien analyse 6 (transversalité thème) : la question porte directement sur cette transversalité.

Proposition de corrigé :

En pointant vers des sites internet précis, le SI sélectionne de l'information dans l'ensemble des informations disponibles sur internet. L'information est finalisée : elle devient une ressource au service d'une prise de décision, d'une mission particulière des agents du conseil régional.

14. Démontrez que cet espace de travail contribue à l'émergence d'une intelligence collective.

Lien analyse 6 (transversalité thème) : la question porte directement sur cette transversalité.

Proposition de corrigé :

La sélection d'informations mises à disposition dans l'espace pour les agents ou encore le partage d'information dans l'espace personnel contribue à l'émergence d'une intelligence collective. Par exemple, visualiser certains processus de services voisins peut inciter les agents à transférer des méthodes ou outils. Ou encore, la consultation du calendrier partagé peut faciliter l'organisation de processus concernant plusieurs services. Enfin certaines informations peuvent concerner plusieurs services.

15. En quoi ces outils peuvent faciliter l'organisation du processus d'élaboration des délibérations ?

Lien analyses 1, 2, 3 et 10 (efficacité, déclinaison, objectifs)

Cette question commence à préparer les questions de synthèse. C'est une étape intermédiaire. L'élève quitte l'analyse précise de l'outil pour « prendre de la hauteur » avec l'interprétation des processus. Il peut être rappelé ici que l'investissement important sur ce processus se justifie car c'est un processus métier. La formulation de la question (« en quoi ») suppose de la nuance dans la réponse.

Proposition de corrigé :

Tous les outils analysés dans les questions précédentes concernent le processus métier d'élaboration des décisions. Ils faciliteront ce dernier grâce à une meilleure communication, une organisation plus efficace ou encore un partage de l'information pertinente.

Conclusion

L'implication des agents dans la « rénovation » du SI a contribué efficacement à la gestion du changement : les modifications des procédures de travail engendrées par les évolutions du SI étant à l'initiative de ceux qui les mettent en œuvre au quotidien, n'en ont été que plus facilement adoptées.

Le système d'information a profondément modifié le travail des agents. L'informatisation des différents processus administratifs a dégagé un gain de temps non négligeable. À personnel constant, il a été possible de développer l'action du Conseil régional et d'améliorer la qualité des services notamment en gagnant en réactivité. Au service communication, davantage d'opérations ont été montées ; la procédure des appels d'offres a permis d'obtenir plus rapidement des dossiers complets et sans erreur, tout en garantissant également davantage de transparence puisque la mise en ligne des offres a augmenté le nombre d'entreprises candidates. À ce jour, même si la procédure papier est toujours possible, toutes les entreprises préfèrent utiliser la solution électronique. Enfin, le site du Conseil régional, qui communique sur son action, est de plus en plus visité : 18 540 visites en janvier 2008, 21 537 pour le mois de janvier 2009, 42 962 en janvier 2010 notamment grâce à la carte Région qui pousse de nombreux lycéens à se connecter et à découvrir l'ensemble du site

L'objectif pour l'avenir est de perfectionner et d'enrichir les ressources du système d'information par de nouvelles fonctionnalités.

En interne, peu d'indicateurs ont vu le jour. Il appartient désormais aux responsables de services d'élaborer des tableaux de bord utiles au pilotage de leur division. C'est donc avant tout une question de management puisque, dans chaque service, il convient de déterminer des objectifs et des indicateurs.

Du point de vue externe, d'autres procédures pourraient être informatisées : l'inscription aux formations professionnelles ou les demandes de subventions par exemple.

Les gains de productivité réalisés par la mise en place du système d'information informatisé n'ont pas été mesurés. Il est vrai que, dans le cadre d'une collectivité publique, la logique n'est pas de gagner du temps pour réduire les postes mais plutôt de dégager du temps pour permettre à chaque agent d'améliorer la qualité des services publics rendus.

Questions :

16. Dans ce contexte, le SI s'est-il adapté à l'organisation ou l'organisation s'est-elle adaptée au SI ?

Lien analyse 14, cadre théorique analyse 5, reformulation de la question, analyse 20, (changement et outil de gestion). Cette question est de nature synthétique. La réponse doit être nuancée en raison des informations contenues dans le cas et de la prudence nécessaire liée aux informations inévitablement manquantes.

Proposition de corrigé :

Le cas du conseil régional de Haute Normandie montre que le SI s'adapte à l'organisation. En effet, la technologie du portail web automatise la procédure de gestion des délibérations en reprenant les différentes étapes. De même, des groupes d'utilisateurs (dits « groupes projet ») ont spécifié les besoins.

Mais l'organisation doit aussi s'adapter au SI. Par exemple, les indicateurs de suivi sont liés aux gains de temps dus aux évolutions du SI. De même, certains outils comme le calendrier partagé sont nouveaux pour les agents. Ainsi, même en prenant en compte les besoins des agents, la mise en place d'un nouveau SI constitue un changement auquel les agents et l'organisation de façon générale doivent s'adapter.

17. En quoi le manque d'utilisation des indicateurs illustre-t-il les limites de la mise en place du SI ?

Lien analyse 9 (modeler, contraignant), 14 (cadre théorique, émergence), 18 (changement)

La question montre que, conformément au cadre théorique, les acteurs ont une marge de liberté qu'ils utilisent dans le cas d'un changement. Le résultat de la mise en place du SI est déterminé par la direction et le groupe projet ET ce résultat émerge du jeu des acteurs. En l'occurrence, il est possible d'évoquer l'hypothèse de la culture d'entreprise.

Proposition de corrigé :

La direction du conseil régional a affiché la volonté de changer le SI. La constitution de groupes projets a permis de prendre en compte les besoins des utilisateurs. Le changement de SI semble ainsi s'adapter à l'organisation.

Pourtant les indicateurs sont peu utilisés ce qui constitue une limite de la mise en place.

Cette situation peut s'expliquer par la culture de l'organisation dont les valeurs ou les habitudes ne correspondent pas à cette méthode de travail. Il est aussi possible d'imaginer que les acteurs utilisent leur marge de liberté à travers cette relative résistance au changement.

18. Dans le contexte du conseil régional de Haute-Normandie, montrez que l'information contribue à l'efficacité de l'organisation.

Lien analyse 1, 2 : efficacité

Cette question reprend la problématique générale du thème. Elle permet de relier le cas aux autres sous-thèmes.

Proposition de corrigé :

L'information produite par le nouveau SI fiabilise, facilite et accélère l'élaboration des délibérations. En ce sens, elle rend plus efficace l'un des processus importants (dit processus métier) de cette organisation.

19. Selon vous, quels sont les risques liés à un changement de SI imposé par la direction générale au personnel ?

Lien analyse 14 (cadre théorique) et 20 (neutralité de l'outil de gestion)

Question qui peut ouvrir un débat. En effet la réponse n'est pas évidente et comme souvent, elle dépend du contexte et notamment la culture de l'organisation.

Les scientifiques reconnaissent d'ailleurs les limites des cadres théoriques actuels : « même si nous ne disposons pas de théories entièrement structurées de la contingence de la construction des SI, la recherche d'une gestion adaptée paraît préférable à l'application systématique d'une démarche standardisée » (Reix, Fallery, Kalika et Rowe, SI et management des organisations, Vuibert, 2011, p. 396).

Proposition de corrigé :

Le risque principal est l'échec de la mise en place du SI en raison du rejet par les utilisateurs. Le cas du conseil régional de Haute Normandie montre que même en créant des groupes projets il peut subsister des freins.

De façon générale, le changement n'est pas neutre et touche le travail quotidien des acteurs, les zones de pouvoir, leur culture ... Il doit être analysé et adapté au contexte de l'organisation.

20. Selon vous et en prenant appui sur les apprentissages du cas, comment réussir la mise en place d'un SI (ou d'un élément de SI) ?

Analyse : cette question ouvre un débat car la réponse ne peut être universelle. Cependant, la prise en compte du contexte et l'anticipation inévitable de phénomènes d'émergence peuvent faciliter la mise en place du SI.

Plusieurs groupes peuvent s'opposer :

- les défenseurs de la direction ; la direction décide et les utilisateurs suivent !
- les avocats des utilisateurs ; le SI doit s'adapter aux utilisateurs !
- les constructivistes qui prônent l'adaptation en temps réel aux évolutions de la mise en place !

Ces trois groupes utilisent des arguments fondés sur les apprentissages du cas (analyse 14).

Il est possible de prendre appui sur un exemple vécu par les élèves (ENT, réseau, cahier de textes numérique ...) en acceptant les limites propres au contexte et en l'ouvrant pour permettre le débat.

Ce débat est une forme d'évaluation de la compréhension du cas et permet de mesurer les apprentissages des capacités. D'autres formes d'évaluation peuvent être utilisées : le qcm, la décontextualisation (autre contexte avec questions proches), co-construction de la synthèse ...

Pour préparer le débat, il est possible de prévoir certains « arguments clés » selon les capacités visées dans le programme et les groupes :

REUSSIR LA MISE EN PLACE DU SI ?

Débat et capacités	La direction	Les utilisateurs	Les constructivistes
Pour réussir, il faut identifier les processus ?	Les processus sont stables et doivent être formalisés et contrôlés	La formalisation des processus doit se baser sur les besoins des utilisateurs	Peu importe la formalisation, l'essentiel est que des processus adaptés émergent de l'activité des différents utilisateurs
Pour réussir, il faut repérer les effets de l'automatisation ?	Le SI façonne l'organisation et la direction façonne le SI	Le SI peut influencer de façon positive et/ou négative l'organisation. Il faut anticiper cet impact.	Difficile d'anticiper l'impact tant les interrelations sont complexes. Une abeille ne saurait pas expliquer la construction d'une ruche et pourtant elle le fait !

Proposition de synthèse

Les SI façonnent-ils l'organisation du travail au sein des organisations ?

Le fonctionnement de l'entreprise et son efficacité sont déterminés par des choix d'organisation : choix des processus, responsabilité des acteurs, définition des activités, choix des technologies utilisées. Le SI avec ses composantes technologique, humaine et organisationnelle contribue à l'efficacité de l'organisation mais façonne-t-il l'organisation ?

OUI

La coordination des activités au sein d'un processus de gestion est prise en charge par le système d'information de l'organisation qui est de plus en plus souvent informatisé. Les acteurs utilisent des applications informatiques spécifiques (progiciels) pour mener à bien leurs tâches en suivant les étapes et en respectant les contrôles paramétrés au sein des progiciels. Ainsi, les systèmes d'information contribuent à façonner le travail au sein des organisations.

NON

Une bonne intégration des progiciels dans une organisation résulte de leur capacité à accompagner et à garantir le bon déroulement des processus et des flux de travaux. Ceci nécessite un important travail de paramétrage. Ainsi, les systèmes d'information peuvent-ils être adaptés à l'organisation du travail au sein des organisations à travers la prise en compte des besoins des utilisateurs.

OUI ET NON SELON LE CONTEXTE

La réussite de l'intégration d'un SI dans une organisation est complexe. Elle dépend du contexte de l'organisation (finalité, taille, utilisation de technologies ...) et du jeu des acteurs (marge de liberté, valeurs ...). Le résultat de l'adaptation SI-organisation émerge de ces différentes influences.

Mettre en place un SI constitue un changement organisationnel qui fait appel à la fois à de l'informatique, de la communication interne voire externe et à de l'évaluation de la performance.

Source : <http://www.reseaucerta.org/stmq/> adaptée.

