

Pour contrer la résistance au changement face à l'utilisation de formulaires électroniques et la mise en place d'un intranet, la direction informatique a dû partager son rôle avec les autres directions.

# Imerys enfin proche du zéro papier

## L'ENTREPRISE

Imerys Terre Cuite, filiale du Groupe Imerys (matériaux de construction).

Siège Limonest (Rhône)

Activité Fabrication de tuiles, briques et conduits en terre cuites (80 modèles, 7 marques).

Production 1,3 million de tonnes de tuiles et 900 000 tonnes de briques, dans 21 sites industriels.

Chiffre d'affaires  
450 millions d'euros.

Effectif 1 800 personnes.

## RESPONSABILISER LES DIRECTIONS MÉTIERS

### LE PROBLÈME

Deux ans après la mise en place d'un intranet documentaire et de formulaires électroniques pour les principaux processus métiers, seuls 25 % des salariés l'utilisent régulièrement.

Faute d'obligations et d'un système totalement intégré, évitant les étapes de ressaisies, les formulaires papier ne sont pas abandonnés.

Comme souvent, c'est la solution technique qui est pointée du doigt.

### LA SOLUTION

La DSI commande un audit pour identifier les freins réels à l'usage de l'intranet.

C'est la main mise de la direction informatique qui est en cause.

Machine arrière. Les directions métiers sont impliquées pour animer leur espace d'information sur l'intranet et motiver les utilisateurs à préférer les formulaires électroniques, plus rapides et plus fiables que ceux en papier.

75 % des process internes passent par l'intranet.

Le constat était sans appel. Deux ans après l'installation d'un intranet et la numérisation des processus, seuls 25 % des utilisateurs avaient abandonné les formulaires papier chez Imerys Terre Cuite (TC). Si la solution technique cristallisait toutes les critiques, Georges Fournon, le directeur des systèmes d'information à l'origine du projet, a préféré commander un audit pour en identifier les causes réelles.

Son verdict : outre les reproches au niveau de l'ergonomie, c'est l'approche « top down », qui constituait le blocage. En gardant le contrôle de l'intranet et de son contenu, la direction informatique l'avait déconnecté des besoins des utilisateurs.

Pourtant l'idée était audacieuse. En 2001, au début du projet, Imerys TC était parmi les premières entreprises à se lancer dans la mise en œuvre d'un intranet allant au-delà de la communication

interne. La DSI voulait faire d'une pierre deux coups : réduire les échanges papier et augmenter la qualité de services aux clients. Georges Fournon se lance donc dans le déploiement d'un portail permettant l'accès à toutes les applications bureautiques et métier de l'entreprise.

### TOUS LES PROCESSUS NUMÉRISÉS

Au démarrage des 900 micro-ordinateurs de l'entreprise, les utilisateurs n'auraient donc plus comme première interface le bureau Windows de Microsoft, mais la page d'accueil de l'intranet. Ce serait aussi le point d'entrée de toutes les procédures administratives et commerciales : création de fiches produits, clients et fournisseurs, gestion des litiges et des réclamations clients, processus de création d'une proposition commerciale, demande d'investissements, congés

payés, gestion des promotions... Tout y passe. Processus et circuits de validation sont mis à plat en se calquant sur les certifications qualité. La démarche est validée par la direction.

### CHAQUE DIRECTION GÈRE SES PROCÉDURES

Précurseur, Imerys TC ose aussi retenir une solution technologique innovante, celle du français Axemble. Son portail collaboratif VDoc permet d'associer la gestion documentaire et processus électroniques via une interface web unique. Mais la DSI se montre prudente. Elle préfère attendre un peu avant d'intégrer la solution avec le progiciel de gestion, afin de laisser le choix aux utilisateurs et le temps de s'approprier le système. Erreur. Faute d'obligation, les habitudes résistent. En 2004, après l'audit, la DSI revoit donc sa copie. Au lieu d'un portail unique, les huit directions métiers auront leur espace intranet et géreront leurs procédures. Du coup, les gains en efficacité et en fiabilité des workflows seront mieux appréhendés. La démarche est payante. Ce sont maintenant 75 % des formulaires qui passent par l'intranet. Les derniers freins sont liés à l'âge de certains salariés et à des problèmes techniques, notamment pour les utilisateurs nomades. L'étape finale de saisie dans le progiciel de gestion peut enfin être supprimée.



**Engagement.** Georges Fournon, le directeur des systèmes d'information, s'est remis en cause pour faire adopter l'intranet par toutes les équipes.