

Remise des trophées Intranet d'Or

**Mercredi 21 octobre 1998
Espace Charles-Louis Havas à Neuilly (92)**

Contact presse : Agnès Grisoglio - Tél. 01 46 20 62 15

Sommaire

Communiqué de presse	page 3
Alpha-C	page 4
CPR	page 5
Sollac	page 6
Intranet et gestion des compétences : quelques enseignements	page 7
Les membres du jury	page 10
Présentation générale du Prix	page 11

Communiqué de presse

L'Intranet d'or a été remis le 21 octobre 1998 à Alpha-C, une PMI innovante de la région du Doubs. Trois entreprises étaient nominées : Alpha-C, CPR et Sollac.

L'intranet, outil multi-ressources par excellence, ouvre des opportunités considérables en matière de développement et de gestion des compétences. Pour la première fois en 1998, la **CEGOS** et **Entreprise & Carrières** ont choisi de s'associer pour promouvoir les réalisations les plus novatrices et diffuser les meilleures pratiques en matière de nouvelles technologies au service des stratégies de compétences des entreprises.

Pour cette première année, dix-neuf dossiers de candidature, abordant des thèmes variés, ont été déposés. Le jury, présidé par **Michel Bon, Président de France Télécom**, a sélectionné trois intranets :

- @pex, l'intranet du groupe Alpha-C, PMI spécialisée dans la sous-traitance mécanique industrielle, est au service de la communication interne et de la performance économique de l'entreprise. Il permet la réduction des coûts et des délais de fabrication et diffuse les informations issues de la veille économique. **@pex est l'intranet d'or 1998.**
- L'intranet de la Direction des Ressources Humaines de CPR, intégré à celui du groupe, propose un module d'évaluation des compétences managériales. Il rend possible une réduction des tâches administratives et accroît les ressources disponibles au sein de la DRH pour former les salariés et bâtir des plans de progrès individuels.
- La base de connaissances métallurgiques de Sollac disponible sur l'intranet comprend 8000 pages de savoir concurrentiel au cœur du métier de l'entreprise. La base de connaissances permet d'accroître la compétitivité et la réactivité de la société face à la concurrence, d'améliorer la qualité des produits et de capitaliser les savoir-faire.

Alpha-C

I - Présentation générale de l'entreprise

Le groupe Alpha-C est une PMI spécialisée dans la sous-traitance mécanique industrielle. En 1998, avec l'intégration d'une nouvelle entreprise, le chiffre d'affaires est passé de 140 à 250 MF et le personnel de 250 à 400 personnes.

II - Descriptif de la réalisation intranet

Alpha-C bénéficie d'une grande expérience de l'internet avec trois sites en fonctionnement. @pex, l'intranet du groupe Alpha-C vient compléter ce dispositif et répondre à une nécessité, en termes de communication, pour un groupe comportant plusieurs petites unités dispersées sur l'ensemble du département du Doubs.

Mais, au-delà de la simple communication entre les différents acteurs du groupe, l'intranet apporte des solutions actives aux contraintes de la production industrielle. Les objectifs de réduction des délais et des coûts d'industrialisation, de centralisation de la recherche et du développement, s'appuient, entre autres, sur les ressources de l'intranet.

@pex est aussi un outil d'aide à la décision commerciale car @drenalyne, la base de données sur les clients, les fournisseurs et les partenaires du Groupe, est mise en ligne et permet aux commerciaux d'obtenir rapidement les informations dont ils ont besoin.

Enfin, l'intranet du groupe Alpha-C comprend un module de veille économique. Des informations sur la concurrence, l'évolution des métiers ou les clients sont archivées, publiées, et diffusées aux salariés. 150 sites de concurrents, de clients, de fournisseurs ou de syndicats sont indexés en permanence par un robot de surveillance.

Dans les prochains mois, les normes qualité devraient être présentes sur @pex. En outre, des bornes interactives seront installées dans les ateliers de production pour que l'ensemble des salariés bénéficie de la réalisation et puisse exprimer ses idées et remarques afin de diminuer les dysfonctionnements.

CPR

I - Présentation générale de l'entreprise

Le groupe CPR est une banque d'investissement et de gestion d'actifs financiers qui intervient depuis Paris, Londres et New York sur les places financières de 30 pays. Il a réalisé un chiffre d'affaires de 2,2 milliards en 1997 et emploie 1300 personnes.

II - Descriptif de la réalisation intranet

L'intranet de la Direction des Ressources Humaines est intégré à l'intranet du groupe CPR.

La DRH met à la disposition des salariés, outre des informations générales sur l'entreprise (stratégie, chiffres clés,...) et des offres d'emplois en ligne, un outil intégré permettant de gérer l'ensemble d'un processus d'évaluation des compétences à 360° en « zéro papier ».

Pour le groupe, l'enjeu est double. Il s'agit de développer les compétences « comportementales » des collaborateurs, compétences jugées nécessaires dans un contexte concurrentiel incertain, mais aussi de focaliser l'investissement sur la formation plutôt que sur le programme d'évaluation.

Chaque collaborateur de CPR dispose d'un outil d'appréciation de ses points forts et points faibles et peut bénéficier de plans de progrès individuels pour améliorer ses points faibles.

Dix compétences sont analysées (sens de l'innovation, capacité à anticiper, capacité à décider, capacité à motiver, ...). Pour chacune de ces compétences, 5 comportements observables sont évalués. Au total, ce sont donc 50 comportements qui sont évalués par le collaborateur lui-même, par son supérieur hiérarchique, par ses collaborateurs directs et par 4 collatéraux. Le nombre d'évaluateurs (une dizaine en moyenne par personne) légitime en partie le résultat (ce n'est plus l'appréciation partielle d'un seul), diminue le poids des appréciations « extrémistes » et permet de multiplier les angles de vue. Chaque collaborateur peut prendre conscience de ses points faibles tels que les autres les perçoivent, de ses points forts et ses points faibles par rapport à l'ensemble des collaborateurs évalués dans le Groupe, et du décalage entre sa propre appréciation et celle des autres.

En 1997, année de lancement de l'intranet, 110 personnes ont été évaluées, soit l'ensemble des managers et le comité de direction, président et directeur général compris. Les 1300 collaborateurs doivent bénéficier de l'évaluation en 1999.

SOLLAC

I - Présentation générale de l'entreprise

Sollac, principale filiale du groupe Usinor, a subi dans les dix dernières années de profondes restructurations, comme toutes les entreprises sidérurgiques françaises. Elle est aujourd'hui un acteur majeur sur le marché des aciers plats.

En 1997, le chiffre d'affaires de l'entreprise s'est élevé à 34,2 milliards et les effectifs à 18.500 personnes.

II - Descriptif de la réalisation intranet

Sollac a constitué une base de connaissances métallurgiques mise sur réseau Intranet. Cette base correspond à 8000 pages d'un savoir concurrentiel qui est au coeur des compétences de la société.

Elle permet notamment :

- d'accroître la compétitivité et la réactivité de la société face à la concurrence. La métallurgie est, en effet, un secteur concurrentiel où la technologie est à la disposition de tous. L'avantage concurrentiel ne peut se construire qu'en utilisant mieux que les autres concurrents les connaissances.
- d'améliorer la qualité des produits.
- de capitaliser, mémoriser les savoir-faire pour éviter les pertes de connaissances.

La base de connaissances de Sollac, très sécurisée, est une base en défautologie : elle permet aux utilisateurs de trouver des explications concernant les mécanismes de formation des défauts lors de la fabrication de l'acier et présente les procédures et plans d'action pour éviter l'apparition de ces défauts.

La base de connaissances a été complétée par un système expert en procédés de fabrication. Les utilisateurs sont donc face à une réalisation « active », qui est source de propositions, aide à la mise au point de produits nouveaux et permet d'améliorer les produits anciens. L'enjeu est d'accroître la qualité et de limiter les coûts de développement de produits nouveaux (moins d'essais infructueux car un certain nombre de défauts seront évités).

L'utilisation du système directement sur la ligne de production (pilotage du refroidissement de la coulée continue) est en projet. L'enjeu est de réduire le nombre de défauts liés aux erreurs de manipulation des opérateurs.

Intranet et gestion des compétences : quelques enseignements

Trois niveaux de développement des intranets

Les intranets n'ont pas tous atteint le même niveau de maturité. Il semble que l'on puisse mettre en évidence trois temps dans le développement de ces réseaux :

- ⇒ dans un premier temps, l'intranet répond aux seuls objectifs d'amélioration de la communication interne et de diffusion d'informations. Les fonctionnalités développées sont assez simples.
- ⇒ dans un deuxième temps, des applications plus spécifiques, qui correspondent aux grandes fonctions de l'entreprise (GRH, marketing,...) sont développées. Les intranets de GRH qui proposent des rubriques de type formation, mobilité ou évaluation, sont de ce type.
- ⇒ dans la dernière phase, les applications deviennent complexes. A ce niveau de développement, les intranets permettent en particulier la mise en ligne de bases de connaissances ou des modules d'autoformation.

I - Intranet et communication

1. Intranet, travail en groupe et partage d'information

Face aux pressions de la concurrence, les entreprises ont besoin d'être réactives et innovantes. La capacité à disposer rapidement d'informations pertinentes sur l'évolution des marchés (clients, concurrents, produits, législation, ...) et à savoir utiliser celles-ci devient source d'avantages concurrentiels. Intranet peut être un outil au service de la stratégie de l'entreprise. En effet, le plus souvent, sont disponibles sur intranet les fonctions de messagerie, de transferts de fichiers et de forums. Intranet favorise donc le partage d'informations au sein de groupes de travail virtuels qui ne subissent plus les contraintes de déplacement et de nombreuses réunions.

2. Intranet et diffusion d'informations ressources humaines

Les intranets permettent de rendre plus transparentes, plus accessibles les informations RH et les différentes procédures. Il est ainsi possible de consulter en ligne les informations concernant les modalités de gestion des carrières, des rémunérations, les programmes des stages de formation. Les salariés peuvent se procurer les documents de référence : référentiels de compétences, supports d'entretien annuel. Ils peuvent aussi, par exemple, remplir en ligne leur formulaire d'inscription à des formations. En outre, les organigrammes, les descriptions des emplois et des différents services peuvent être mis sur le réseau, ce qui permet à chacun de se repérer dans l'organisation et favorise la mobilité interne.

II - Intranet et gestion des ressources humaines

1. Intranet et mobilité

L'intranet permet de mettre à la disposition des salariés connectés la liste des emplois internes vacants.

Cela présente plusieurs avantages :

- par rapport à une diffusion papier, l'intranet donne aux salariés, à moindre coût, une information actualisée et complète ;
- les procédures sont plus lisibles et transparentes. Les offres sont communiquées directement à l'ensemble des salariés et il y a moins de pratiques de cooptation.

2. Intranet et formation

La mise en place d'un intranet implique la formation des salariés à cette nouvelle technologie. Cette formation doit comprendre trois axes :

- un axe technique : comment utilise-t-on l'intranet d'un point de vue technique? Comment accède-t-on aux différentes fonctionnalités de celui-ci ?
- un axe coopératif : comment partager l'information et travailler ensemble ?
- un axe managérial : comment manager les connaissances ?

Mais si les intranets sont objets de la formation, ils peuvent également être le support de celle-ci.

La diffusion d'informations sur les formations et les procédures administratives (inscription, plannings, évaluation des stages,...) par le biais d'intranet rend possible une économie de moyens pour la DRH : le temps passé à des tâches administratives diminue, la diffusion de papier est réduite, les mises à jour sont automatiques, ...etc.

L'intranet rend également possible la mise en commun de ressources pédagogiques et l'accroissement de la communication entre formateurs dans le but d'harmoniser les pratiques.

L'intranet est enfin un moyen de mettre à la disposition des salariés des bases de connaissances, bases qui peuvent être le support d'autoformation.

3. Intranet et évolution de la fonction ressources humaines

Les responsables ressources humaines voient leur fonction évoluer avec la mise en place d'intranet. Les salariés deviennent plus autonomes par rapport à leur carrière (formation, mobilité,...) et les responsables RH voient se renforcer leur rôle de support et de conseil au dépend de leur rôle plus administratif.

4. Intranet et individualisation

Avec la mise en place des intranets, la Direction s'adresse directement aux salariés sans passer par les corps intermédiaires (CE, syndicats,...). Le salarié se retrouve donc seul face à l'entreprise et doit devenir autonome dans la gestion de sa carrière. Cela soulève deux questions :

- va-t-on vers une disparition de la gestion collective du fait des progrès technologiques ?
- qu'en est-il de ceux qui ne peuvent pas, ne savent pas ou ne veulent pas accéder à l'information mise en réseau sur intranet (personnes qui ne sont pas connectés au réseau ou pas familiarisés avec les NTIC) ?

III - Intranet et capitalisation des savoirs de l'entreprise

Les entreprises ont besoin de formaliser et de garder en mémoire les savoirs et savoir-faire des hommes qui la composent. Intranet peut être le support de cette gestion des connaissances, en permettant de conserver la trace et en mettant à la disposition de tous les principaux résultats de projets ou d'études menées.

Mettre en place un Intranet au sein d'une entreprise, c'est aussi se lancer dans l'aventure du management de la connaissance. Dès lors, au sein des institutions utilisant Intranet, les responsables doivent gérer des savoirs mis en réseau. Dans certaines grandes entreprises décentralisées, chacun peut développer une application propre à son service.

Les membres du jury

Michel BON

Président de France Télécom

Président du jury

Gabriel BACQ

Directeur des Ressources Humaines

Membre du Comité Directeur de l'ANDCP

Myriam DUBERTRAND

Rédactrice en chef

Entreprise & Carrières

Concetta LANCIAUX

Directeur des Ressources Humaines

LVMH

Jean-Michel MARTIN

Directeur Général Adjoint et Directeur des Ressources Humaines

ALTRAN Technologies

Michel MOREAU

Directeur Général du CNED

Centre National d'Enseignement à Distance

Bernard ROYER

Responsable de Formation

Groupe RENAULT

Vincent SALISBURY

Responsable de Formation

SCETAUROUTE

Martial VIVET

Directeur du Laboratoire Informatique

Université du Maine

Présentation générale du Prix

I - Enjeux du prix et promotion auprès des entreprises

1. Les enjeux

L'intranet est l'application de la technologie internet au domaine intra-entreprise ou organisation. Il s'appuie sur les réseaux locaux existants.

Comment ces réseaux intranet accompagnent-ils le développement des compétences des salariés ? En quoi peuvent-ils être le support de la fonction ressources humaines ? Cette première édition du prix «Intranet d'or» nous permet d'avoir une première image de l'état actuel des pratiques en France conciliant nouvelles technologies et gestion des compétences.

2. La promotion du prix

La promotion du prix auprès des entreprises s'est appuyée sur un mailing à partir de fichiers clients CEGOS et de fichiers Entreprise & Carrières, des relances téléphoniques et des annonces régulières dans Entreprise & Carrières.

19 dossiers ont été déposés. Ce nombre, relativement faible au regard du nombre d'entreprises contactées, s'explique par plusieurs facteurs :

- Le développement des intranets est encore récent en France : de nombreuses entreprises n'ont pas souhaité participer cette année car leur intranet est en cours de réalisation ou en projet, mais elles envisagent de participer dès l'année prochaine.
- Lorsqu'il existe un intranet dans l'entreprise, celui-ci est souvent récent, comprend peu de fonctionnalités et ne comporte pas de volet ressources humaines. Dans ce cas aussi, les entreprises préfèrent repousser d'une année leur participation au prix.
- D'autres entreprises ne souhaitent pas diffuser d'informations concernant leur intranet car elles considèrent qu'il s'agit d'une réalisation strictement interne véhiculant des données confidentielles.
- Certaines entreprises représentées au jury n'ont pas été autorisées à participer. Une dizaine de dossiers intéressants n'ont donc pas pu être déposés pour cette raison.

Compte tenu de ces circonstances, le nombre de dossiers de candidature reçus est satisfaisant. Il est, en fait, le signe que la CEGOS et Entreprises & Carrières ont anticipé l'évolution des pratiques en entreprises, pratiques qui tendent à concilier intranet et gestion des compétences.

II - Présentation générale des dossiers de candidature

Les 19 dossiers sont très variés. Quelques chiffres permettent de le prouver : les applications présentées concernent entre 18 et 39.400 personnes ; les coûts de développement s'établissent entre 50.000 francs et 18 millions de francs et les coûts par poste connecté entre 68 et 100.000 francs !

Ces 19 dossiers proviennent de 13 entreprises du secteur privé et de 6 organisations du secteur public ou associatif : 2 grandes entreprises nationales, 2 hôpitaux, une chambre de commerce et d'industrie, et une association rattachée à un établissement scolaire. 8 entreprises appartiennent au secteur secondaire, 5 au secteur tertiaire (dont 4 banques).

Les organisations candidates comptent entre 10 et 39.400 salariés, ce qui montre que les intranets ne se développent pas seulement dans les grandes entreprises. Cela s'explique par deux raisons : d'une part les besoins de communication augmentent pour tous, dans le secteur tertiaire mais aussi secondaire, d'autre part la technologie intranet est facilement accessible et économiquement abordable.

La même diversité peut-être constatée en ce qui concerne les objectifs dévolus à l'intranet. Il est cependant possible de les regrouper en trois grandes catégories, sachant que certains intranets peuvent être rattachés à deux de celles-ci :

- **gestion des ressources humaines,**
- **partage des connaissances,**
- **communication interne.**

III - Les critères de sélection

Le **règlement du prix** précise que les « Intranets d'Or ont pour objectif de récompenser et de promouvoir les utilisations les plus innovantes des intranets, par les entreprises, en matière de **développement et gestion des compétences** dans les domaines suivants :

- application formation,
- mobilité et informations sur les métiers,
- gestion des compétences,
- capitalisation et transfert des savoirs et des pratiques professionnelles,
- base de compétences. »

En outre, il est spécifié que « les intranets d'or seront décernés aux entreprises qui auront présenté les réalisations **les plus exemplaires et susceptibles d'aider les autres à progresser** ».

Les réalisations intranet doivent répondre à ces consignes premières. Mais plusieurs autres critères ont retenu toute l'attention du jury :

- **l'utilité de l'intranet,**
- **l'intérêt technique,**
- **le confort pour l'utilisateur.**