



HAL
open science

Quelle démarche qualité pour la gestion quotidienne d'un intranet ? Le cas du portail d'entreprise OTH

Valérie Martin

► **To cite this version:**

Valérie Martin. Quelle démarche qualité pour la gestion quotidienne d'un intranet ? Le cas du portail d'entreprise OTH. domain_shs.info.docu. 2005. mem_00000331

HAL Id: mem_00000331

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000331

Submitted on 10 Feb 2006

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS
INSTITUT NATIONAL DES TECHNIQUES DE LA DOCUMENTATION

MEMOIRE pour obtenir le
**DESS EN SCIENCES DE L'INFORMATION
ET DE LA DOCUMENTATION SPECIALISEES**

présenté et soutenu par
Valérie TRIQUENAUX MARTIN

le 19 octobre 2005

Quelle démarche qualité pour la gestion
quotidienne d'un intranet ?
Le cas du portail d'entreprise OTH

Jury composé de :

Brigitte GUYOT
Hélène OJALVO

CYCLE SUPERIEUR PROMOTION XXXV

Remerciements

Mes remerciements vont à Brigitte Guyot pour ses conseils méthodologiques et ses relectures ; à Hélène Ojalvo pour sa disponibilité et son accueil en stage au Service documentation du groupe OTH.

Je remercie les personnes du groupe OTH qui ont bien voulu m'accorder un entretien : C. Daussy ; J. Herman ; L. Marquis ; V. Martin ; A. Rabin et B. Roure.

Merci à C. Champagne pour sa relecture du chapitre relatif à la qualité.

Je tiens également à remercier ma famille, plus particulièrement Dominique et Nino pour leur patience et leur soutien au cours de ce travail.

Résumé

Si aujourd'hui l'utilité de l'intranet n'est plus contestée dans de nombreuses organisations, la pertinence d'une démarche qualité ne relève cependant pas d'une évidence. En effet, les rôles et responsabilités de chacun, ainsi que les circuits de publication ne sont pas toujours clairement déterminés. C'est pourquoi ce mémoire s'interroge sur l'utilité d'une telle démarche dans la gestion quotidienne d'un site. Après avoir défini l'intranet et étudié son impact sur les organisations, l'auteur décrit les étapes incontournables de sa mise en place dans une gestion de projet programmée. Sa réflexion le mène ensuite à induire un lien essentiel entre qualité et animation de l'intranet. Le cas d'un portail d'entreprise alimente le travail pour définir les stratégies d'acteurs et les processus de publication présents dans cette gestion au quotidien.

MOTS CLES :

ACTEUR / ANIMATION / DEMARCHE QUALITE / GESTION DE PROJET / INTRANET /
PORTAIL D'ENTREPRISE / PROCEDURE / PROCESSUS

Table des matières

INTRODUCTION	7
PREMIÈRE PARTIE - CONTEXTE GÉNÉRAL DU SUJET	9
CHAPITRE 1. DÉFINIR UN INTRANET	10
1. INTRANET : 10 ANS DÉJÀ	10
1.1. GRANDES PHASES D'ÉVOLUTION	10
1.2. NOTION DE PORTAIL	13
2. INTRANET ET ENTREPRISE	15
2.1. OBJECTIFS.....	15
2.2. IMPACTS ORGANISATIONNELS	17
CHAPITRE 2. CONDUIRE UN PROJET INTRANET	19
1. GESTION DU PROJET	19
1.1. MÉTHODE	19
1.2. PHASAGE.....	22
2. ACTEURS.....	23
2.1. ÉQUIPE PROJET	23
2.2. ADHÉSION DES HOMMES AU PROJET	26
CHAPITRE 3. METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE QUALITÉ	28
1. DE LA QUALITÉ À LA DÉMARCHE QUALITÉ	28
2. NORMES ISO 9000	30
3. AMÉLIORATION CONTINUE	32

CHAPITRE 4. ANIMER UN INTRANET 35

1. INTRANET ET QUALITÉ	35
2. ACTEURS ÉDITORIAUX.....	36
3. PROCESSUS DE PUBLICATION.....	38
3.1. CIRCUITS DE PRODUCTION.....	38
3.2. CIRCUITS DE VALIDATION.....	39
3.3. CIRCUITS DE MISE À JOUR	40
4. EVALUATION.....	41

DEUXIÈME PARTIE - ETUDE DE CAS : LE PORTAIL OTH 44

CHAPITRE 5. PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE 45

1. PROBLÉMATIQUE	45
2. OBSERVATION	45
3. ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS.....	46

CHAPITRE 6. CONTEXTE D'IMPLANTATION DU PORTAIL OTH 49

1. GROUPE OTH.....	49
2. IMPLANTATION DU PORTAIL	51
2.1. HISTORIQUE.....	51
2.2. GESTION DU PROJET	53

CHAPITRE 7. GESTION QUOTIDIENNE DU PORTAIL OTH 58

1. DIFFUSION DE L'INFORMATION	58
2. RÔLES ET RESPONSABILITÉS.....	61
2.1. COMITÉ DE SUIVI	61
2.2. DÉFINITION DES RÔLES AU SEIN DU PORTAIL.....	62
3. CIRCUITS DE PUBLICATION	64
3.1. PRODUCTION ET VALIDATION	64
3.2. MISE EN LIGNE ET MISE À JOUR	66

TROISIÈME PARTIE - PISTES DE RÉFLEXION ET PRÉCONISATIONS 69

CHAPITRE 8. DÉMARCHE QUALITÉ POUR LE PORTAIL OTH ? 70

1. DISPOSITIFS ET INDICATEURS QUALITÉ 70

2. COMMENT VISER UNE AMÉLIORATION ? 72

3. MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ : PRÉCONISATIONS..... 73

CONCLUSION 78

LISTE DES SIGLES..... 80

GLOSSAIRE 82

BIBLIOGRAPHIE..... 84

ANNEXE 95

Liste des figures

FIGURE 1. ÉVOLUTION SYNTHÉTIQUE DE L'INTRANET.	12
FIGURE 2. TYPES DE SITES DISPONIBLES.	16
FIGURE 3. POINTS CLÉS DU MANAGEMENT DE PROJET.	20
FIGURE 4. TRYPTIQUE D'ORGANISATION DU PROJET INTRANET.	24
FIGURE 5. DISTINGUER MAÎTRISE D'OUVRAGE ET MAÎTRISE D'ŒUVRE.	25
FIGURE 6. AMÉLIORATION CONTINUE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ.	33
FIGURE 7. ROUE DE DEMING.	34
FIGURE 8. CYCLE DE VIE D'UN INTRANET.	42
FIGURE 9. ORGANIGRAMME DU GROUPE OTH.	50
FIGURE 10. DIAGRAMME DES MÉTIERS.	51
FIGURE 11. ACCUEIL RUBRIQUE « GROUPE ».	60
FIGURE 12. ACCUEIL RUBRIQUE « RESSOURCES HUMAINES ».	65
FIGURE 13. EXEMPLE D'ACTUALITÉ SUR LA PAGE D'ACCUEIL.	66
FIGURE 14. FORMULAIRE DE PUBLICATION.	67

Introduction

L'intranet est devenu incontournable dans les organisations. Nous constaterons qu'il prend des formes différentes selon la structure dans laquelle il est implanté et que les contenus s'élaborent en fonction des utilisateurs finaux. Outil d'information et de communication, outil de collaboration, les objectifs sont finalement différents d'une entreprise à l'autre. L'implantation d'un intranet se révèle longue, complexe et ne s'opère pas sans bouleversements organisationnels. Sa mise en place nécessite en effet une gestion de projet qui demande réflexion et préparation. Dès lors, certaines étapes-clés sont à prendre en compte pour « réussir » son intranet et en assurer la qualité.

Une fois le projet terminé, l'intranet doit vivre et sa vitalité passe par son alimentation régulière et son animation. Cela implique une bonne gestion du site au quotidien, gestion garante d'une prestation de service de qualité, incitant l'utilisateur à se connecter. N'oublions pas que la qualité du site dépend également de son évaluation systématique qui permet de viser une amélioration continue de l'outil.

Nous intéressés à l'intranet sous l'angle de la démarche qualité, nous avons choisi de nous pencher sur les stratégies d'acteurs et les circuits de publication des contenus diffusés sur l'intranet. Notre travail nous mènera à déterminer s'il est utile, voire possible, de mettre en place une démarche qualité dans le cadre de la gestion au quotidien d'un intranet. A cette fin, nous nous appuyerons sur l'observation du portail d'entreprise du groupe OTH, notre terrain d'étude.

La première partie du mémoire se propose de définir le contexte général du sujet et permet de poser le cadre de notre problématique. Après un point sur l'intranet et son impact dans les organisations, nous approcherons l'intranet sous l'angle des méthodes de gestion de projet. Cela nous conduira à aborder ensuite la notion de qualité pour amorcer les pistes d'une réflexion sur la mise en œuvre d'une démarche qualité. La qualité entre également en jeu à l'étape d'animation de l'intranet, et nous choisirons ici de nous intéresser aux stratégies d'acteurs et aux circuits de publication.

C'est à travers le cas du portail d'entreprise OTH que la deuxième partie de notre travail nous conduit à regarder comment la théorie s'applique à la pratique. Après avoir posé notre problématique, nous présenterons les méthodes de recherche et d'observation utilisées dans le cadre de notre étude. Il s'agira dès lors de comprendre le portail de l'entreprise, nécessitant une présentation du groupe OTH et du contexte d'implantation du site au sein de la structure. Au cœur de notre sujet, nous observerons l'activité de gestion quotidienne du site. Nous ferons le choix de limiter notre étude aux types de contenus diffusés sur le site ; aux rôles et responsabilités des acteurs engagés dans l'animation ; aux circuits de publication. Nous privilégierons ici le point de vue du producteur.

Enfin, la dernière partie du mémoire propose des pistes de réflexion. Après un recensement des dispositifs et des indicateurs qualité, développés spécifiquement pour le portail, nous tenterons de définir comment viser une amélioration du site. Ces constats nous amèneront à préconiser la mise en place d'une démarche qualité pour la gestion quotidienne du portail OTH et à réfléchir sur ce qu'implique sa mise en œuvre.

Première partie -
Contexte général du sujet

Chapitre 1. Définir un intranet

Le XXI^e est plus que jamais le siècle de l'e-entreprise et l'intranet est devenu incontournable dans les organisations. Certains sites prennent place dans des structures publiques, d'autres dans de petites entreprises, ou encore dans des multinationales et se déploient selon les besoins de la structure. Après un bref aperçu de ses aspects technologiques, nous noterons qu'après une période de découverte et de développement des premières versions, l'intranet s'inscrit dans une phase de professionnalisation avec la notion de portail. Nous nous attacherons ensuite plus particulièrement à son déploiement dans l'entreprise, constatant que cette mise en place induit des transformations organisationnelles, bouleversant les habitudes de travail et les relations humaines.

1. Intranet : 10 ans déjà

1.1. Grandes phases d'évolution

La littérature sur le sujet foisonne de définitions de l'intranet offrant des visions différentes ou complémentaires. Si nous retenons celle du *Dictionnaire de l'information* (Cacaly p. 129, [4]), elle définit l'intranet comme un « Réseau informatique interne aux entreprises fondé sur les technologies et les outils du web [...]. Ce réseau sécurisé est accessible aux salariés d'une entreprise pour les besoins de sa communication interne [...]. Il permet également dans certains cas d'accéder à Internet. »

Autrement dit, il s'agit d'un réseau interne destiné à l'usage exclusif d'une structure, utilisant les protocoles d'internet et les formats de documents lisibles sur le web, pour faciliter la communication et l'accès à l'information de l'entreprise. Si l'intranet se sert des technologies internet, deux points essentiels l'en distinguent néanmoins : la population des utilisateurs est identifiée et on espère que les usagers vont se connecter ; il existe une plus grande maîtrise des infrastructures des réseaux et du débit disponible.

Nous entendons ici le réseau du point de vue de l'informatique et des télécommunications. Nous verrons le réseau dans son aspect social quand nous traiterons des impacts organisationnels. Techniquement, l'intranet reprend un certain nombre de protocoles de communication et d'échanges de données (Alin [33] ; Chevrier et Lévy-Abegnoli [5]) :

⇒ Le protocole TCP/IP¹ (*transmission control protocol/internet protocol*) : le langage de communication entre les ordinateurs du réseau qui définit la manière dont les données sont transmises d'un ordinateur à l'autre.

⇒ Le protocole FTP (*file transfer protocol*) : permet de transférer des fichiers de tous types.

⇒ Le protocole HTTP (*hypertext transfer protocol*) : permet de transmettre les pages écrites en langage HTML (*hypertext markup language*) du serveur HTTP au navigateur web de l'utilisateur.

⇒ Le protocole de messagerie SMP (*simple mail protocol*).

L'intranet s'appuie donc sur le réseau local de l'entreprise et fonctionne en mode client/serveur, traditionnellement selon une architecture trois tiers*². Le réseau intranet, privé et confidentiel, nécessite des mesures de sécurité. Elles sont assurées par trois principaux types de services : l'authentification (garantit à l'aide de mots de passe que l'utilisateur est bien habilité à se connecter), le chiffrement (garantit l'intégrité des flux d'informations par le biais de programmes spécifiques) et le filtrage (protège le système de l'extérieur grâce à des *firewalls**).

Les premiers sites intranets sont apparus dans les entreprises françaises en 1995-1996. « *Une nouvelle génération émerge environ tous les trois ans, elle est adoptée par une majorité d'organisations à l'issue d'une période de cinq ans environ* » (Humeau [39]). Il semble en effet que l'implantation de l'intranet s'est opérée progressivement selon trois grandes phases d'évolution (*Figure 1*) auxquelles correspondent des générations d'intranets prenant des formes différentes (Germain et Malmaison [8]) :

□ Première génération : 1995-1998

L'émergence des sites sur une même plate-forme technique

Nous assistons aux premiers pas de l'intranet. « *Vers 1997-1998, tout le monde voulait un intranet mais finalement peu de gens savaient à quoi ça allait leur servir [...]* » (interview de Hervé Julien, in Gharsallah [9] p. 23). En effet, il apparaît comme un outil supplémentaire dans une organisation de travail traditionnelle mais il n'est pas très organisé. Cet intranet

¹ Les sigles et acronymes sont développés dans la « Liste des sigles », p. 80.

² Les termes dotés d'un astérisque sont définis dans le « Glossaire », p. 82.

« vitrine » répond à des besoins de communication et d'accès rapide à l'information ; il réunit des sites sur une même plate-forme.

□ **Deuxième génération : 1999-2002**

La structuration des contenus

L'intranet offre à cette période un accès à des contenus ciblés, répondant davantage aux besoins d'une communauté identifiée. L'intranet devient plus collaboratif en s'orientant vers la résolution des tâches professionnelles avec des applications de *workflow** et de *groupware**. Il connaît une forte croissance et demande un effort de coordination : « *Entre 1999 et 2001, c'est l'époque des intranets fourre-tout [...] dans lesquels chacun publie et personne ne retrouve rien* » (interview de Hervé Julien, Op. Cit.). Cela pose en effet la question de la gestion des contenus et de la définition des rôles de chacun.

□ **Troisième génération : 2003-2006**

Les outils de portails

Nous voici au cœur de la troisième génération qui semble correspondre à celle de l'intranet d'entreprise, centralisé et structuré. « *Depuis 2001 [...] on y publie moins et avec une véritable stratégie de contenu [...]* » (interview de Hervé Julien, Op. Cit.). C'est à ce moment que les différents intranets d'une même entreprise se fédèrent dans des portails offrant ainsi un point d'accès unique à l'information. Le portail permet également de personnaliser les accès à l'information par le biais de profils d'utilisateur. Ces outils permettent de réunir les choix techniques sur un même site fédérateur et de décentraliser la mise à jour des contenus par l'intermédiaire de plusieurs contributeurs.

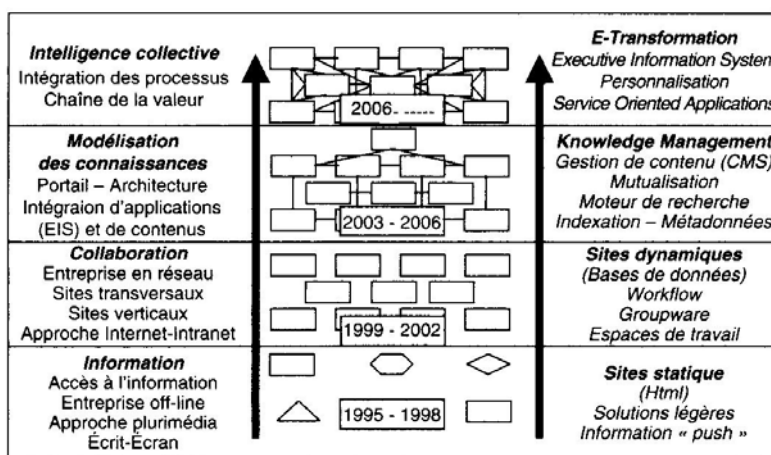


Figure 1. Evolution synthétique de l'intranet.

Source : Germain [37], p. 14.

□ Quatrième génération : à partir de 2006 Une intégration des processus

Certains auteurs prévoient pour 2006 une quatrième génération d'intranet intégrant le cœur du système nerveux de l'entreprise. L'organisation déploierait alors un intranet basé sur une approche de *Business Process Management System* (BPMS) afin de favoriser une meilleure compréhension de sa stratégie interne. Les outils de BPMS prennent la forme de progiciels permettant d'informatiser les processus courants de la structure pour mesurer la performance de ses activités.

1.2. Notion de portail

Après une forte croissance du nombre des intranets, les résultats de l'enquête menée par l'*Observatoire de l'intranet*³, édition 2004 (p.13) nous confirment que les organisations choisissent de fermer les sites peu utilisés, et de les fédérer au sein de portails.

La notion de portail qui est apparue en 2003, initie ainsi la troisième génération de sites, inscrivant l'intranet dans une phase de professionnalisation. La littérature sur le thème affiche les termes « d'architecture structurée », de « solution portail ». Mais que recouvre exactement cette notion de portail ? En quoi peut-elle se distinguer de celle d'un intranet ?

Revenons sur une définition possible du portail. Michel Germain [37] le définit comme « *un système proposant des mécanismes d'intégration de services profilés et personnalisables* » et Nicolas Humeau [39] précise que « [...] *la personnalisation (ou profiling) permet ainsi de traduire les contenus en fonction des profils des utilisateurs par le biais d'un système de briques applicatives** ».

Nous voyons donc que l'utilisateur accède ainsi aux informations et aux ressources auxquelles il est habilité, celles-ci viennent à lui selon son profil, avec des droits d'accès sécurisés. Nous retiendrons alors que d'une façon générale les portails se différencient des intranets par le fait d'unifier et de personnaliser l'accès à l'information, selon les centres d'intérêts et les tâches des utilisateurs.

Certains auteurs proposent de répartir les portails en fonction du type de clients auxquels ils s'adressent (internes ou externes à l'entreprise) et de leur dominante informative ou

³ Créé en 1999, l'*Observatoire de l'intranet* analyse une fois par an la progression de l'intranet dans différents environnements professionnels. Trois associations professionnelles sont associées à l'enquête : l'AFCl [1] (Association française de communication interne), l'API [2] (Association des professionnels en intranet au Canada) et ClubNet [6] (Association professionnelle de l'intranet).

applicative (Lefèvre [12]). Le portail peut être destiné aux employés en interne mais également tourné vers l'extérieur ou encore vers d'autres entreprises. Michel Germain [37] nous en dresse une typologie *e-business**, établie en fonction du type de clients auxquels il s'adresse :

⇒ Le B to E (*business to employees*) : offre aux collaborateurs de l'entreprise un accès unique à un ensemble de ressources documentaires diversifiées, de fonctionnalités d'échange et de communication, d'applications de collaboration, d'outils de mutualisation des connaissances.

⇒ Le B to B (*business to business*) : s'attache aux relations entre l'entreprise, ses partenaires et ses fournisseurs, avec les mêmes fonctionnalités que le B to E, mais dans des configurations d'échange et de transaction.

⇒ Le B to C (*business to consumer*) : intègre la relation, les échanges et l'activité commerciale de l'entreprise avec ses clients finaux (professionnels ou grand public).

Le portail horizontal se distingue du portail vertical. Le premier a pour vocation d'être généraliste, les informations diffusées concernent ainsi tout le personnel de l'organisation. Le deuxième est spécialisé autour d'un sujet et s'adresse davantage à une communauté de pratique*, les informations sont à destination d'un service en particulier (la comptabilité) ou d'un corps de métier (des ingénieurs).

Le portail d'entreprise semble être un moyen pour les collaborateurs de la structure d'exploiter l'information dans le cadre de leurs activités. Il permet également à la direction de l'entreprise de garantir une homogénéité des supports par un point d'entrée unique.

Mais au-delà de son rôle de vecteur de communication et de diffusion de contenu, le portail d'entreprise a pour but de faire gagner de la productivité à tous les acteurs de l'organisation.

Après ce focus sur le portail, nous aborderons les applications et usages de l'intranet, sans opérer de distinction entre les termes « intranet » ou « portail ».

2. Intranet et entreprise

2.1. Objectifs

Nous remarquons que les informations et les services proposés majoritairement par un intranet se regroupent en quatre types d'activités : s'informer, travailler, échanger et se former. Il s'avère que ces activités prennent forme au travers d'intranets proposant des fonctionnalités différentes (*Observatoire de l'intranet* ; Alin [33]). Selon les résultats de l'enquête menée par l'*Observatoire de l'intranet* (p.15), deux grands types de sites intranet se détachent foncièrement (*Figure 2*) : les intranets d'information et de communication ; les intranets de collaboration.

□ L'intranet d'information et communication (ou standard, ou communicant)

Il donne accès à l'ensemble des documents et informations à tous les collaborateurs de l'entreprise. C'est « l'outil de communication » de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il permet de faire circuler l'information entre individus, au sein d'un groupe, entre différents services, ou parfois vers l'extérieur. Il est supposé améliorer la circulation de l'information et la recherche d'informations stratégiques via des applications de messagerie, de forum, de publication d'informations générales sur le réseau.

□ L'intranet de collaboration (ou collaboratif, ou managérial)

Il propose des applications favorisant le travail et les échanges de groupe. Il est davantage destiné à partager des données davantage orientées métier. Il se caractérise ainsi par l'appartenance à une communauté professionnelle et trouve ses applications principalement dans le *groupware**, le *workflow**, la mutualisation des connaissances, l'intelligence économique ou le *e-learning**.

L'enquête de l'*Observatoire de l'intranet* conclut que les fonctions d'information et de communication transversales, c'est-à-dire ouvertes à tous, sont largement majoritaires. Elles se stabilisent alors que dans le même temps, les applications de collaboration progressent ce qui vient confirmer l'orientation actuelle vers l'intégration des outils en réseau et des fonctionnalités collaboratives.

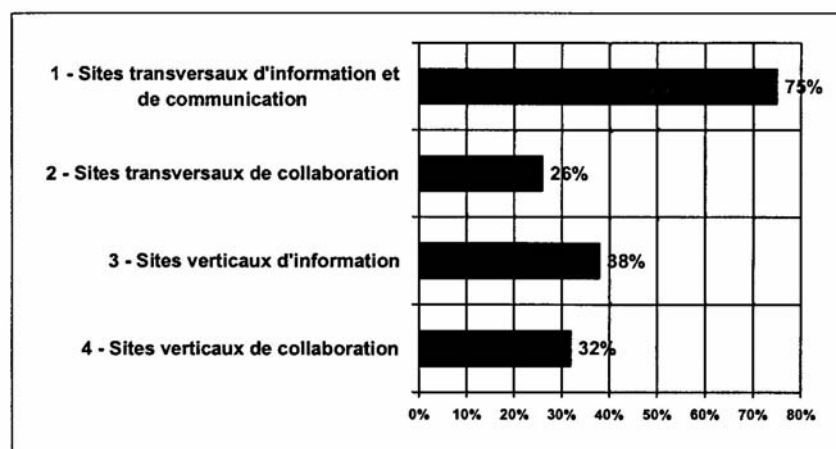


Figure 2. Types de sites disponibles.

Source : *L'Observatoire de l'intranet*, p. 15.

Mais il nous semble que cette distinction n'est pas aussi nette dans la réalité. En effet, un intranet communiquant peut proposer des applications de *groupware** par exemple, dites pourtant collaboratives. Les frontières ne sont pas si franches. En effet, il apparaît clairement que les objectifs des intranets varient d'une entreprise à l'autre et offre des fonctionnalités différentes à ses utilisateurs. « *Les intranets connaissent des développements spécifiques aux entreprises dans lesquelles ils sont implantés* » (Vaast et Benghozi [13]).

De plus, les technologies intranet donnent la possibilité de construire un système d'information évolutif, à la carte. David Bessot ([18], p. 6) nous expose comment différents composants peuvent être implantés en fonction de besoins spécifiques. Cette approche modulaire permet ainsi de développer son intranet progressivement et véritablement en fonction de ses besoins.

Les spécificités des intranets naissent ainsi des origines organisationnelles du projet et sa mise en œuvre nécessite de prendre en compte un certain nombre des facteurs propres à l'organisation. Certains intranets seront plus axés sur l'aspect informationnel, d'autres cibleront des applications particulières pour améliorer la profitabilité de l'entreprise.

2.2. Impacts organisationnels

Les intranets sont à présent en phase de croisière et il est possible de commencer à mesurer l'impact de leur implantation sur les organisations, en termes structurel et humain. Ils revêtent des formes et apparences variées s'adaptant au secteur d'activité, à la culture de l'entreprise et à ses choix stratégiques (Germain et Malmaison [8]).

En effet, il est essentiel de souligner qu'un intranet se démarque par son implantation dans les organisations et son impact dans leurs structures. « *L'intranet correspond moins à une technologie qu'à l'émergence et à l'articulation de processus liant variables technologiques et organisationnelles* » (Vaast et Benghozi [13], p. 7). L'intranet interagit avec les utilisateurs qui doivent s'approprier de nouveaux modes de fonctionnement, provoquant des changements dans les habitudes de travail.

Les résultats de l'*Observatoire de l'intranet* (p. 6) nous confirment que l'imprégnation des intranets se poursuit dans les organisations touchant tous les secteurs d'activités. Une forte proportion de sites est observée dans les ministères, le secteur des services arrive en position suivante, puis l'industrie. Les secteurs associatif et du bâtiment et travaux publics se trouvent en dernière position.

Nous savons qu'une entreprise est de nos jours de plus en plus souvent confrontée à des changements technologiques ou organisationnels. Or, la mise en place d'un nouvel outil comme l'intranet va générer un certain nombre de modifications dans la gestion globale de l'information et bouleverser les habitudes de travail des salariés, entraînant parfois une modification des processus de l'entreprise (Marion [27]). Certains auteurs vont jusqu'à dire que les systèmes intranet influencent la performance de l'organisation de l'entreprise et sa culture interne. Quoi qu'il en soit, ils touchent certainement toutes les fonctions de l'entreprise et l'ensemble de ses métiers.

L'*Observatoire de l'intranet* s'est attaché à étudier l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur l'organisation, à travers les pratiques de ses collaborateurs. Il nous révèle que la mise à disposition rapide de beaucoup d'informations de qualité joue sur les façons de communiquer, de travailler, de mieux surveiller l'information (interne et externe), contribuant ainsi à une compréhension plus large de l'activité et des métiers de l'organisation.

L'impact de l'intranet sur la structure est d'ordre à la fois structurel et humain, en effet, l'un s'avérant indissociable de l'autre. Les changements occasionnés par le déploiement de

l'intranet sont alors plus ou moins bien acceptés par les collaborateurs. Nous souhaitons souligner qu'il est d'ailleurs tout aussi important de présenter l'outil et d'accompagner le changement auprès de l'ensemble des salariés que de se préoccuper des aspects techniques⁴. Il s'avère, en effet, que la principale cause d'échec du projet tient le plus souvent à des raisons organisationnelles, relationnelles, managériales et culturelles.

S'il est dit que l'intranet améliore la circulation de l'information (mais est-ce vraiment le cas ?) en revanche, nous pensons qu'il a un impact sur le mode de circulation de l'information dans l'entreprise, induisant de nouvelles logiques d'usages et de nouveaux types d'échanges.

En effet, tous les collaborateurs accèdent au système d'information de l'entreprise, ce qui se traduit par une diffusion de l'information plus transversale et un partage de l'information favorisant ainsi le travail collaboratif, notamment dans les groupes métiers. L'intranet met ainsi à disposition l'information produite par les différents départements dans une logique de libre-service (même si certains niveaux de confidentialité sont conservés).

Xavier Biseul [3] attire notre attention sur le fait que les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) « [...] *génèrent une surcharge de travail et un nouveau type de stress* ». L'intranet instaure parfois de nouvelles règles dans la gestion du travail au quotidien, nécessitant souvent une mise à plat des façons de travailler et une négociation de nouvelles règles et procédures* (Guyot [10, 11]). Ainsi, les habitudes de production, de validation et de publication peuvent être chahutées, astreignant parfois les collaborateurs à suivre des procédures particulières. En effet, l'utilisateur, parfois également producteur d'informations sur l'intranet doit s'adapter à de nouvelles conditions de travail et s'impliquer dans ce nouveau rôle.

Nous retiendrons que l'intranet prend des formes différentes selon la structure à laquelle il appartient et les objectifs attendus. Il connaît des phases d'évolution qui ne sont pas des passages obligés dans son déploiement. Il induit des modifications dans la gestion du travail et dans les relations humaines. Cela nous amène à considérer la gestion du changement, point essentiel à retenir au moment de la conduite de projet*.

⁴ La question de la gestion du changement sera abordée plus précisément dans le Chapitre 2. « Conduire un projet intranet ».

Chapitre 2. Conduire un projet intranet

Un intranet est le fruit d'un projet. Déployé sans planification et sans gestion de projet, il peut devenir un outil tout à fait inutile et inutilisable. Développer un intranet est une mission qui demande de respecter des étapes incontournables, dans une gestion de projet programmée. Il ne faut donc pas oublier que sa mise en place nécessite réflexion et qu'il ne faut pas brûler les étapes. Nous verrons ainsi comment s'appuyer sur les méthodes de gestion de projet existantes pour conduire et planifier le projet intranet. Nous distinguerons ensuite plus particulièrement les différents acteurs du projet, chacun ayant un rôle à jouer dans la mise en œuvre de l'outil.

1. Gestion du projet

1.1. Méthode

Un projet c'est à la fois ce que l'on a l'intention de faire et une certaine façon de le réaliser (Des Lauriers [30]). La norme X50-105 [57] de l'Afnor [51] définit plus précisément un projet comme « *une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir [...]. Un projet est défini et mis en œuvre pour répondre aux besoins d'un client [...]* ». Et il existe pour cela des méthodes de gestion de projet qui ont fait leurs preuves⁵, elles proposent de suivre des étapes-clés garantissant l'aboutissement du projet (*Figure 3*).

Un intranet est le fruit d'un projet et sa réalisation nécessite la mise en place d'une procédure de gestion de projet (Fichter [36] ; Gallard [31]). En effet, comme nous le précise Michel Germain [37] : « *Une telle démarche a pour finalité l'optimisation des moyens alloués en vue de délivrer un service de qualité, dans les délais voulus, en réponse aux attentes des destinataires et dans l'équation financière la plus optimale.* »

⁵ La gestion de projet voit le jour aux Etats-Unis au début des années 1980, la méthode est ensuite adoptée par le Japon, puis par l'Europe. Elle se développe dans un premier temps dans les secteurs de l'armement, du pétrole et de l'ingénierie pour s'étendre ensuite aux projets informatiques.

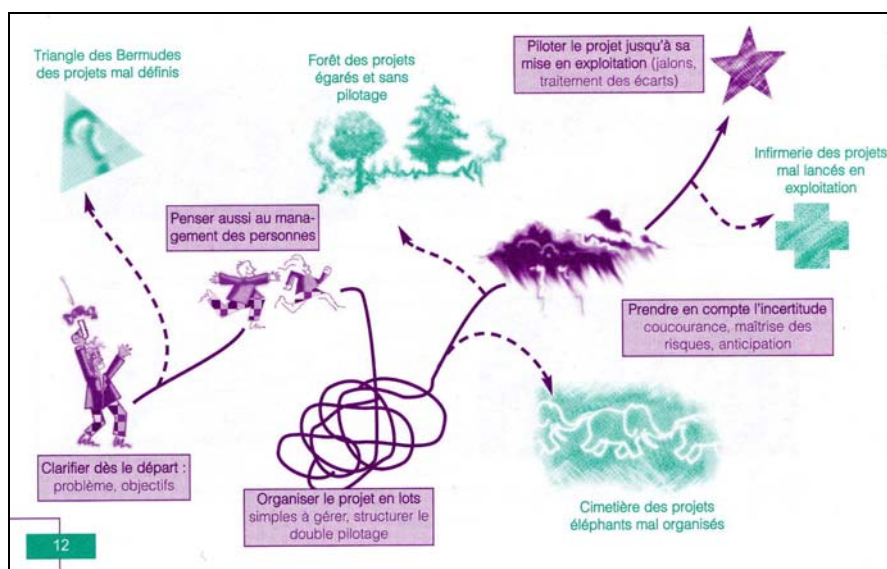


Figure 3. Points clés du management de projet.

Source : Des Lauriers [30], p. 12.

Afin de bien maîtriser le déroulement du projet, Eric Sutter [47] nous propose de suivre sept grandes étapes :

- 1) Détermination des objectifs et délimitation du projet
- 2) Diagnostic de la situation et validation de l'idée
- 3) Préparation des solutions
- 4) Architecture du système d'information
- 5) Conception détaillée
- 6) Réalisation
- 7) Fonctionnement

Il est tout d'abord primordial que la gestion de projet intranet soit définie préalablement comme un axe stratégique de l'entreprise (Alin [33]) : l'intranet est l'outil de la politique de l'entreprise.

En effet, la réflexion préliminaire sur le positionnement de l'intranet revêt une importance particulière. Les questions se posent en termes de motivation dans la mise en place de l'intranet (objectifs politiques, stratégiques et tactiques), d'impact exercés par l'intranet sur les procédures* internes et externes. C'est pourquoi l'engagement de la direction est un point primordial pour la réussite du projet.

La démarche de projet débute par l'identification des objectifs et des enjeux, c'est-à-dire définir ce que l'on attend de l'intranet. Cela permet ainsi d'éviter d'implanter une solution seulement technologique. On s'interroge concrètement sur comment mettre le projet en place et l'on définit qui fait quoi, en tenant compte des acteurs et de la façon dont ils fonctionnent.

Il est alors important de faire une analyse des attentes de la cible visée et cette expression fonctionnelle* des besoins permet de partir sur de bonnes bases. L'autre moyen de ne pas oublier les points importants est le questionnement QQQQCPC (« qui, quand, où, quoi, comment, pourquoi, combien ») qui aide à organiser sa pensée de manière systématique.

Le projet intranet nécessite de réunir une connaissance des techniques informatiques et documentaires, indispensables pour préparer l'architecture du système d'information, mettre en place les contenus et les fonctionnalités du dispositif. La réalisation de l'intranet est soumise à un planning rigoureux permettant de suivre le bon déroulement du projet. Nous exposerons plus en détails les étapes de réalisation et de fonctionnement dans le chapitre relatif à l'animation d'un intranet.

Un projet intranet coûte du temps, demande des moyens humains et financiers (Créplet [35]). Sans entrer dans ces détails nous soulignerons qu'il est important de ne pas négliger la question du retour sur investissement (ROI) qui permet d'étudier les gains et bénéfices de l'intranet en termes de réduction des coûts (administration et exploitation ; coûts papier ; gains de temps pour l'entreprise...).

Nous ne développerons pas non plus les aspects juridiques liés à la création d'un intranet mais nous retiendrons néanmoins deux points essentiels⁶.

En premier lieu, il faut prendre en compte ces aspects juridiques en amont du projet. En deuxième lieu, il est important d'avoir à l'esprit qu'un intranet est « un objet de droit », les droits s'appliquant à la fois au contenant (par exemple : le dépôt de nom de domaine*) et au

⁶ Retour d'expérience d'Arabelle Baudette, juriste à l'Institut national de l'information scientifique et technique (INIST) lors de la Conférence BDE-INTD du 10 juin 2005 : « Portail d'information et positionnement professionnel des documentalistes ».

contenu (par exemple : la déclaration à la Commission nationale de l'information et liberté - CNIL).

1.2. Phasage

Même s'il peut être déployé de façon simple, l'intranet est un outil complexe nécessitant une planification minutieuse. Il est conseillé de penser grand mais en commençant modestement pour développer graduellement.

Une des spécificités d'un intranet est que sa réalisation s'opère selon un maquetage itératif (Germain [37]). Cela consiste à faire évoluer une première maquette, établie en fonction d'un cahier des charges*, au fur et à mesure des remarques d'un groupe de travail. Le projet s'inscrit alors dans une équation temporelle, nécessitant de déterminer différentes phases afin d'en maîtriser le bon déroulement.

Après avoir établi la faisabilité et délimité le périmètre par une étude préalable, il faut en effet programmer la réalisation du projet jusqu'à sa réalisation. Le processus* de planification a donc pour objet de prévoir et de suivre les objectifs de coûts, délais, et qualité⁷ de réalisation de l'ouvrage.

Planifier permet ainsi de :

- ⇒ Cerner le but à atteindre
- ⇒ Définir les activités et les tâches à accomplir pour la mise en œuvre
- ⇒ Pouvoir déduire des délais prévisionnels
- ⇒ Respecter les échéances de paiement et de livraison du produit

Il est possible de s'appuyer sur un certain nombre de méthodes de planification⁸ qui se différencient essentiellement par leur représentation graphique et le type de liaisons entre les différentes tâches.

Les méthodologies de projet intranet empruntent certes aux outils et aux techniques traditionnelles d'ingénierie de projet mais connaître avec exactitude les étapes que l'on va

⁷ Les objectifs qualité seront développés dans le chapitre « Mettre en place une démarche qualité ».

⁸ Voir Des Lauriers ([30], p. 36) pour une illustration des deux formes les plus répandues que sont les méthodes Pert (planning en réseau) et Gantt (planning à barres).

suivre n'est pas suffisant. La conduite de projet* intranet ne doit pas omettre un élément essentiel : la gestion des hommes.

2. Acteurs

2.1. Equipe projet

Le projet intranet nécessite une implication collective, à la fois des décideurs et des acteurs du projet. Il est en effet essentiel de savoir qui a pris l'initiative du projet, de connaître les stratégies et les positions de chacun des acteurs y participant. Le projet intranet est une gestion d'équipe à diriger, à mobiliser et à écouter.

Les auteurs s'accordent à préconiser la nomination d'un chef de projet pour porter le projet et sélectionner les acteurs permettant de constituer le comité de pilotage qui sera le lieu de l'action et des prises de décisions.

Les acteurs s'inscrivent ainsi dans une organisation spécifique et structurée, dans laquelle les rôles et les responsabilités de chacun des membres doivent être clairement définis (Bombarde [34] ; Créplet [35] ; Des Lauriers [30] ; Germain [37]) :

□ La direction

Il est essentiel qu'elle participe aux différentes phases du projet. Elle a pour rôle d'arbitrer, de diriger, de traiter des questions d'ordre organisationnel et financier.

□ Le chef de projet ou manager de projet

C'est le pilote qui coordonne le tryptique suivant : la direction générale, le comité de pilotage, les groupes de travail (*Figure 4*).

□ Le comité (ou cercle) de pilotage

C'est l'instance de décision du projet, en quelque sorte la garde rapprochée qui prend les décisions. Il réunit le maître d'ouvrage (MOA) et le maître d'œuvre (MOE).

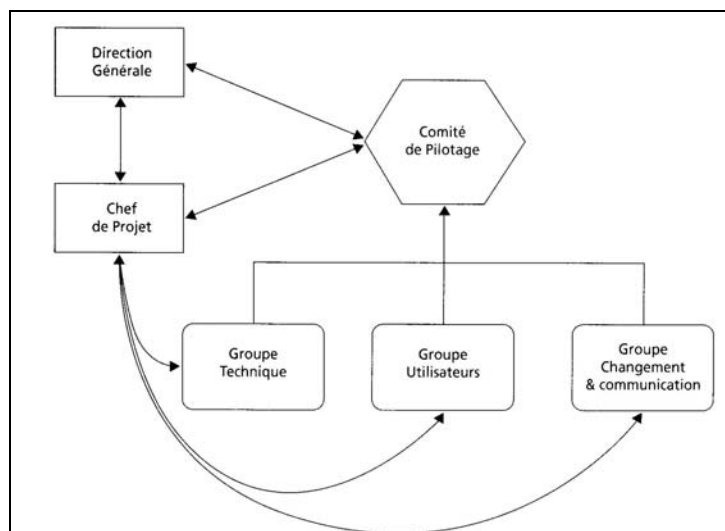


Figure 4. Tryptique d'organisation du projet intranet.

Source : Créplet [35], p. 234.

Il est important de bien distinguer la maîtrise d'ouvrage de la maîtrise d'œuvre (Figure 5) dans toute gestion de projet.

⇒ **Le MOA** : C'est le commanditaire. Le maître d'ouvrage manage le projet et assure l'interface entre les différents acteurs. Il définit et valide l'opportunité du projet (en termes de coûts, délais et qualité). Il établit l'expression fonctionnelle* des besoins en fonction des utilisateurs. Il orchestre et arbitre au cours des différentes phases. Il assume les décisions majeures et réceptionne le produit fini.

⇒ **Le MOE** : C'est le chef de projet qui coordonne les équipes techniques et les prestataires extérieurs. Le maître d'œuvre est nommé par le commanditaire, en accord avec le comité de pilotage. Il est responsable de réaliser le projet conformément aux objectifs et directives du commanditaire. Il élabore le plan de réalisation, le cahier des charges*, propose la solution, anime l'équipe projet. Il livre le produit fini.

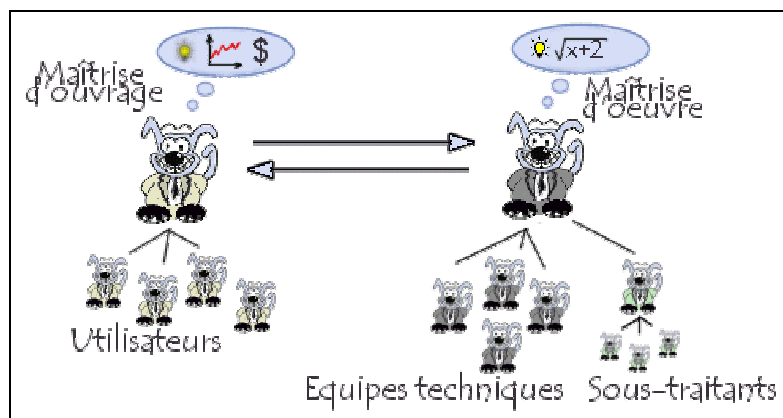


Figure 5. Distinguer maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre.

Source : CCM L'encyclopédie informatique libre [en ligne],
<http://www.commentcamarche.net/>

□ Le groupe (ou cercle) des utilisateurs

C'est l'équipe étendue qui teste la maquette, utilise le site et l'alimente. Les tests portent sur l'ergonomie, la navigation, l'esthétique du site, la pertinence de ses contenus en rapport avec l'activité quotidienne. Le groupe utilisateur a toute son importance : sans implication des utilisateurs, le projet a de fortes chances d'échouer.

□ Le groupe technique

Ce groupe s'occupe des aspects purement techniques du projet. Il est souvent constitué par des membres de la cellule informatique.

□ Le groupe changement et communication

Il est dédié à la conduite du changement auprès des collaborateurs de l'entreprise et de la communication autour de la mise en place de l'outil. Ces deux points sont essentiels pour une adhésion des hommes au projet⁹. Il est en effet capital de sensibiliser les employés aux potentialités du nouvel outil : « *Employees need to embrace the site as their own tool* » (Guenther [38]); comme il est primordial d'en faire la promotion en amont du

⁹ La gestion du changement sera développée dans le point suivant « Adhésion des hommes au projet ».

développement. L'adhésion doit être au rendez-vous car l'implication forte des personnes constitue un facteur déterminant dans la réussite du projet.

□ Le cercle des informateurs

Ce sont les acteurs qui coopèrent au recueil d'informations, c'est la version étendue du groupe de pilotage. Il intègre différents représentants des types de processus* que l'on souhaite retrouver sur l'intranet. En effet, celui-ci doit sans cesse évoluer pour maintenir l'intérêt de ses utilisateurs et s'est en sachant remettre le produit en question que l'on peut y parvenir.

Nous venons de présenter les acteurs du projet tel que cela se passe dans l'idéal. Mais il arrive, par exemple, que les groupes utilisateurs et informateurs se confondent ou que le groupe changement et communication n'existe pas, ou encore que ces aspects sont relayés directement par le chef de projet. En fait, la réalité de l'entreprise nous démontre que ces rôles ne sont pas toujours aussi clairement définis et que les acteurs sont très souvent polyvalents.

2.2. Adhésion des hommes au projet

Dans un projet, quel qu'il soit, les deux principaux enjeux restent la qualité finale du projet et l'adhésion des hommes. C'est par la conduite du changement visant à favoriser cette adhésion que l'on peut éviter le rejet ou la sous-utilisation de l'outil par manque de préparation ou de formation des utilisateurs (Jolivet [32]).

La préparation au changement est en effet primordiale et Annie Cornet¹⁰ distingue trois étapes clés rythmant cette adaptation : la déstabilisation qui intervient à l'annonce du projet ; la transition au moment de la période test qui nécessite une appropriation et une assimilation du changement ; la phase de renouveau où il est question de modifier la vision de son activité et de mettre en place de nouvelles habitudes.

Afin d'accompagner et de gérer ce changement, certains auteurs proposent des méthodes, des techniques, des clés pour aider à ce que chacun puisse trouver sa place et son rôle dans cette évolution (Autissier et Moulot [40]).

Les axes proposés par Benoît Grouard et Francis Meston [41] nous semblent intéressants à suivre. Ils préconisent tout d'abord de définir clairement l'objectif du changement. Cela permet ensuite de mobiliser les salariés concernés, puis de mettre en œuvre le changement concrètement. Intervient alors la mise en pratique dans la réalité de l'entreprise : changer les structures, les façons de faire, énoncer les résultats économiques et qualitatifs escomptés. Cette évolution peut s'opérer si l'on forme les salariés à contribuer au processus de changement. Pour finir, les auteurs attirent notre attention sur trois points : ne pas oublier de communiquer pour favoriser l'implication de tous ; penser à gérer les résistances et réorienter les relations de pouvoir.

Mais il est vrai qu'avec la pression des délais, notamment, il arrive fréquemment que la gestion du changement soit mal définie, voire négligée alors qu'elle constitue une des clés pour la réussite du projet.

Nous retiendrons ici que la mise en place d'un intranet ne s'improvise pas et qu'il faut avoir à l'esprit les étapes-clés permettant de mener à bien le projet. Son déploiement implique différents intervenants et la maîtrise des relations entre ces intervenants influe sur la qualité finale de l'outil. Il ne faut jamais perdre de vue qu'un intranet est un « projet » qui n'a pas de fin car il est en perpétuelle évolution. La qualité ne se mesure donc pas uniquement au moment de la conception mais est amenée à évoluer avec le temps.

¹⁰ Voir son cours, disponible en ligne, exposant les principaux aspects de la gestion du changement : http://www.egss.ulg.ac.be/annie_cornet/cours/cose.htm

Chapitre 3. Mettre en place une démarche qualité

Les méthodes qualité vont traditionnellement de pair avec le monde de l'industrie. Mais depuis quelques années, les services et produits d'information entreprennent eux aussi une telle démarche. Cette approche peut se révéler tout à fait intéressante pour fixer des règles d'organisation de travail et pour anticiper les dysfonctionnements d'un produit par rapport aux attentes des utilisateurs. Nous définirons ici la qualité d'un produit et nous observerons qu'entreprendre une démarche qualité place le client au cœur de la démarche. Nous démontrerons que l'apport des normes dans une telle démarche permet de viser une amélioration continue, gage de qualité.

1. De la qualité à la démarche qualité

Comme le constate Eric Sutter ([47], p. 13), la préoccupation de la qualité n'est pas chose nouvelle chez les professionnels et même si « *le concept de la qualité relève du bon sens [...] il n'est pas toujours appliqué sur le terrain* ».

On peut dire que la qualité de l'information intervient à différents niveaux et le service fourni doit répondre aux attentes des utilisateurs finaux ainsi, cela fait de la qualité une notion relative à la satisfaction d'un besoin particulier et déterminé. L'objectif qualité est l'objectif fixé par un organisme en fonction des maillons du cycle de la qualité :

Prise de connaissance des besoins et attentes des clients
Choix stratégiques sur la réponse à apporter aux besoins identifiés
Communication de l'offre
Présentation de l'offre telle que perçue par les clients
Un référentiel technique de l'offre (qualité conçue)
Réalisation du produit ou du service (qualité servie)
Façon dont est perçu le produit ou le service par les clients (qualité constatée)

La qualité se définira donc selon le niveau d'excellence que l'organisme a choisi d'atteindre pour satisfaire sa clientèle-cible (Sutter [48]). Il est en effet impératif d'anticiper les exigences du client afin de concevoir un produit satisfaisant : voici tout l'enjeu d'une démarche qualité. Nous entendons ici client, comme synonyme de public, d'usager, d'utilisateur.

Essayons de définir la démarche qualité. Pour cela nous nous appuyerons sur la définition que propose Eric Sutter [47] : « *Ensemble des actions que met en place une organisation pour assurer sa mission et atteindre la satisfaction du public* ». En effet, entreprendre une démarche qualité pousse l'entreprise à réfléchir à son système d'organisation de façon à être en progrès constants.

Autrement dit, suivre une démarche qualité, c'est partir d'une structure particulière et lui établir un ensemble de procédures* dans le but d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit, en plaçant l'utilisateur au cœur même de la démarche.

Afin de mettre en place une telle démarche, il est préconisé de prendre en compte les grands axes suivants :

- ⇒ Satisfaire les besoins exprimés ou potentiels des utilisateurs
- ⇒ Mettre le client au centre de la démarche
- ⇒ Définir la qualité avec le client à l'aide d'outils permettant de connaître ses attentes
- ⇒ Rendre visible la non qualité par un examen de la réalité
- ⇒ Définir des objectifs clairs et des priorités pour la mise en place du changement
- ⇒ Mesurer l'avancée vers les objectifs fixés à l'aide d'une évaluation ou d'indicateurs*

Nous préciserons qu'il est essentiel que la démarche qualité soit soutenue par la direction de l'entreprise afin que chacun puisse se diriger dans la même voie. De plus, en s'impliquant, la direction assume le coût (moyens financiers et humains) induit par la mise en œuvre de la qualité.

Mais choisir une démarche qualité suppose de déterminer des méthodes et des outils. La littérature nous indique que les méthodes les plus courantes pour mettre en place une démarche qualité sont :

- ❑ Le *benchmarking* : consiste à rechercher les meilleures pratiques de travail afin de les mettre en œuvre pour améliorer ses propres activités (Sutter [44]).
- ❑ L'analyse de la valeur : il s'agit de méthodes consistant à assurer un équilibre entre la satisfaction des besoins et ce que coûte le produit (Michel et Sutter [42]).

❑ L'approche marketing : s'appuie sur les méthodes et outils empruntés au marketing pour chercher à s'adapter aux attentes et comportements de son public (Salaün [43]).

Eric Sutter [45] souligne l'importance de cette dernière approche, complémentaire de la démarche qualité qui selon lui « *doit être finalisée en fonction de la stratégie marketing* ». En effet, l'analyse marketing s'intéresse ponctuellement à la conquête du client et la démarche qualité permet de le conserver sur le long terme.

Si nous regardons les outils susceptibles d'aider à la mise en place de la démarche qualité : il s'agit des normes. Si l'on s'y reporte, il apparaît clairement que la qualité relève du management et que la norme NF ISO 9001 fait référence dans le domaine. Comme nous le conseille Marion Taillefer [49], « *il est toujours possible de compléter l'apport des normes par des conseils extérieurs et des interprétations publiées par certains organismes certificateurs comme l'Afaq [50] par exemple* ».

2. Normes ISO 9000

Les normes, documents établis par consensus, fournissent des règles et proposent des solutions. Elles peuvent concerner des questions d'ordre technique ou commercial d'un produit, d'un bien d'équipement ou d'un service (Remize [56]). Même s'il est vrai qu'une norme donne souvent une impression de rigidité, elle nous semble d'une aide précieuse, servant de guide, fixant les bonnes règles et la bonne démarche pour assurer la qualité.

Les premières normes ISO (Organisation internationale de normalisation) concernant le management de la qualité sont apparues en 1987 et ont été revues en 2000. La famille ISO 9000 résulte d'un consensus sur les bonnes pratiques du management.

Trois¹¹ normes existent sur le sujet, elles sont génériques, s'appliquent à tous les métiers et ne sont pas figées. Elles permettent l'adaptation et l'amélioration du système qualité :

❑ **La norme NF EN ISO 9000 : 2000** - Système de management de la qualité - Concepts et vocabulaire (recommandations) [53] :

Elle décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en précise la terminologie.

¹¹ Nous ne citerons pas la norme NF EN ISO 19011, relative au management de la qualité appliqué à l'environnement.

□ **La norme NF EN ISO 9001 : 2000** - Système de management de la qualité - Exigences (spécifications) [54] :

Elle édicte les exigences pour un système de management de la qualité qui peuvent être utilisées par les organismes internes ou à des fins de certification* ou contractuelles. Elle porte sur l'efficacité du système de management de la qualité à satisfaire les exigences de ses clients. Seule cette norme donne lieu à une certification. L'orientation du management de la qualité vient privilégier l'efficacité du système qualité plutôt que la conformité des procédures* et replace le client au cœur du processus*.

□ **La norme NF EN ISO 9004 : 2000** - Système de management de la qualité - Conseils pour l'amélioration des performances (recommandations) [55] :

Elle fournit les lignes directrices sur la mise en œuvre des systèmes de management de la qualité en tenant compte des préoccupations d'efficacité économique des organismes. Elle indique six étapes préconisées dans le traitement de l'information. Cette dernière norme est recommandée comme guide pour les organismes dont la direction souhaite aller au-delà des exigences de la norme NF EN ISO 9001 à la recherche de l'amélioration continue des performances.

Revenons sur la norme NF EN ISO 9001, référence dans le domaine. Elle préconise huit principes de management pour faciliter la réalisation des objectifs qualité :

- ⇒ L'écoute client : comprendre les besoins, satisfaire les exigences et anticiper les attentes
- ⇒ Le leadership : les dirigeants établissent un environnement favorable à la réalisation des objectifs
- ⇒ L'implication du personnel : les personnes à tous niveaux sont l'essence même de l'organisme
- ⇒ L'approche processus* : le résultat est plus efficacement atteint lorsque les ressources et les activités sont gérées comme un processus
- ⇒ L'approche système : contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme à atteindre les objectifs
- ⇒ L'amélioration continue : l'objectif permanent de l'organisme
- ⇒ L'approche factuelle pour la prise de décision : analyse des données et des informations

⇒ Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs : augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur

L'un des principaux atouts de la norme repose sur son aspect organisationnel. Elle souligne également la nécessité de mesurer la satisfaction du client ainsi que toute l'activité de l'entreprise. Elle aborde l'activité de l'entreprise en termes de processus* préconisant une amélioration continue, installant ainsi l'organisation dans une constante démarche de progrès (Schmidt [46]).

3. Amélioration continue

Nous l'avons vu, la qualité finale du produit dépend avant tout de l'organisation en place dans la structure. On peut dire que le management de la qualité est « *l'ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* ». Dès lors le management de la qualité consiste à : planifier, maîtriser, assurer et améliorer la qualité.

Comme l'indique clairement la norme NF ISO 9001 : la qualité relève du management. Le système de management de la qualité (SMQ) a fait l'objet de nombreuses réflexions et expériences, et il est souhaitable comme le préconise Eric Sutter [47] de s'appuyer sur le référentiel le plus connu et le plus universel celui de l'ISO, plutôt que d'inventer sa propre démarche.

La démarche qualité, par le biais d'un système de management de la qualité contribue au management des coûts et des risques. Elle permet de cadrer les objectifs qualité et d'améliorer les performances de l'organisme et de ses processus* (Norme FD X 50-176 [52]). Si l'entreprise ne contrôle pas à l'aide d'indicateurs* objectifs son activité, son organisation et ses produits/services par rapport aux exigences du client, la qualité ne sera pas atteinte.

Pour atteindre cet objectif de satisfaction durable, il est indispensable de suivre plusieurs axes :

⇒ La connaissance des exigences des clients et de leurs critères d'appréciation

⇒ Les différents stades du processus de travail

⇒ Les différents facteurs intervenant sur le résultat à l'issue du processus de réalisation

⇒ Les différents éléments relevant du management du système qualité mis en place

Engager une démarche qualité induit au minimum que l'entreprise soit en perpétuelle démarche de progrès et tende à s'améliorer à partir de son expérience (*Figure 6*). Des objectifs prévus par la direction sont réalisés, vérifiés et analysés pour s'améliorer en se fixant de nouveaux objectifs et ainsi de suite.

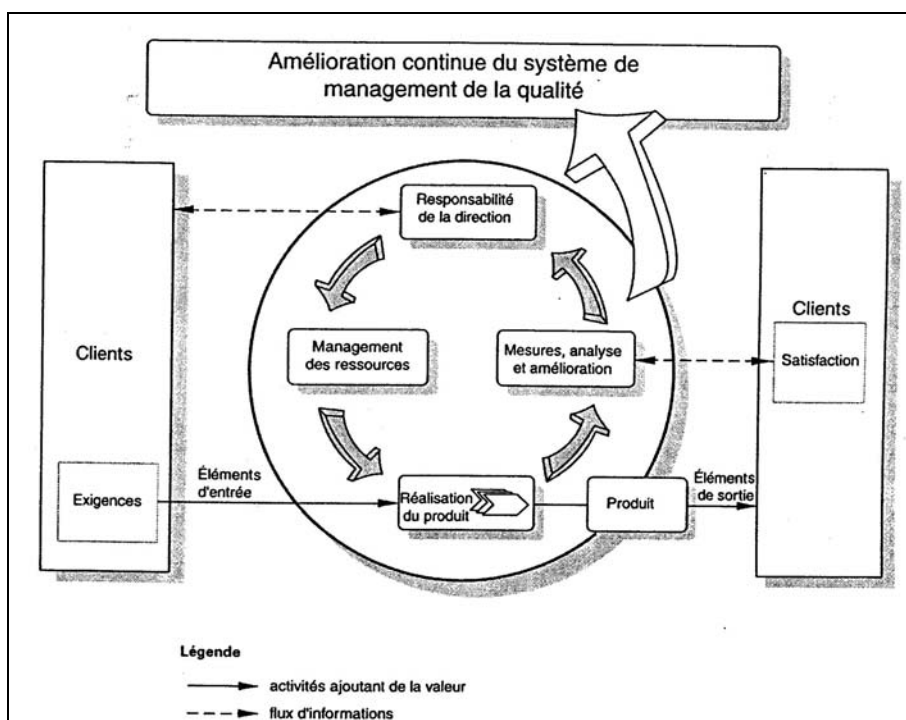


Figure 6. Amélioration continue du système de management de la qualité.

Source : Norme NF EN ISO 9001 [54], p. 6.

Le concept de la roue de Deming¹² (*Figure 7*), désigné en anglais par PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) est une méthode permettant de mettre en œuvre de façon opérationnelle, une démarche d'amélioration continue au niveau des systèmes de management de la qualité, en conformité avec la norme ISO 9001 : 2000.

¹² Tient son nom du statisticien Edwards Deming.

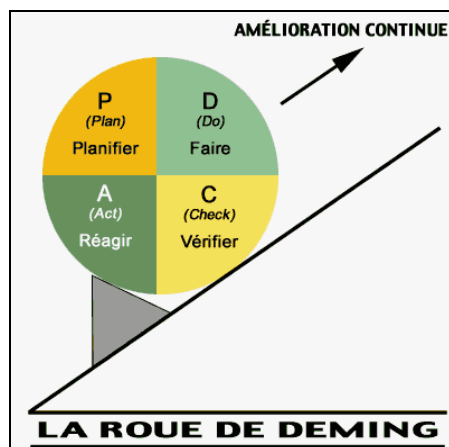


Figure 7. Roue de Deming.

Source : CCM L'encyclopédie informatique libre [en ligne],
<http://www.commencamarche.net/>

- Planifier : établir les objectifs et processus nécessaires pour fournir un résultat correspondant aux exigences.
- Faire : mettre en œuvre les processus.
- Vérifier : surveiller et mesurer les processus ainsi que le produit ; rendre compte des résultats.
- Réagir : entreprendre une action pour améliorer les performances des processus.

Les quatre éléments fondamentaux de ce cycle perpétuel s'applique à tous les processus*. L'observation répétée de ce cycle aide à circonscrire un problème et permet d'en tirer les bénéfices au fur et à mesure des expériences des cycles précédents pour mener des actions préventives et correctives.

Nous retiendrons que la qualité se construit et qu'il est nécessaire de déterminer au préalable des outils et des méthodes. La démarche qualité place le « client » au cœur de l'organisation et permet de se donner des règles pour améliorer la qualité. Qualité et évaluation vont de pair, il n'est en effet pas possible de repérer les points faibles et de progresser sans évaluer périodiquement. La qualité s'applique à tout moment : dans la gestion du projet mais également dans la gestion quotidienne du produit fini.

Chapitre 4. Animer un intranet

De la même façon qu'il est important de définir les acteurs d'un projet, il est essentiel de définir les acteurs participant à la gestion quotidienne du site. Une fois le projet intranet achevé, il faut faire vivre le site, l'animer. Et nous constaterons que si la qualité intervient tout au long des phases de développement, elle doit aussi intervenir au niveau de la maintenance et de l'alimentation de l'intranet. Après avoir défini la qualité pour un intranet, nous montrerons que la création du site est soumise à certaines règles de gestion éditoriale. Cela nous amènera à envisager les stratégies d'acteurs, leurs rôles et responsabilités ; les circuits de publication des documents dans cette gestion quotidienne.

1. Intranet et qualité

Une fois le site créé, il doit vivre. En effet, dès lors que l'intranet est en service et accessible à tous les utilisateurs, il convient de l'alimenter et d'en assurer la mise à jour et l'évaluation.

Il ne faut pas sous-estimer le temps nécessaire à cette gestion au quotidien du site. Cette étape doit être anticipée en amont du projet, et il faut penser à raisonner en termes de volume de pages, de budget, de personnel. Il est conseillé de limiter son intervention à des objectifs réalistes : l'enrichissement du site doit être progressif, et il vaut mieux débiter modestement pour stimuler les utilisateurs progressivement, en suscitant leur adhésion [Barnault [14]].

C'est au prix de cette réflexion et de ces efforts que l'intranet pourra survivre. Or, selon certaines études réalisées sur le sujet (Biseul [19] ; D'Erceville [24]), de nombreux utilisateurs se plaignent de l'inutilité ou de la difficulté d'utilisation de l'intranet qui leur est proposé. Ce constat pose la question de la qualité de l'intranet qui semble variable d'un site à l'autre.

Mais comment définir un intranet de qualité ? Si l'on suit les recommandations des chapitres précédents, l'intranet doit être réalisé en fonction de l'utilisateur. Il devient alors un outil utile, utilisable et accessible au non-spécialiste des langages de programmation. L'idée pourrait être synthétisée en définissant qu'un intranet de qualité est un intranet qui satisfait son utilisateur.

Même si les aspects esthétiques et ergonomiques ne sont pas à négliger, il nous semble néanmoins que l'essentiel réside dans le contenu. « *Le défi est moins de remplir les intranets avec des méga-octets d'information que de satisfaire des besoins précis* » (Collier [7]) et en effet, la qualité de l'intranet implique une qualité de l'animation du site en fonction des besoins des usagers. Ainsi, cette gestion quotidienne passe par la qualité des contenus qui se doivent d'être pertinents, ciblés, fiables et mis à jour.

Certains auteurs prônent la modélisation commune des documents, c'est-à-dire adopter une même charte graphique*, une structuration documentaire identique (Bernat [15]). En effet, partager l'information suppose que des personnes d'un département puissent rapidement exploiter la production d'un autre, c'est-à-dire que deux documents d'un même type doivent avoir la même structure et la même forme, indépendamment de leur émetteur.

Nous ne nous attacherons pas aux aspects techniques et ergonomiques, nous nous pencherons davantage sur la pertinence des contenus et leur organisation. Nous pouvons dire que les contenus sont pertinents s'ils répondent aux attentes des utilisateurs et c'est là que l'analyse des besoins des usagers revêt tout son sens. Avant de remplir les pages de l'intranet, il est fondamental de se demander quels sont les utilisateurs du site et quel type de contenu va les intéresser, pour cibler au mieux le type d'information recherchée et toucher le public concerné (Remize [28]).

La qualité de l'intranet tient également à l'organisation des contenus sur le site pour lesquels il est impératif de définir des procédures*, des règles de publication pour fiabiliser la validité des informations et son renouvellement. Or, l'animation et l'actualisation d'un intranet nécessitent des compétences éditoriales. Elles demandent de déterminer le type d'informations à publier, et d'édicter des règles spécifiques (Chartron et al. [21]). C'est ainsi qu'il apparaît fondamental de définir les rôles et responsabilités de tous les acteurs participant à la gestion du site, ainsi que les règles de publication.

2. Acteurs éditoriaux

Après la phase de réalisation qui définit les acteurs participant à l'élaboration du projet, il est tout à fait judicieux de donner également à chacun un rôle précis dans la phase de gestion au quotidien du site. Les contenus d'un site intranet sont de natures différentes (textes,

images, fichiers, multimédia) et sont organisés en rubriques et sous-rubriques. Ils font l'objet d'une mise à jour et sont enrichis par un ensemble d'acteurs (Bertrand [17] ; Leblanc [25]).

Ainsi, nous verrons que la bonne gestion d'un site repose entre les mains de plusieurs personnes. Pour des raisons organisationnelles et financières, inhérentes à l'entreprise et au projet, certains acteurs font d'ailleurs preuve de polyvalence. Leurs rôles et responsabilités varient d'une entreprise à l'autre, d'un modèle d'intranet à l'autre, dès lors, il s'agit de définir la place que chacun va jouer dans le processus de publication.

Il est très souvent question de deux acteurs prenant part à l'animation de l'intranet :

⇒ Le **développeur** : celui qui est au cœur des langages de programmation

⇒ Le **webmaster** : qui gère la gestion technique du site en termes d'arborescence et de navigation

Ils sont davantage préoccupés par les questions d'ordre technique, et en principe, ne participent pas directement à la production du contenu à proprement parlé. Cela dit les définitions des rôles ne sont pas toujours clairement établies. En effet, le webmaster, par exemple, revêt des profils de poste assez différents selon les entreprises (Bernat [16]).

Concernant la phase de production, la rédaction des contenus se fait en fonction du type de contenus intégrés dans l'intranet :

Soit, il peut s'agir d'une personne, spécialisée dans un domaine ou spécialiste de la rédaction. Elle est alors seule responsable pour rédiger et valider ses documents.

Soit, il s'agit de différents acteurs travaillant en équipe, parfois placée sous la responsabilité d'un chef de projet qui aura suivi le projet depuis sa phase initiale :

⇒ Le **responsable** (ou rédacteur en chef) : assure l'alimentation en contenu des pages et oriente la ligne éditoriale. Il est à la partie éditoriale ce que le webmaster est à la partie technique

⇒ Le **rédacteur** : contribue sous la responsabilité du rédacteur en chef à l'écriture (ou réécriture) des documents pour les adapter au support et au style éditorial défini

⇒ Le **comité éditorial** (ou comité de publication) : intègre idéalement un utilisateur, un chef de projet, un webmaster

⇒ Le **graphiste** : s'occupe de l'animation graphique du site, des montages photographiques

Finalement, quel que soit l'intitulé exact de sa fonction, le plus important réside dans le rôle que se voit attribué le salarié. Rôle auquel correspond des droits d'accès, de diffusion, de contribution (Carmes [20]) :

⇒ **Le lecteur** : c'est l'utilisateur qui a le droit de lecture

⇒ **L'auteur** : c'est le contributeur qui a le droit de lecture mais aussi d'écriture et de modification de sa contribution

⇒ **Le modérateur** : c'est la personne qui a le droit de valider les documents

⇒ **L'animateur** : c'est la personne qui a le droit de déplacer les dossiers, et de supprimer les informations

⇒ **L'administrateur** : il a pour mission d'attribuer les rôles, de créer les dossiers. Cette personne peut cumuler tous les droits précités

3. Processus de publication

3.1. Circuits de production

Les contenus relèvent donc de différents circuits, de la production à la publication, en passant par la validation, avant d'être mis en ligne. Mettre en place des processus de publication des documents sont l'occasion de simplifier ces circuits, de sécuriser les processus, de clarifier le rôle des intervenants et d'optimiser la vitesse de mise à jour.

Cela nous amène à la question des rôles de chacun et des stratégies d'acteurs : qui s'occupe de la rédaction, qui valide, qui publie, suivant quelles procédures* ? Ces procédures s'avèrent plus ou moins complexes selon la culture de l'entreprise et la nature des informations véhiculées.

L'étape de la production répond aux questions : qui produit ? qui rédige ? Les contributeurs sont ici les garants des informations publiées qui seront ensuite validées et mises à jour. Selon les organisations les différents rôles peuvent être assurés de manière centralisée (par un individu) ou décentralisée (par un collectif).

Il existe plusieurs modèles de production (Couteau [22]) : centralisée, en réseau et faisant appel à des sources externes.

Production centralisée : une personne centralise toutes les informations à un moment donné, une personne (ou un comité) donne les règles, évalue et modère. Ce schéma, très courant dans les organisations, correspond souvent à une structure hiérarchique dans laquelle un responsable valide et relit le contenu de la personne qui rédige.

Production en réseau : plusieurs entités produisent ensemble, favorisant le caractère transversal de l'organisation. La réalisation d'un contenu demande du temps et certaines organisations préfèrent faire appel à l'ensemble des entités disponibles au sein de l'entreprise pour s'assurer d'un contenu fiable.

Production faisant appel à des sources externes : concerne les contenus provenant de sources extérieures, ou payantes à haute valeur ajoutée. L'organisation ne produit pas elle-même et sous-traite à des sociétés extérieures spécialisées dans la gestion de contenu.

Les modèles de production diffèrent d'une structure à l'autre. Certains auteurs constatent que « *la tendance générale est de moins publier avec moins de contributeurs et avec une validation centralisée* » (Hervé Julien in Gharsallah [9]). D'autres, préconiseront que la production doit être déléguée et que chaque entité se trouve propriétaire et responsable des informations qu'elle produit, qu'elle valide, qu'elle diffuse et qu'elle met à jour.

3.2. Circuits de validation

La validation intervient après la phase de production. On constate que cette étape va parfois de pair avec celle de la production car elle est souvent réalisée par les mêmes personnes. Le producteur, responsable de son contenu, le valide et décide de le diffuser.

Mais dans certains cas, les contenus rédigés doivent passer par une étape de contrôle avant d'être publiés. Ainsi, une autre personne a pour rôle de vérifier la fiabilité et la pertinence des informations avant qu'elles ne soient diffusées sur l'intranet. Il est alors question de contrôler la validité et la cohérence des contenus de façon à ce qu'elles soient en cohésion avec la politique éditoriale de l'entreprise. Le document validé est alors intégré à l'intranet ou modifié par son auteur, puis représenté pour validation, ou publié directement.

Cette étape avant la publication peut retarder la mise en ligne d'une information ou d'un document. Se pose alors la question des délais impartis pour la production, la validation et l'éventuel aller-retour avant diffusion.

La phase de validation met en scène certaines relations de pouvoir et de hiérarchie ; elle demande des règles précises afin que les procédures* soient respectées par tous. Il ne faudrait pas qu'informations et documents restent en attente, en raison d'une mauvaise connaissance des circuits.

3.3. Circuits de mise à jour

Il est primordial que l'utilisateur ait la sensation que le site vit, et cela passe par une mise à jour régulière. Cette mise à jour demande de remplacer un document obsolète par un autre, mais également de vérifier la validité des informations contenues dans un document et sa durée de vie.

Une des difficultés de la mise à jour réside dans le suivi de la qualité de l'information dans le temps. Il faut arriver à distinguer les informations exactes de celles qui sont obsolètes et prendre le temps de les mettre à jour. Certains proposent de responsabiliser les auteurs et les responsables de rubriques en leur demandant de respecter les délais, sous peine d'expiration automatique du contenu sur le site (Couteau [22]). Il ne faut pas oublier que les technologies intranet offrent la possibilité de réaliser une mise à jour en temps réel ou de décider du moment de publication, ce qui facilite la tâche.

L'essentiel, nous semble-t-il, est de préciser quels sont les délais de mise à jour et leur fréquence, de fixer les règles de vérification du document, ainsi que de prévoir la gestion des retours. Les mises à jour peuvent se réaliser selon deux types de circuits :

Un circuit laissant l'initiative à chacun : Les contributeurs sont responsables de leurs contenus, les tiennent à jour. Il arrive souvent que le contributeur rédige, valide, mette en ligne et s'assure de la mise à jour tout seul. Le contributeur gère dans ce cas précis tous les circuits de publication de la production à la mise à jour de manière totalement autonome et indépendante.

Un circuit laissant l'initiative à une seule personne : Il peut s'agir du webmaster qui a seul la responsabilité de la mise à jour. On estime qu'il a les compétences techniques requises pour effectuer cette tâche, notamment quand on veut être sûr d'avoir une

présentation homogène. Le webmaster peut choisir d'utiliser des systèmes de gestion de contenu* pour la contribution. En effet, il est dit que ces outils aident à gérer et à organiser plus efficacement le contenu du site, lui assurant ainsi une meilleure qualité (Bertrand [17]).

Cela dit, ces outils sont aussi à disposition d'un contributeur n'ayant pas le rôle de webmaster. Séparant la forme et le fond, la gestion de contenu* permet au contributeur de ne pas s'occuper de la mise en forme de son document, et tout tient à la qualité des formulaires de saisie des documents ainsi qu'à la formation de l'outil faite au contributeur. Ce sont les éléments indispensables pour que les contributeurs respectent les règles de mise en forme sans que cela ne les perturbe.

Toute cette organisation en termes de mise à jour et d'alimentation d'un intranet oblige à un travail de collaboration et remet souvent en question les phénomènes de territoire dans les organisations.

4. Evaluation

Un site intranet connaît différentes phases de développement (*Figure 8*), et ce cycle de vie doit être pris en compte. A chaque phase correspond des actions-clés permettant de pérenniser le système. L'instance d'animation doit pouvoir anticiper les évolutions, traiter les difficultés, évaluer la performance du système.

En effet, dans le cadre d'un intranet, l'évaluation peut se faire sous différents angles, celui de l'investissement financier et humain, du fonctionnement, de la qualité, de la fiabilité. Et le processus d'évaluation que l'on met en place doit permettre de définir exactement ce que l'on veut mesurer ou analyser.

L'évaluation implique donc de définir à la fois les objectifs et le résultat attendu. Il est alors indispensable de mettre en place des critères de satisfaction associés à l'objet évalué et plusieurs points sont à prendre en compte. Il faut penser à qui va mener l'évaluation, penser à quel moment on doit la conduire et quels apports on va en tirer.

Il est tout à fait clair qu'une évaluation permanente de l'intranet doit faire partie intégrante des objectifs de la gestion quotidienne du site. En fait, il ne faut pas perdre de vue les axes de la politique éditoriale fixée au préalable et vérifier l'adéquation entre moyens et objectifs. Cette vérification s'effectue à partir d'une évaluation régulière de l'intranet en termes de structuration et de qualité des contenus, d'esthétique et d'ergonomie, d'interactivité avec les usagers (Bombarde [34] ; Malherbe [26]).

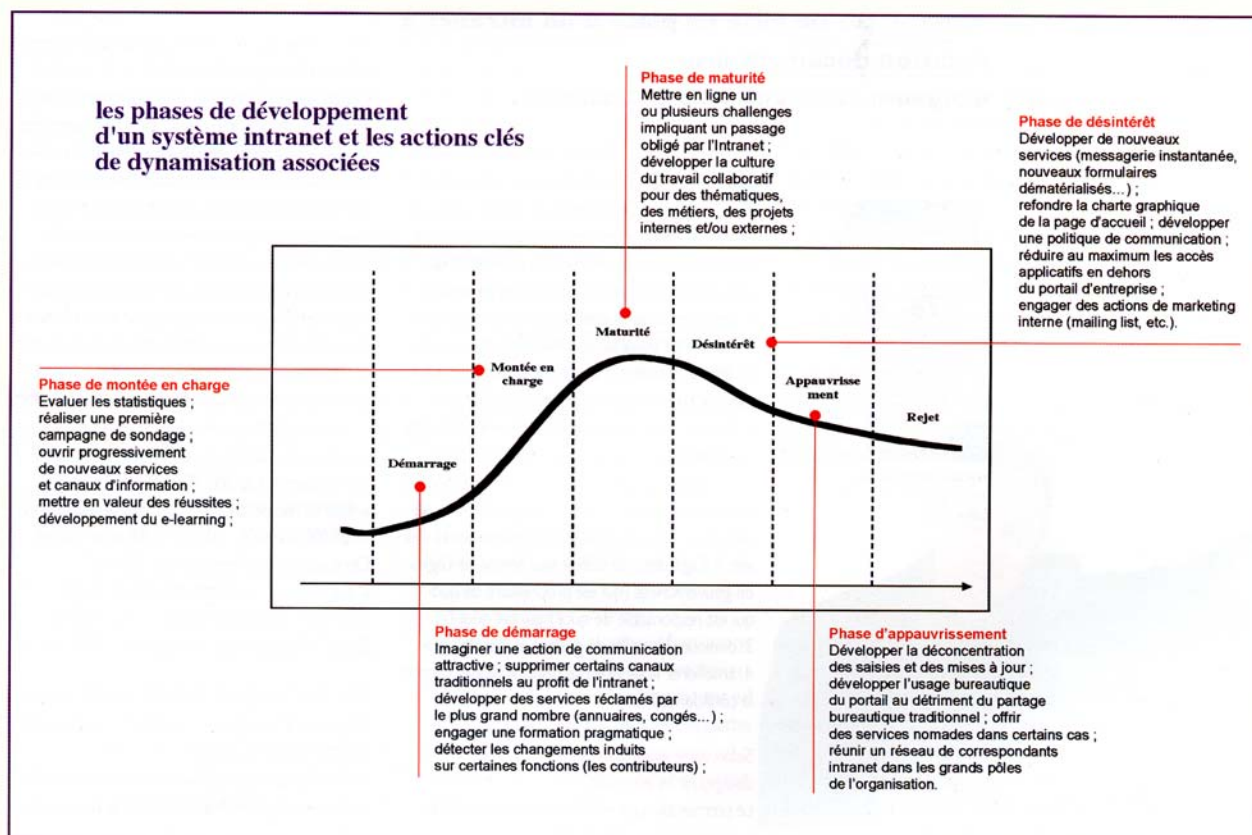


Figure 8. Cycle de vie d'un intranet.

Source : Créplet [23], p. 25.

Il est donc tout à fait essentiel d'avoir une écoute permanente et de rester à disposition des utilisateurs et de leurs demandes. Cette écoute est un gage de qualité, mais il est aussi important de solliciter les appréciations. Il est vrai que l'amélioration d'un site passe souvent par les remarques des utilisateurs tant sur le plan éditorial qu'ergonomique. Les remarques (via une messagerie électronique, une liste de diffusion ou un forum) permettent d'améliorer le site et de tenir les usagers au courant de ses évolutions et nouveautés.

Certains auteurs (Créplet [23] ; Guenther [38]) préconisent d'établir des indicateurs* dans une logique d'amélioration continue du site. Ils peuvent prendre la forme d'une analyse du flux et de la fréquentation, via des statistiques de fréquentation par exemple. Ces outils permettent de recadrer ou d'ajuster certains services proposés, de s'interroger sur des questions de navigation, d'aider à améliorer les rubriques.

Les indicateurs* sont là pour mesurer la satisfaction de l'utilisateur et la performance du système. Ils peuvent aussi relever du domaine de l'enquête de satisfaction auprès des salariés de l'entreprise afin d'évaluer ce qu'ils pensent de l'intranet qui leur est proposé. L'indicateur doit être parlant, facile de collecte et d'analyse.

Evaluer un intranet revient aussi à se demander comment sont traitées les différentes demandes des usagers et les difficultés rencontrées.

Y a-t-il des guides d'utilisation à destination de l'utilisateur ? A-t-on pensé à des aides pour les contributeurs ? Qu'en est-il d'une *hot-line* ? Comment les *bugs* sont-ils gérés ? Toutes les réponses à ces questions participent d'une volonté d'améliorer le système intranet et de satisfaire les usagers. Mais nous reviendrons sur ce point dans la troisième partie de notre étude (« Pistes de réflexion et préconisations »).

Nous retiendrons ici que l'intranet connaît plusieurs phases d'évolution et qu'il prend des formes différentes d'une entreprise à l'autre, avec des objectifs parfois concurrents. Développer un intranet demande une gestion de projet programmée, impliquant de nombreux acteurs. Les auteurs s'accordent tous à dire que le projet est long et complexe, qu'il nécessite de suivre certaines étapes-clés. De la même façon, faire vivre l'intranet, une fois le projet terminé, demande certaines conditions pour assurer sa vitalité : définir les rôles des acteurs, mettre à plat les processus de publication et évaluer pour mesurer la satisfaction du client.

Deuxième partie -
Etude de cas : le portail OTH

Chapitre 5. Problématique et méthodologie

Après cet exposé de la théorie telle qu'elle présente « l'idéal » dans la conception, l'alimentation et l'animation d'un intranet, nous nous pencherons ici sur un cas de terrain, nous attardant sur les stratégies d'acteurs et les circuits de publication. Après avoir reprécisé notre problématique, nous définirons le cadre et le contexte de notre observation. Nous présenterons notre méthode d'investigation et les outils que nous avons utilisés pour essayer d'obtenir des réponses à nos interrogations.

1. Problématique

Repérer ces stratégies et ces circuits doit nous amener à déterminer s'il est pertinent et possible de mettre en œuvre une démarche qualité dans la gestion quotidienne du portail OTH. C'est-à-dire raisonner en termes de traçabilité* des processus*, de définition des rôles visant à améliorer la qualité du portail. La troisième partie de notre travail doit nous conduire à préconiser une mise en place.

Afin d'étayer notre étude, notre méthode va consister à observer le terrain, le portail OTH, sous plusieurs angles : son contexte d'implantation, sa gestion au quotidien, existe-t-il des procédures* qualité et lesquelles ?

Notre terrain est notre lieu de stage pendant trois mois. Cette immersion dans l'entreprise nous permet d'observer très concrètement le fonctionnement du portail. Pour obtenir les informations dont nous avons besoin, nous définissons une méthode d'investigation basée sur l'observation directe, la consultation des documents internes au groupe et l'élaboration d'entretiens semi-directifs de quelques collaborateurs de l'entreprise.

2. Observation

Nous avons pu observer le portail OTH pendant trois mois, avec un code d'accès personnel au portail, nous permettant de nous connecter à tout moment dans l'entreprise et au-dehors. Notre observation s'est opérée en deux temps en raison des dates de stage : une première fois au mois de février, période qui nous permet de considérer l'existant (le portail avait un mois de vie) et de nous poser certaines questions qui nous conduiront quelques mois plus tard à orienter le sujet de notre étude. La deuxième phase d'observation s'est déroulée de

juin à août, phase plus active pendant laquelle nous observons pour essayer de comprendre le fonctionnement du portail, pour trouver des réponses qui permettront d'alimenter notre réflexion.

Nous avons eu accès à la documentation interne sur le projet portail par le biais :

⇒ Des fichiers accessibles sur le réseau informatique

⇒ Du classeur de suivi du portail tenu par le Chef de projet (principes généraux du portail, statistiques, développements techniques, comptes rendus des réunions du groupe de travail, planning du projet, maquettes successives, informations concernant les prestataires extérieurs)

⇒ Du mémoire de la stagiaire précédente

⇒ Du livret d'accueil fourni à chaque salarié entrant, à l'organigramme de l'entreprise et à *OTH Actualités* (publication interne)

3. Entretiens semi-directifs

Il nous a paru indispensable d'enquêter sur les pratiques et c'est la raison pour laquelle nous avons complété nos observations par une série d'entretiens auprès de six collaborateurs du groupe. Nous avons privilégié quelques entretiens sélectionnés plutôt qu'une enquête plus large qui ne nous semblait pas pertinente (moins ciblée et facteur temps).

Nous avons défini les profils des personnes que nous souhaitions interroger en fonction des informations que nous recherchions : informations sur le projet (contexte et mise en place) et pratiques des contributeurs (rôle, responsabilité, circuits de publication).

Afin de structurer au mieux la discussion et de ne pas faire perdre de temps aux personnes interrogées, nous avons jugé nécessaire de conduire des entretiens semi-directifs et donc de préparer un guide d'entretien. Dans un premier temps, nous voulions faire la distinction entre le projet et la gestion quotidienne du site mais il s'est avéré qu'une partie des contributeurs interrogés avait participé au groupe de travail et que certaines personnes à l'initiative du projet étaient également contributeurs au portail.

Nous avons finalement rédigé un guide-type « contributeur » (*voir ci-dessous*) contenant aussi des questions sur le projet ; tout en conservant des guides spécifiques à destination du

Chef de projet pour obtenir un historique du projet et à destination du Développeur pour des renseignements plus techniques.

GUIDE ENTRETIEN CONTRIBUTEUR

1) Participation au groupe projet ?

2) Rôle de contributeur ?

- Qui a décidé du rôle de contributeur ?
- Communication de la nouvelle ?
- Formation au rôle de contributeur ? (laquelle / fréquence / dispensée par qui)
- Rôle de contributeur : point de vue (enrichissant / contraignant)

3) Circuit de validation et de production du document

- Qui décide du contenu, qui écrit ? (public / expertise)
- Qui valide, qui publie ? (délégation / fréquence)
- Qui met à jour ? (gestion des absences)
- Quels sont les processus de mise en ligne ? (problème / automatisme / outil de publication)

3) Opinion sur la qualité du portail

- Ergonomie, navigation
- Contenu (type d'informations / intérêt / mise à jour des rubriques)
- Propositions d'amélioration

□ Contexte de l'entretien

Nous avons présenté rapidement le cadre et l'objectif de la rencontre ainsi que le temps estimé à chaque personne interrogée : lors de la prise de rendez-vous et au début de

chaque entretien. Pour chaque entretien, la personne interrogée nous reçoit dans son bureau (accord d'utiliser un dictaphone).

□ **Personnes interrogées**

⇒ **Le Chef de projet** du portail : un entretien d'une heure (historique et gestion du projet) ; un entretien de 30 min (profils et rôles des contributeurs dans l'alimentation du portail)

⇒ **Le Développeur** : un entretien de 30 min (profils et rôles des contributeurs dans l'alimentation du portail)

⇒ **Le Directeur des études et de la communication** : un entretien de 45 min (rôle dans le projet, rôle de contributeur au portail)

⇒ Un contributeur de rubrique « Technique/Economie-Second Œuvre », **Economiste** de la construction : un entretien de 30 min (rôle de contributeur au portail)

⇒ Un contributeur de rubrique « Technique/Qualité », **Responsable qualité** du groupe : un entretien d'une heure (historique et application du système de management de la qualité dans le groupe et rôle de contributeur au portail)

⇒ Un contributeur de rubrique « DRH », **Responsable des ressources humaines** : un entretien de 45 min (rôle de contributeur au portail)

Les regards sont différents d'un contributeur à l'autre.

En effet, les uns travaillent pour la communauté (*Responsable des ressources humaines*, par exemple), les autres sont experts et valorisent leur service (*Economiste*, par exemple).

Les positionnements s'opèrent selon le type de contribution, et la prestation de service s'adresse alors à l'entreprise, ou à la communauté de pratique*.

Remarque : Nous avons choisi de citer les personnes interrogées par leurs fonctions dans l'entreprise (en gras ci-dessus) dans le corps de notre travail.

Chapitre 6. Contexte d'implantation du portail OTH

Avant de nous intéresser à la gestion quotidienne du portail, nous commencerons par présenter le groupe OTH, sa structure et son secteur d'activités. Un bref historique nous permettra de présenter le contexte d'implantation du site. Nous verrons ensuite quels sont les types de contenus diffusés sur le portail avant de nous recentrer sur le cœur de notre étude. Nous mettrons alors la pratique à l'épreuve de la théorie et observerons comment s'opère cette activité de gestion au sein du portail OTH en repérant les stratégies d'acteurs et les circuits de publication des documents.

1. Groupe OTH

Le groupe OTH (Omnium Technique de l'Habitation) est une société d'ingénierie indépendante qui intervient dans le secteur du bâtiment, de l'industrie et des infrastructures. Le groupe emploie près de 700 collaborateurs et son chiffre d'affaires se monte à 8 millions d'euros pour l'année 2004.

Créé en 1948 par Paribas¹³, le capital d'OTH repose, depuis 1987, sur une structure de partenariat composée d'un actionariat exclusivement interne au groupe. La direction de la société est assurée par le président-directeur général, assisté de son comité directeur.

Le groupe OTH assure des missions de :

⇒ **Maîtrise d'œuvre** : le cœur de métier du groupe assurant la conception et le conseil en matière d'ouvrage et de gestion des chantiers.

⇒ **De conseil et d'ingénierie spécialisée** : regroupés dans cinq pôles d'expertises (conseil, maintenance, infrastructure, international et informatique).

Le groupe OTH comprend une société Holding (Omnium Technique OTH) et des filiales opérationnelles (*Figure 9*) permettant le déploiement de ses moyens en Ile-de-France, en province, dans les Dom-Tom et à l'international. Au sein de cette organisation décentralisée, les collaborateurs sont dispersés géographiquement et pour certains mobiles en raison de leur présence sur les chantiers. Sont attachés à la Holding : la direction générale, la direction des ressources humaines, la communication, les services financiers et juridiques.

¹³ Source : *OTH Actualités* janvier 2005.

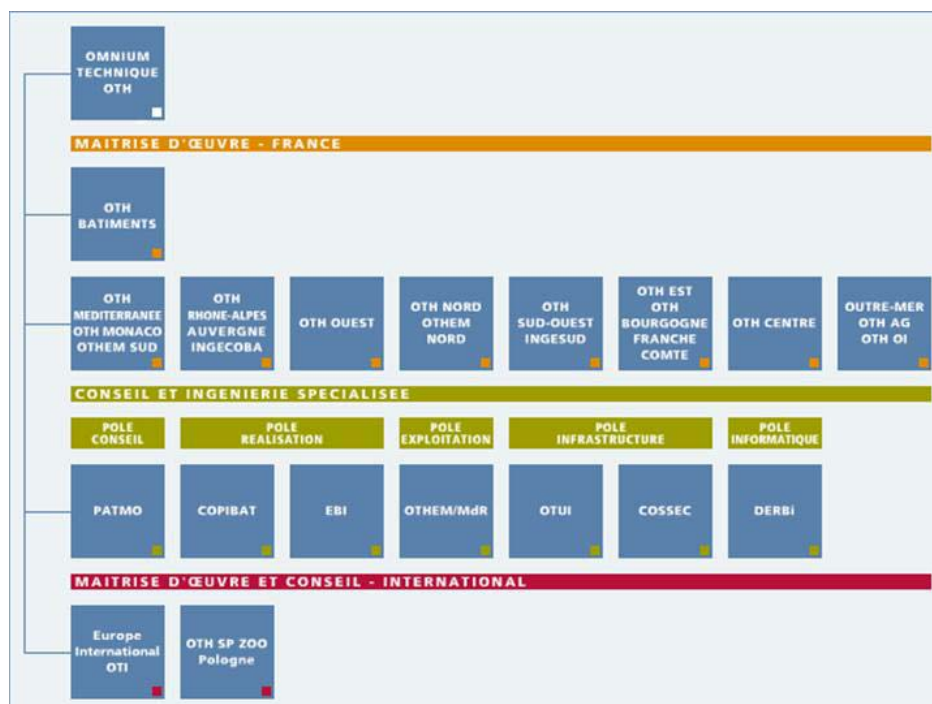


Figure 9. Organigramme du groupe OTH.

Source : site internet OTH (<http://www.oth.fr>).

Dans le domaine du bâtiment foisonnent les questions d'ordres technique, juridique ou administratif. Lors d'une opération de construction, les bureaux d'études techniques (BET) comme OTH sont maître d'œuvre (en équipe avec l'architecte). La réglementation s'applique alors de manière identique au secteur public ou privé. Lorsque le maître d'ouvrage est une personne publique, s'ajoute la nécessité de respect de la loi de maîtrise d'ouvrage public (MOP). Ce texte définit les missions principales des intervenants et précise les divers éléments spécifiques à chaque catégorie d'ouvrage à réaliser.

Le bureau d'études se pose alors comme conseil en fournissant les informations juridiques utiles à la maîtrise d'ouvrage, lui permettant de fiabiliser ses études en amont de la réalisation. Il fournira également toute la documentation réglementaire technique en BTP, indispensable à la maîtrise d'œuvre.

Le secteur d'activité (BTP) du groupe OTH est donc fortement dépendant de la réglementation. Le bureau d'études couvre toutes les phases d'un projet de construction (Figure 10) des phases amont aux phases aval, en intégrant les phases de conception et de réalisation.

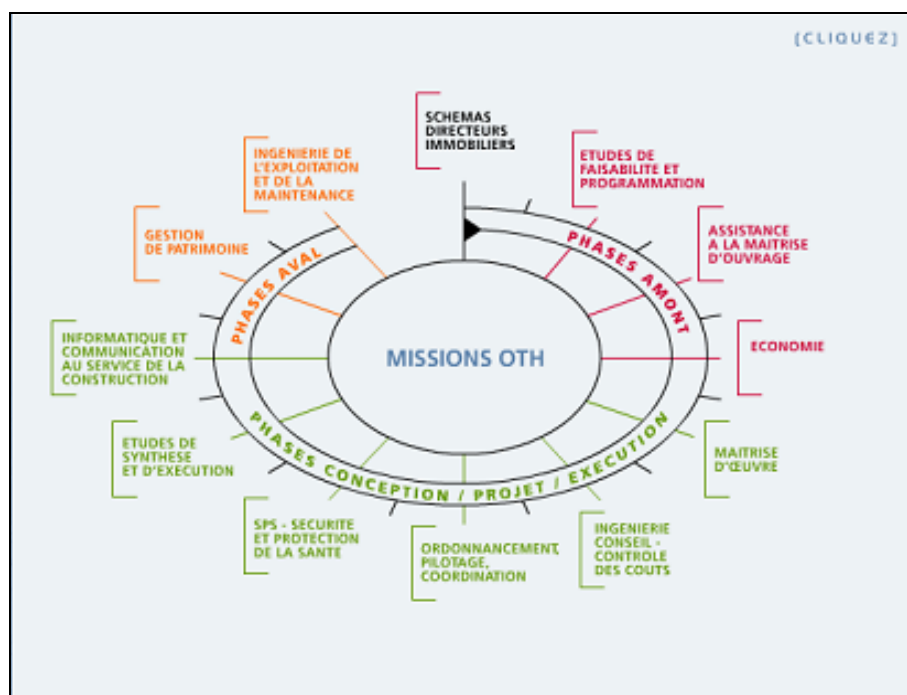


Figure 10. Diagramme des métiers.

Source : site internet OTH (<http://www.oth.fr>).

2. Implantation du portail

2.1. Historique

Le nouvel intranet groupe : « Le portail OTH » a été mis en place en janvier 2005. Il succède à l'« intranet OTH » qui avait été mis en service 3 ans plus tôt. Nous avons pu retracer l'historique et le contexte d'implantation de ce premier intranet grâce aux documents consultés dans le classeur « projet portail » constitué par le Chef de projet qui l'a mis à notre disposition. Nous avons complété ce parcours avec les propos recueillis lors d'entretiens réalisés avec le Chef de projet et le Responsable des études et de la communication.

Jusqu'en 2002 au sein d'OTH, toutes les informations sont stockées sur un gros serveur. Le disque dur contient un répertoire par filiale, espace permettant le dépôt de documents. L'initiative de passer du serveur à l'intranet a été prise conjointement par les services informatique et communication. Les responsables souhaitent regrouper et gérer les informations internes au groupe et un intranet leur semble la solution la plus appropriée,

même si selon l'aveu du Chef de projet : « *C'était aussi, il faut le dire, la mode des intranets* ».

Après étude des différentes offres du marché, les produits proposés s'avèrent cependant onéreux et le projet ne peut pas voir le jour pour des raisons financières. Le Chef de projet pense alors à une solution moins coûteuse : il existe un outil « maison » qu'il a développé : SGTi (système de gestion de projet sur internet) qui pourrait servir de base technique à un intranet. Ce système a fait ses preuves et il est utilisé par une grande partie des collaborateurs du groupe.

SGTi permet de gérer l'organisation des documents sur les chantiers¹⁴, il est dédié à une opération de construction et « *même si ce n'est pas sa vocation initiale, on peut le dérouter pour que chacun en interne puisse accéder aux documents généraux du groupe* » (Responsable des études et de la communication). C'est ainsi que le Chef de projet a développé un intranet sur cette base technique, en adaptant l'interface de façon à ce que l'utilisateur puisse le distinguer du système de gestion de projet.

L'intranet OTH voit ainsi le jour en février 2002, sans avoir fait l'objet de groupe de travail. Il s'agit d'un intranet centralisé, pensé et développé par le service informatique qui intègre le contenu et s'occupe de la mise à jour. L'intranet contient des informations internes à la vie du groupe : informations provenant des ressources humaines, du service documentation, de la qualité. L'intranet a duré 3 ans (2002-2005) mais n'a pas survécu.

En effet, l'enquête réalisée par la stagiaire en place au Service documentation à l'époque (été 2002) nous révèle certains dysfonctionnements : « *Les agents OTH semblent peu sensibilisés et même réfractaires à l'utilisation de cet outil. [...] Cette situation de blocage semble liée à l'inadéquation entre le produit et les réels besoins des utilisateurs* » (Salez-Babin [29]).

L'intranet ne fonctionne pas bien. L'outil s'avère rigide et peu pratique pour les usagers, même si selon le Responsable des études et de la communication, il a été pour chacun un bon moyen de se familiariser avec un accès à des documents mis en commun.

Cela dit, le Chef de projet reconnaît lui-même : « *Je n'irais pas jusqu'à dire que l'intranet a été un échec, mais il n'était quand même pas satisfaisant* ».

¹⁴ SGTi propose un annuaire d'entreprise, une messagerie électronique, un système de gestion documentaire avec une mise en commun de tous les documents nécessaires à une opération de construction (textes, photos, plans), un système de gestion des circuits de validation et de gestion financière.

Ce constat se confirme à travers les propos de certains collaborateurs interviewés à ce sujet : « [...] *Je crois que les gens ne s'en servaient pas volontairement. En fait, c'était un repoussoir* » (Economiste) ; « [...] *Avant c'était invivable : moche, pas convivial. Il fallait être très motivé pour aller y chercher quelque chose* » (Responsable des ressources humaines).

Parallèlement les technologies informatiques ont évolué et les solutions de portail ont commencé à émerger. Le Chef de projet y voit là quatre intérêts majeurs :

- 1) Pouvoir décider des écrans en fonction du « rôle » dans la société
- 2) Pouvoir intégrer plus facilement des outils comme les forums
- 3) Avoir davantage de souplesse pour développer et enrichir le site en permanence
- 4) Pouvoir déléguer la mise à jour (« *Je ne suis pas sûr que ce soit le rôle de l'informatique de tout gérer* »)

2.2. Gestion du projet

□ Initiative

La proposition de projet du portail s'est faite à l'initiative du Responsable des études et de la communication et selon lui, l'adhésion de la Direction générale a été forte et immédiate, condition indispensable et nécessaire pour qu'un projet puisse fonctionner, ce qui n'avait pas été le cas précédemment ¹⁵.

L'objectif annoncé par la Direction générale est de faire du portail un « outil de communication interne », ce qui veut dire donner accès à tous les collaborateurs du groupe aux principales informations et aux principaux outils utiles sur les plans organisationnels, techniques, administratifs et commerciaux, liés à la vie de l'entreprise.

Le souhait et le message de la Direction générale sont très clairs : « *renforcer la cohésion interne du groupe* » via le portail. Ainsi l'ensemble du groupe, Holding et filiales (province et étranger), collaborateurs sur site et nomades, seront informés de tout ce qui se passe dans le groupe.

¹⁵ En effet, cette implication s'est opérée après un changement de direction.

□ Acteurs du projet

L'équipe projet est constituée de :

⇒ *La direction*

Elle adhère totalement au projet. Elle ne participe pas directement au groupe de travail mais joue son rôle d'arbitre et prend les décisions finales s'il y a lieu. Elle est parfois à l'origine de demandes spécifiques.

⇒ *La maîtrise d'ouvrage* : la direction et un groupe de travail

Elle s'est occupée de gérer l'expression des besoins des utilisateurs ; la rédaction du cahier des charges* (principes généraux) ; la validation des maquettes successives.

⇒ *La maîtrise d'œuvre* : le service informatique du groupe

Sa mission a consisté dans l'acquisition d'une solution technique de portail ; le maquettage et les développements par itérations ; la prise en charge des mesures d'accompagnement pour le déploiement.

⇒ *Le groupe de travail* : Chef de projet ; Responsable des études et de la communication ; Directeur général de l'informatique ; collaborateurs du groupe

Selon le Chef de projet, il s'agit d'un projet « *qui n'est pas classique, non pas avec un cahier des charges mais plutôt par itérations avec une évolution de la maquette en fonction des avis du groupe de travail* ». Cette façon de fonctionner était logique pour les responsables du projet car c'était la meilleure solution pour définir les choses de façon plus précise sans passer par une enquête de besoins.

Selon le Responsable des études et de la communication, « *quand vous avez une solution technique qui n'existe pas, c'est mieux de faire un groupe de travail restreint, c'est impossible de le faire globalement avec 700 personnes* ». Faire une étude de besoins directement auprès de tous les collaborateurs ne lui semblait pas pertinente ni efficace.

La constitution du groupe de travail s'est faite en janvier 2004 sous l'impulsion du Responsable des études et de la communication avec des collaborateurs « *ouverts aux nouvelles technologies* ». Il réunit des profils différents en termes de fonctions et de statuts : directeurs, secrétaires, techniciens ; cadres, non cadres. Il était important selon lui que chacun s'exprime.

La Responsable des ressources humaines a participé au groupe de travail à la demande du Responsable des études et de la communication : « *Oui j'ai trouvé ça intéressant, car il me semble indispensable de diffuser les informations provenant des RH* ».

Le groupe s'est constitué d'une dizaine de personnes mais il semble que seule la moitié est venue régulièrement et a participé à la gestion du projet. Nous nous sommes demandé pourquoi cette non participation de certains des membres du groupe, alors qu'ils étaient « a priori » d'accord pour participer ?

« *Le désintérêt peut venir du manque de temps et de la surcharge de travail* » (Responsable des études et de la communication) ; « *Les membres du groupe étaient d'accord pour participer mais peut-être que ce n'étaient pas les bonnes personnes à choisir* » (Chef de projet).

Le groupe s'est réuni une première fois, le projet a été présenté par le Chef de projet et le Responsable des études et de la communication. Les réunions se sont ensuite répétées une fois par mois pendant six mois. Elles ont été l'occasion de régler la maquette et ses évolutions. Les décisions et orientations ont été prises par ce noyau dur, avec l'aval de la Direction générale, ce qui a parfois posé quelques contraintes techniques et organisationnelles : « *Ce n'est pas facile d'être tous d'accord.* » (Chef de projet).

Le contenu a été repris en grande partie de ce qui existait au préalable sur l'intranet. Le groupe de travail a décidé de ré-orienter certaines choses, de proposer des éléments nouveaux comme les forums par exemple.

La Responsable des ressources humaines a par exemple réfléchi à des informations plus transversales pouvant intéresser tous les collaborateurs et pas seulement les ingénieurs et les techniciens (« *Pour les personnes comme moi, administratifs : y avait rien* »).

Des questions se posaient également sur comment et quand connecter un salarié qui entre dans la société, s'assurer que la personne partie est bien déconnectée. Il fallait aussi penser aux types d'informations à réserver aux cadres et aux non cadres du point de vue des ressources humaines.

Les membres du groupe de travail ont réfléchi tous ensemble à la définition des profils, à comment générer le fichier des salariés, comment connecter les salariés à certains thèmes (par exemple : quels sont les besoins d'un collaborateur spécialisé en « structure », ou en « second-œuvre »).

⇒ *Quid des utilisateurs ?*

A notre connaissance, il n'y a pas de groupe utilisateurs dédié au portail. Les membres du groupe de travail, également futurs utilisateurs ont fait fonction de testeurs. Des tests grandeur réelle ont eu lieu par la suite auprès d'une filiale désignée. Les collaborateurs de cette filiale ont pu donner leur avis sur le fonctionnement du portail à cet instant.

⇒ *Le service informatique* : la filiale informatique du groupe

Composé du directeur général du service, du chef de projet portail, de développeurs et webmaster. Pour remplir sa mission dans les délais la maîtrise d'œuvre a embauché un développeur d'avril à juillet 2004 et pris un développeur en stage pour 6 mois.

□ **Phasage**

Une première maquette a été réalisée avec un outil de développement de portails. Certains logiciels de développement proviennent d'une entreprise extérieure et d'autres de logiciels *open source** mais nous n'entrerons pas dans les détails techniques et commerciaux relatifs à la sous-traitance. Nous préciserons simplement que la société qui s'est occupée de la charte graphique* du groupe OTH s'est occupée de la charte graphique pour le portail.

Livraison de l'outil : le portail est présenté à l'occasion des vœux du président en janvier 2005. Les derniers collaborateurs ont accès au site depuis le 13 février 2005. Une présentation « officielle » a été faite auprès de tous les collaborateurs¹⁶ du groupe par le Directeur général de la filiale informatique (objectifs, accès, contenus). Les fondations du portail sont en place et voici ses apports en comparaison de l'intranet : des forums ; davantage de documents techniques ; des informations transversales ; une ergonomie « plus sexy ».

Le portail a pour vocation à être enrichi au fur et à mesure des demandes de la Direction générale et des utilisateurs. En effet, une des caractéristiques d'un projet intranet est qu'il n'est jamais fini dans le sens où il est en permanence évolutif.

¹⁶ A tous les collaborateurs parisiens. Nous ne sommes pas certaine que les autres agents du groupe (province et étranger) ont bénéficié de cette présentation. Nous reviendrons sur ce point plus tard.

Projets en cours et à venir : Un annuaire pour la consultation des contacts externes ; un agenda partagé (congrés, absences) ; une amélioration de la gestion documentaire (intégration de Cindoc web) ; un groupe de travail dédié à un projet sur la gestion des compétences.

Tableau 1. Planning prévisionnel de déploiement.

Source : documentation interne OTH.

	T 1 - 2004	T 2 - 2004	T 3 - 2004	T 4 - 2004	T 1 - 2005
Prise en main de la solution	→				
Définition de l'architecture du site	→				
Développements spécifiques		→			
Intégration graphique		→			
Alimentation en contenu			→		
Déploiement				○	■
Fonctionnement					→

T = trimestre ; ○ = phase de test OTH Ouest (novembre) ; ■ = vœux du président (13 janvier).

Chapitre 7. Gestion quotidienne du portail OTH

Le projet a abouti et maintenant il faut faire vivre le site. Nous nous attacherons ici à regarder quels sont les types de contenus diffusés sur l'intranet et à déterminer à qui l'information est destinée. La loupe sera mise sur les acteurs éditoriaux et les circuits de publication. Nous établirons ainsi à la fois les rôles et responsabilités de chacun, en choisissant de nous attarder sur le rôle du contributeur.

1. Diffusion de l'information

Le portail est accessible via internet et uniquement réservé au personnel OTH, pour un usage professionnel. Un mot de passe personnel et confidentiel est attribué à chaque collaborateur. Les identifiants au portail sont les mêmes que ceux de l'intranet (identifiant remis aux salariés avec le bulletin de salaire de décembre 2004). L'accès web permet de se connecter depuis le bureau, du chantier ou de la maison. Au bureau, la page de connexion s'affiche automatiquement à l'allumage du poste. Cette mise en place « doit » inciter et faciliter la connexion des collaborateurs.

Si nous nous rapprochons de la notion de portail telle qu'elle est définie dans notre première partie, nous sommes bien ici en présence d'un point d'accès unique aux documents généraux du groupe, offrant des accès personnalisés selon des profils déterminés. Il s'agit majoritairement d'un portail d'information et de communication proposant des informations transversales (DRH, Holding, filiales) et verticales (groupes de métiers).

On peut dire qu'il comprend des fonctionnalités collaboratives avec un annuaire des collaborateurs, des forums métiers. Les projets en cours cités précédemment s'orientent vers des fonctions de *groupware**.

Le portail OTH est de type B to E (*business to employees*), il propose des informations internes à l'entreprise, à diffusion exclusive des collaborateurs. Les informations sont accessibles par le biais d'onglets, de menus, de fenêtres depuis la page d'Accueil. Sur cette même page, il est possible d'effectuer une recherche rapide en texte libre. Le portail contient des liens hypertextes donnant accès directement aux documents ou à des sites externes.

Nous n'entrerons pas dans les détails d'ordre ergonomique ou esthétique, nous nous attacherons à décrire les onglets afin d'établir le type d'information trouvé dans le portail et pour quel public.

⇒ Cinq rubriques sont accessibles via des onglets (partie supérieure de l'écran)

Dialogue : Espace dédié aux échanges autour du développement du portail : lien vers l'administrateur du portail, forum, notice d'utilisation du portail (document pdf téléchargeable)

Groupe : Composée de sept sous-rubriques correspondant aux fonctions communes du groupe (*Figure 11*)

Technique : Informations des comités techniques et ressources dans des domaines transversaux

Espace filiale : Informations propres à chaque filiale, mis à disposition de manière autonome par chaque filiale

Service Doc : Accès aux services de la documentation : service question-réponse, nouveautés réglementaires, liste des textes en vigueur, publications disponibles, fonds documentaire

⇒ Trois menus verticaux (partie gauche de l'écran) permettant d'accéder à tous les documents intégrés dans le portail

Communiquer : Accès à l'annuaire des collaborateurs, organigramme du groupe, coordonnées des filiales

Accéder : Liens vers le site internet du groupe, vers le Reef en ligne (accès à la réglementation depuis le site du CSTB), tableau des index BTP avec leur historique

Derniers documents : Liste des 20 derniers documents publiés sur le portail, tout thème confondu (accessibles par liens)

⇒ Cinq fenêtres (au centre et à droite de l'écran)

Actualités : Brève quotidienne sur la vie du groupe

Messages : Derniers messages actifs de toutes les rubriques, diffusés par ordre chronologique

Votre filiale : Rubrique visible uniquement par les collaborateurs de la filiale en question

Infos Paris : Informations concernant les filiales installées dans l'immeuble parisien

OTH recrute : Liste, filiale par filiale des besoins en personnel. Mise à jour une fois par mois

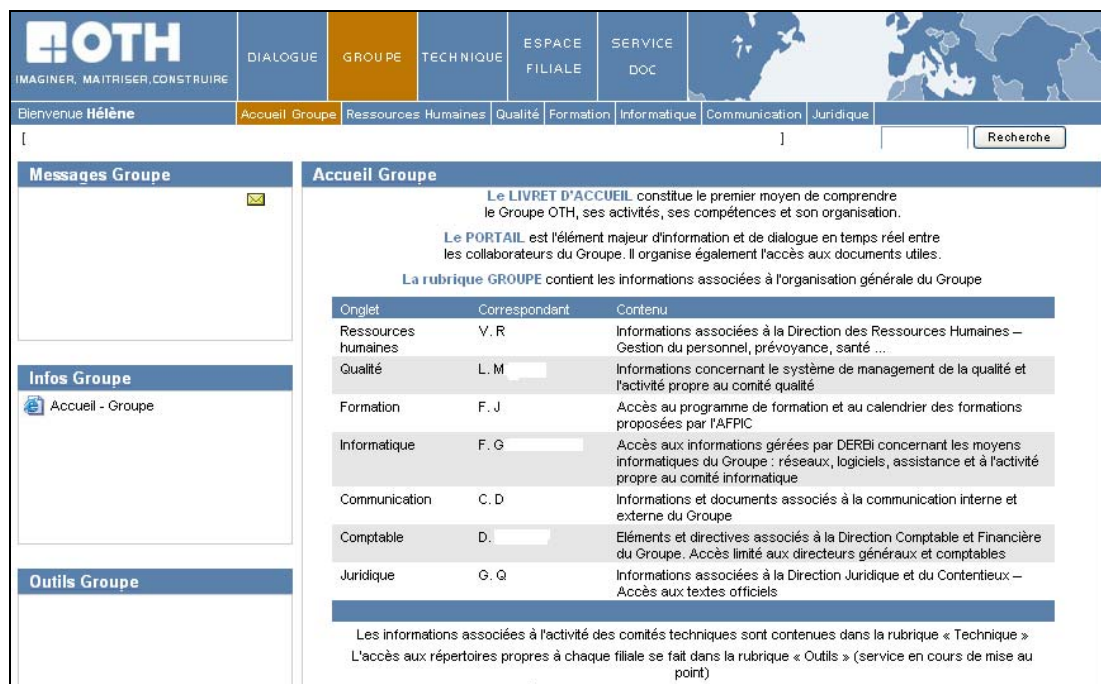


Figure 11. Accueil rubrique « Groupe ».

Source : copie d'écran Portail OTH, septembre 2005.

Les informations sont en général diffusées pour tout le groupe, mais parfois aussi pour le local. Nous savons par le biais des entretiens réalisés que le choix des contenus a été établi au moment de la conception du portail, par le groupe de travail et les directives de la Holding. Le choix des contenus techniques s'est opéré en fonction des particularités et des spécificités des métiers ; le choix des contenus plus transversaux a été décidé par les ressources humaines et la direction générale.

Du groupe au groupe

Le portail diffuse des informations transversales (Dialogue / Groupe / Service Doc / Communiquer / Accéder / Derniers documents / Actu / Messages / OTH recrute). Ici le groupe s'adresse à l'ensemble du groupe, sans distinction.

Du local au local

Le portail diffuse également des informations visant des communautés de pratiques* (Technique). Dans ce cas, une partie du groupe diffuse à une partie du groupe bien définie. C'est un échange du local au local : les membres d'une communauté de pratique diffusent des informations d'ordre technique intéressant la communauté en question. En revanche l'accès n'est pas filtré et l'ensemble du groupe peut consulter ces informations.

Le portail diffuse de la même façon des informations à destination de groupes ciblés (Espace filiale / Votre filiale / Infos Paris). Nous nous trouvons face au même type d'échange, à la différence près que ces espaces de consultation sont restreints à une partie du groupe. Dans ce cas, seul un salarié parisien a accès aux informations parisiennes, comme seul un collaborateur appartenant à une filiale déterminée, peut consulter les informations concernant sa propre filiale.

Du groupe au local (du local au local)

Le portail diffuse certaines informations à destination d'un public restreint (Directeur / Comptabilité). Dans ces deux cas précis, les informations ne sont visibles que pour l'ensemble des directeurs ou pour les salariés du service comptabilité. Le groupe diffuse à destination de ces deux publics particuliers ; et chacun d'entre eux s'adresse à ses pairs.

2. Rôles et responsabilités

2.1. Comité de suivi

Un groupe de travail restreint suit l'alimentation et les évolutions du portail. Il est constitué des personnes suivantes : le Chef de projet, le Responsable des études et de la communication, le Directeur général du service informatique, le Développeur. Auquel s'ajoute parfois quelques membres du noyau du groupe de travail projet.

Le Chef de projet : continue de s'occuper du portail alors que le projet en tant que tel est terminé (il est d'ailleurs encore nommé Chef de « projet » à l'heure actuelle). Doté d'une double casquette (il appartient au service informatique), c'est lui qui gère les futurs développements techniques relatifs au portail. Il reçoit les demandes de modification ou d'amélioration (par e-mail ou téléphone, oralement lors de réunions) et les délègue au Développeur.

Le Développeur : gère les *bugs*, il ne publie pas d'informations mais peut dépanner si besoin est.

Le Responsable des études et de la communication : parfois relais de la Direction générale pour les demandes d'amélioration, également à l'initiative de certains souhaits. Il publie des informations sur le portail.

Le Directeur général du service informatique : décisionnaire en dernier lieu, suit les développements, la communication faite autour de l'outil.

Les réunions de ce groupe de travail sont non contractuelles et provoquées « quand c'est nécessaire », c'est-à-dire, au fur et à mesure des besoins exprimés et des demandes de chacun. Les aspects purement techniques sont directement gérés par la cellule informatique qui se réunit tous les mois pour faire un état des lieux des problèmes et prioriser les demandes. Celles-ci proviennent des utilisateurs, parfois de la Direction générale. Il arrive également que le Responsable des études et de la communication fasse une demande directement au Développeur. Le comité de suivi se réunit dans sa totalité quand une question demande une prise de décision commune ou qu'il s'agit de faire évoluer une fonctionnalité du portail. Ce comité reste décisionnaire et réfère à la Direction générale.

2.2. Définition des rôles au sein du portail

Nous avons pu réunir les informations sur la définition des rôles et des droits d'accès grâce à l'entretien réalisé auprès du Développeur. Trois types de rôles sont définis au sein du portail :

❑ L'administrateur

Il gère les problèmes techniques et le fonctionnement du portail (demandes des usagers, gestion des *bugs*...). Au-dessus de lui le « **Portal admin** » a tous les droits : il s'agit d'un même compte avec trois autorisations (Chef de projet, Développeur et Responsable des études et de la communication). Ce super administrateur a accès à l'ensemble des informations sur toutes les filiales et tous les comités.

❑ L'utilisateur

Il peut uniquement consulter et participer aux forums, c'est le rôle par défaut de tous les collaborateurs du groupe. Le profil de l'utilisateur se définit en fonction de son appartenance

à une filiale, de sa spécialité et son régime : les droits qui lui sont attribués lui permettront d'avoir accès aux informations de sa filiale, aux forums de sa spécialité et aux documents relatifs à son régime (cadre ou non cadre). Ce système de filtre est appliqué à tous les salariés du groupe.

□ **Le contributeur**

Il a les droits pour publier sur le portail. Il met du contenu et peut intégrer des documents (fichiers) ou/et intégrer des informations (nouvelles). Il existe différents types de contributeurs, les droits sont attribués en fonction du type de contribution. Il n'y a qu'un seul contributeur par rubrique et si le responsable des informations filiales (le directeur général de la filiale par défaut) souhaite déléguer par exemple la mise en ligne à sa secrétaire, il doit en informer le développeur qui attribuera un rôle de contributeur à la secrétaire.

Il semble que les contributeurs soient désignés en fonction des compétences et du statut qu'ils ont dans la société. En effet, ce choix apparaît comme « logique » pour tous, car un Directeur de filiale semble le mieux placé pour diffuser les informations concernant la filiale, comme un spécialiste d'un domaine technique semble la personne la plus compétente pour diffuser des informations techniques.

Le choix s'est donc opéré en fonction de l'organigramme du groupe et des compétences et responsabilités de chacun. Nous avons néanmoins senti une dimension hiérarchique : les informations groupe et filiale sont alimentées par les Directeurs, car « *il ne faut pas que ce soit n'importe quoi* » (Responsable des études et de la communication).

Qui anime quoi sur le portail ? :

⇒ *Les informations Holding et groupe* : Responsable des études et de la communication

⇒ *Les informations RH* : Responsable des ressources humaines

⇒ *Les informations filiales* : Directeur général de la filiale (avec possibilité de déléguer la mise en ligne)

⇒ *Les informations service documentation* : Responsable du service documentation

⇒ *Les informations techniques* : les Responsables des comités (souvent le Directeur du service)

Certains, comme le Responsable qualité ou la Responsable du service documentation, diffusaient déjà des informations sur l'intranet, il était pour eux tout naturel de poursuivre cette diffusion sur le portail. Pour les autres, l'annonce de la nouvelle s'est faite par le biais de réunions de présentation du portail et de ses fonctionnalités, précisant que les rubriques seraient alimentées par telle ou telle personne.

3. Circuits de publication

3.1. Production et validation

L'initiative est laissée à chacun selon un mode de publication décentralisée : chacun est responsable de sa rubrique et personne n'est dépendant de l'autre. Les contributeurs des rubriques sont entièrement responsables de leur production, c'est-à-dire qu'ils décident de leur contenu, le rédigent eux-mêmes et choisissent les documents pertinents à intégrer. Ils sont à même de savoir quel type d'information est à publier.

Toutes les personnes interviewées s'accordent à dire que ce fonctionnement permet de partager la tâche pour l'alimentation du portail. Déléguer est un bon moyen pour que les mises à jour soient réalisées, « *il faut éviter de passer par une seule personne sinon c'est jamais mis à jour* » (Chef de projet). Même si la limite du système est que la mise en ligne n'est pas forcément homogène.

Chaque contributeur sait quel type d'information va intéresser les utilisateurs. En effet, par exemple, la Responsable des ressources humaines sait que l'information la plus utile à diffuser sur le portail correspond en général « *aux questions qu'on lui pose le plus souvent par téléphone : c'est-à-dire tout ce qui touche à la mutuelle et à la prévoyance* ». Ainsi, elle poursuit un double but : devancer l'utilisateur en mettant à sa disposition les informations fréquemment demandées, ce qui lui fait gagner du temps en la libérant du téléphone ; faire connaître les informations importantes (*Figure 12*). Elle gère ainsi du contenu dédié à tout le groupe mais aussi à destination d'un public restreint comme c'est le cas de la CVthèque (banque de données de *curriculum vitae* externes) diffusée uniquement aux directeurs des filiales.

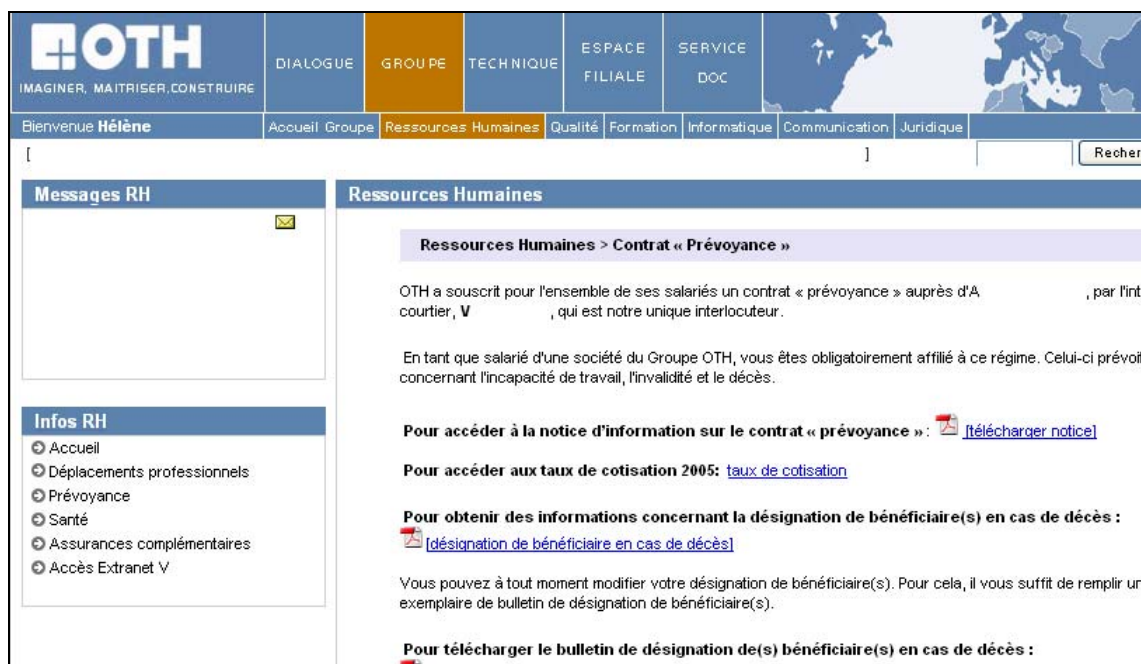


Figure 12. Accueil rubrique « Ressources humaines ».

Source : copie d'écran Portail OTH, septembre 2005.

De la même manière les contributeurs de rubriques « Technique » diffusent les comptes rendus des comités techniques qui ont lieu tous les quatre mois. Ils sont visibles par tous mais intéressent une communauté de pratique*. En effet, les fiches analytiques d'opération ou les cahiers des clauses techniques particulières vont intéresser un public très ciblé.

Majoritairement les responsables qui produisent les textes les valident également. Mais les textes peuvent suivre un autre circuit comme c'est le cas par exemple pour les informations « Ressources humaines ». Rédigées par la Responsable des ressources humaines, elles sont néanmoins validées au préalable par le Directeur des ressources humaines, son supérieur hiérarchique.

Les actualités (Figure 13) paraissant sur la page d'accueil du portail ont suivi un parcours identique pendant quelques temps. Sélectionnées par une personne, mises en ligne par une deuxième mais après validation de la première. Les procédures* et les rôles de chacun n'étant pas clairement définis, le circuit s'est révélé chaotique et finalement peu fiable. Fort de ce constat, une seule personne s'occupe à présent de la production, validation et diffusion de ces actualités.



Figure 13. Exemple d'actualité sur la page d'accueil.

Source : copie d'écran Portail OTH, septembre 2005.

3.2. Mise en ligne et mise à jour

Dans cette organisation décentralisée, la publication est traditionnellement effectuée par le contributeur-producteur. C'est-à-dire que chaque responsable met en ligne les informations et documents dont il a la charge. Pour ce faire, le contributeur doit connaître deux systèmes de publication selon le type d'information qu'il souhaite diffuser.

Il peut s'agir d'une information de type « news », c'est-à-dire un court texte. Le contributeur dispose à cet effet d'un formulaire type (Figure 14) auquel il accède par le biais du portail. Il faut qu'il ait au préalable les droits d'administration pour sa rubrique. Le contributeur doit renseigner les champs du formulaire, il a la possibilité d'y joindre une image. Le texte est accessible instantanément sur le portail si le contributeur a décidé de le publier le jour même. Pour attirer l'attention des utilisateurs, la nouvelle est publiée en rouge pour indiquer la nouveauté.

Un autre cas concerne la diffusion d'un fichier sur le portail. Dès cet instant le contributeur doit savoir manipuler un autre système et aller chercher le fichier en question sur l'intranet. La mise en ligne de fichiers repose donc sur l'ancien système qui est le système documentaire de SGTi. « En raison d'un problème de temps, on se sert du système

existant : zéro temps et zéro argent » (Développeur). Il faut reconnaître que l'inconvénient majeur est que le contributeur doit se déconnecter du portail, se reconnecter à l'intranet (un autre système et qui a disparu pour les usagers).

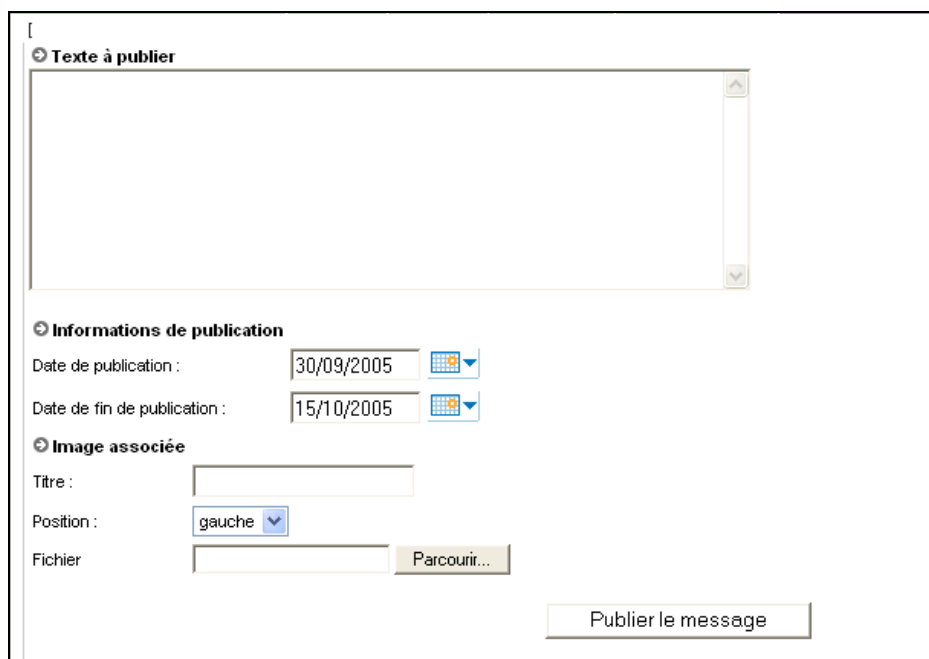


Figure 14. Formulaire de publication.

Source : copie d'écran Portail OTH, septembre 2005.

C'est ainsi que chaque contributeur s'occupe de la mise en ligne de son contenu. Dans les faits, les difficultés subsistent. Parmi les quatre contributeurs interrogés, nous nous apercevons qu'un contributeur n'est pas capable de mettre lui-même son contenu en ligne et fait appel à une autre personne pour le faire à sa place. Les trois autres sont en mesure de s'en occuper mais la manipulation reste nouvelle et pas toujours évidente pour l'un d'entre eux : « *La logique voudrait que ce soit moi qui mette directement en ligne mais j'avoue que je ne sais pas faire* » (Economiste) ; « *On m'a montré deux ou trois fois car je n'ai pas percuté tout de suite. Ce ne sont pas forcément des outils que je maîtrise* » (Responsable des ressources humaines). En effet, le problème reste entier pour ceux qui n'ont pas de mises à jour fréquentes car la question se repose à chaque fois.

La publication n'est pas chose facile, ni innée pour certains. Un des problèmes majeurs est le manque de formation dispensée aux contributeurs. Ce point essentiel était prévu au moment du projet mais, peut-être par manque de temps comme le suppose certains, il s'est transformé en quelques explications sommaires lors d'une réunion d'information. Il est

évident que pour les moins habiles et les plus réfractaires à l'outil informatique, l'absence de formation creuse le fossé entre la théorie et la mise en pratique.

De la même façon que le contributeur met en ligne, il assure la mise à jour des informations qu'il a publiées. C'est lui qui a la responsabilité entière de la fréquence des mise à jour et de la pertinence des informations. Mais que se passe-t-il en cas d'absence du contributeur responsable de la mise à jour ? « *La mise à jour ne se fait que deux fois par an* » (Responsable qualité). « *Il n'y a que trois comités par an* » (Economiste). « *La mise à jour intervient tous les ans pour les gros documents* » (Responsable des ressources humaines). En général, il n'y a donc pas de caractère d'urgence. Pour les informations qui demandent davantage de réactivité comme les actualités sur la page d'accueil ou la CVthèque, les responsables délèguent la mise à jour à un de leur collaborateur ou bien font appel au Directeur des études et de la communication, voire au Chef de projet ou au Développeur, qui ont les droits pour intervenir sur toutes les rubriques du portail.

De la même façon, s'il n'est pas ici question de système de gestion de contenu* (« *On a pas besoin de mettre en place un système compliqué à intégrer à notre architecture OTH* » - Développeur), des efforts sont réalisés pour harmoniser la forme par le biais du formulaire de contribution. En revanche, il n'y a pas de règles de production pour ce qui concerne la rédaction des documents de même nature. L'exemple le plus flagrant réside dans la rédaction des comités techniques pour lesquels chaque responsable rédige le compte rendu selon ses propres habitudes. Cela n'est pas sans poser problème en interne quand il s'agit de trouver rapidement une information (« *Mais à quel endroit est notée cette information ?* » - Economiste).

Cette observation du terrain nous renseigne sur les rôles de chacun et il apparaît que les circuits de publication sont implicitement sus mais non formalisés par un document écrit les retraçant. Seul le Responsable qualité a rédigé un document qui s'applique au système de management de la qualité décrivant la manière de créer, rédiger, déposer des documents sur le serveur. Mais il ne s'étend pas aux autres contributions.

Troisième partie - **Pistes de réflexion et préconisations**

Chapitre 8. Démarche qualité pour le portail OTH ?

La deuxième partie de notre étude relate l'expérience de terrain et l'observation du portail OTH, la loupe placée sur le rôle du contributeur dans l'alimentation du portail. Cette troisième partie nous amène à déterminer quels sont les dispositifs et les outils d'aide mis à disposition de l'utilisateur et du contributeur. Nous signalerons quels sont les indicateurs* mis en place pour évaluer la satisfaction de l'utilisateur et le bon fonctionnement du portail. Puis, nous essaierons de déterminer si une démarche qualité s'avère utile pour gérer le portail au quotidien et si tel est le cas, comment l'adapter à la structure OTH.

1. Dispositifs et indicateurs qualité

Comme nous venons de le constater, les rôles de chacun et les circuits de publication ne sont pas formalisés. En effet, chaque contributeur sait qu'il doit alimenter une rubrique et comment diffuser les contenus mais aucun document ne stipule qui fait quoi, comment sont gérées les absences, ni vers qui se tourner en cas de difficultés.

Il existe un classeur « qualité portail OTH » constitué par le Chef de projet. Il recense les informations relatives au développement technique du site ; aux évolutions des maquettes successives ; aux échanges de courriers et comptes rendus de réunions du groupe de travail projet. Mais finalement, nous ne trouvons pas de trace de l'après projet, c'est-à-dire de la vie du site au quotidien : rien sur les processus* ni sur les procédures* relatifs à la publication, aux acteurs, à leurs rôles et responsabilités.

En cas de problème, il existe bien une aide en ligne pour les contributeurs mais elle s'apparente davantage à une notice explicative qu'à un guide proposant concrètement une aide à la contribution. De plus, il s'avère que l'aide n'est accessible qu'à ceux qui sont « supposés » avoir le plus de difficultés.

De la même façon, un guide utilisateur est disponible via le portail. Il décrit les différentes rubriques et ses contenus. Nous nous sommes aperçu lors des entretiens réalisés que tous les collaborateurs ne connaissaient pas l'existence de ce guide, ou son emplacement sur le portail.

Les demandes des utilisateurs sont centralisées chez le Développeur. C'est-à-dire qu'il les récupèrent toutes pour les gérer : elles arrivent par e-mail, par téléphone, directement aux coordonnées du Développeur ou par le biais du Chef de projet, du Directeur général du service informatique, ou du Responsable des études et de la communication. Elles transitent également par un forum dédié aux améliorations (sous-rubrique « Dialogue »).

Par expérience, le Développeur sait déterminer les urgences et ce qu'il peut traiter seul ou ce qui nécessite la prise de décision d'un supérieur hiérarchique. Mais il n'existe pas de procédures* formelles pour cette gestion des demandes utilisateurs, comme il n'en existe pas pour la gestion des *bugs* : certains ne sont d'ailleurs pas toujours résolus.

Afin de mesurer la satisfaction des usagers, le développeur a fait un « tour des filiales » (liste de questions), réalisé quelques mois après le lancement du portail afin de recenser les difficultés rencontrées, les améliorations à apporter.

Des statistiques sont éditées tous les mois afin d'analyser le flux et la fréquentation du site. Elles fournissent le nombre de connexions et les rubriques les plus consultées. Cela permet de vérifier le degré de consultation du portail, comme cela permet d'ajuster l'emplacement des rubriques (« *Si on voit qu'une rubrique est très consultée alors qu'elle au 3^e niveau, on la déplace en tête* » - Chef de projet).

Si l'on en croit la rumeur et les dires des collaborateurs que nous avons pu interroger, le portail est « *un succès* ». En effet, il est décrit comme « *plus ludique* », « *plus convivial* » que l'intranet. L'accès aux informations est « *plus facile* », notamment pour ceux qui n'ont pas l'habitude. « *On y trouve plus d'informations* », elles sont « *plus visibles* ». Au regard de ces propos, la qualité du portail perçue par l'utilisateur semble globalement satisfaisante.

Pourtant, les statistiques révèlent que seuls 250 collaborateurs sur 700 se connectent, la fréquentation reste donc plutôt faible. Les avis sur ce résultat divergent : « *Le portail est jeune, il faut le laisser mûrir, il n'a que sept mois* » (Responsable des études et de la communication) ; « *Le portail est jeune, c'est plus tard qu'il doit s'éroder normalement !* » (Responsable des ressources humaines).

Les deux points de vue se tiennent, mais le portail, entre la phase de démarrage et de la montée en charge (*Figure 8*), nous semble cependant bien proche de la phase de désintérêt alors qu'il n'a pas atteint sa phase de maturité.

2. Comment viser une amélioration ?

Nous sommes donc tentée de constater que le portail est sous-utilisé par les collaborateurs d'OTH. Il est d'ailleurs question de constituer un groupe de travail pour réfléchir à la façon d'inciter les collaborateurs à se connecter davantage. En effet, malgré la mise en place de certains dispositifs d'aide et d'indicateurs* pour évaluer la satisfaction des utilisateurs et répondre à leurs demandes, la fréquentation du portail n'est pas très élevée.

Comment expliquer ce faible taux de connexions ?

Il nous semble évident que le nombre de connexions est étroitement à la qualité du portail, perçue par l'utilisateur final. Dans le cas présent, la réalité ne semble pas refléter les propos des collaborateurs, mais c'est vrai que nous avons recueilli un tout petit échantillon. Les témoignages recueillis nous permettent néanmoins de retenir deux raisons principales à une non connexion : « *peu d'informations m'intéressent* » et « *il n'y a rien dans certaines rubriques* ».

Il est vrai qu'il est difficile de faire cohabiter des informations techniques à destination des communautés de pratique* et des informations transversales visant tout le groupe. Pour certains les informations sont perçues comme « *très techniques* » et de ce fait « *pas intéressantes pour les administratifs* ». Il est difficile de satisfaire tout le monde mais il ne faut pas oublier qu'OTH est un bureau d'ingénierie en BTP. Le portail constitue donc un outil de travail au quotidien pour une majorité des collaborateurs du groupe qui sont des ingénieurs, chefs de projet, chargés d'études, architectes.

Un autre facteur peut expliquer la faible fréquentation. Les utilisateurs n'ont pas vraiment été consultés au moment du projet. Personne ne leur a demandé ce qu'ils attendaient d'un portail, ce qu'ils souhaitaient trouver comme type d'informations. De la même façon, nous avons eu l'impression d'une présentation officielle du portail un peu brutale, lors des vœux du président, sans grande communication au préalable. A notre connaissance, il n'y a pas eu de véritable promotion de l'outil, ni de gestion du changement pour les collaborateurs d'OTH. Ils ont pour ainsi dire été mis devant le fait accompli et apparemment, seuls les parisiens ont eu droit à une présentation. « *Je ne suis pas sûre qu'il y ait eu une présentation en province* ». (Responsable des ressources humaines). Il semblerait que c'était pourtant prévu, justement pour ne pas reproduire ce qui s'était déjà passé au moment de l'intranet.

De la même façon, nous avons noté que certaines rubriques du portail ne sont pas ou presque pas alimentées. Même si nous avons constaté une amélioration entre février et juin,

la situation n'est pas encore optimale. La motivation et la participation des contributeurs varient d'une personne à l'autre. En nous penchant sur la situation des contributeurs, nous nous sommes rendu compte qu'ils n'avaient pas été beaucoup plus préparés que les utilisateurs. Ils se sont trouvés pour ainsi dire désignés d'office pour alimenter les rubriques. Finalement, la formation initialement prévue pour les familiariser à la contribution, n'a jamais eu lieu. Elle s'est résumée à une présentation rapide lors d'une réunion. « *Je pense a priori que c'est dû à un problème de temps mais c'était le piège à éviter par rapport à l'ancien intranet, si on ne fait rien (formation) ça va périliter comme l'ancien outil* » (Responsable des ressources humaines).

3. Mise en place d'une démarche qualité : préconisations

La démarche qualité nous semble intéressante à mettre en place dans le cadre du portail OTH pour aider à gérer le quotidien du site. Si nous reprenons les préconisations du système de management de la qualité, mettre en œuvre une démarche qualité pour le portail permettrait de :

⇒ Fixer des règles d'organisation de travail

⇒ Anticiper les dysfonctionnements

⇒ Viser une amélioration

Il s'agirait de définir clairement les processus* de publication afin de mettre en œuvre des procédures* et d'établir des indicateurs* de qualité dans une logique d'amélioration continue du site.

Que serait donc concrètement une démarche qualité chez OTH ? Si j'étais sollicitée pour donner des orientations, je préconiserais :

□ Une mise à plat des processus et des procédures

Cette mise à plat permettrait de faciliter la publication des contenus sur le portail. Elle pourrait se concrétiser par exemple par :

⇒ Créer un diagramme de l'activité de production intégrant les circuits et les acteurs participant à la gestion du portail (à mettre en relation avec la direction générale et les utilisateurs). Ce schéma permettrait d'avoir une vision globale de l'activité et de repérer facilement et rapidement les différents circuits.

⇒ Etablir des fiches de procédures* de publication : pour déterminer précisément chaque type de circuits de production, de validation, de mise à jour. Ces fiches permettraient une identification des circuits, et indiqueraient précisément quels sont les différents modes de publication (formulaire) à disposition du contributeur et comment ils fonctionnent. Les fiches devront être didactiques de façon à servir directement de guides aux contributeurs.

⇒ Proposer des aides à la publication : aide en ligne au contributeur, directement accessible sur le portail : pour le « formulaire » indiquer les champs à remplir, comment, pour quoi ; pour « récupérer des fichiers », donner le chemin d'accès et le mode d'emploi. Ces outils seraient moteur à la motivation des contributeurs.

⇒ Travailler à une homogénéité des documents : par exemple modèles type pour rédiger les comptes rendus (ordre des éléments), les nouveautés.

□ Une mise à plat des définitions des rôles et des responsabilités de chacun

⇒ Etablir des fiches d'attribution et de suivi : indiquer le rôle du contributeur et ses responsabilités ; indiquer comment gérer son absence (prévue, imprévue) ; préciser s'il y a un fonctionnement en binôme et lequel.

□ Mesurer la satisfaction des utilisateurs

⇒ Etablir des indicateurs* et en tirer les conséquences pour développer ou améliorer tel ou tel point du portail.

Une enquête groupe pourrait par exemple être initiée début 2006. Il s'agirait d'établir un questionnaire à destination de tous les collaborateurs du groupe OTH. Les questions devront porter sur la qualité de l'intranet, la satisfaction de l'utilisateur en termes ergonomiques et rédactionnels. Les réponses devront être exploitées dans le mois suivant le retour des réponses, en déterminant un indice de satisfaction des utilisateurs.

⇒ Informer davantage les utilisateurs : refaire (ou faire) une campagne de promotion, notamment en province et dans les DOM-TOM. Il est possible d'envisager par exemple une démonstration de l'outil à chaque nouvel embauché dans l'entreprise, en lui fournissant un exemplaire papier du fichier utilisateur.

□ Formaliser la gestion des demandes utilisateurs et des bugs

⇒ Formaliser les procédures* de suivi, réfléchir à un outil permettant une traçabilité* : un dossier informatique, une base de données interne accessible par les personnes concernées

(en gérant les droits de lecture et d'écriture). Il s'agirait de définir la marche à suivre : enregistrement des types de demandes, suivi de problèmes.

⇒ Rendre visible la non qualité et en rendre compte, faire ressortir les dysfonctionnements pour réajuster les points posant soucis en conséquences. On pourrait établir un « top ten » des problèmes.

⇒ Formaliser le groupe de travail en un véritable comité de suivi : réunions formelles pour traiter des différents points, passer par l'écrit (comptes rendus, demandes des utilisateurs) ; élargir le comité à des membres utilisateurs, autres que des responsables hiérarchiques.

Exemples de propositions

La fiche de procédure décrit le circuit de la contribution (*Exemple pour la publication « Ressources humaines » ci-dessous*), les étapes-clés à suivre pour publier et les acteurs concernés.

ACTION : Quoi ?	ACTEUR : Qui ?
1) Production : collecter, sélectionner, écrire	Responsable des ressources humaines
2) Validation : faire valider	Directeur des ressources humaines
3) Publication : mettre en ligne <ul style="list-style-type: none"> - Une nouvelle (via le formulaire) - Un fichier (via le système intranet) 	Responsable des ressources humaines + un collaborateur délégué pour l'annuaire
4) Mise à jour : vérifier et renouveler les informations	Responsable des ressources humaines + un collaborateur délégué pour l'annuaire

L'activité de contributeur se traduit par diverses tâches faisant appel à des compétences spécifiques (*Encadré ci-dessous*). Cette activité génère du temps et se traduit en termes de légitimité du contributeur.

L'ACTIVITE DE CONTRIBUTEUR	
Tâches	
<i>Mettre du contenu</i>	<ul style="list-style-type: none">- Chercher (en fonction du public collectif ou restreint)- Valider ou faire valider (expertise technique et hiérarchie)- Mutualiser (pour le collectif ou le local)- Diffuser
<i>Mettre à jour</i>	<ul style="list-style-type: none">- Surveiller- Vérifier- Expertiser- Mettre en ligne
Compétences	<ul style="list-style-type: none">- Veille- Expertise technique- Gestion des connaissances- Maîtrise des outils de publication- Rédaction

Toutes ces propositions impliquent de prendre le temps d'élaborer des outils pertinents et de les mettre en place. Cela demande une réorganisation du travail, une éventuelle réattribution des rôles et des tâches des acteurs en place. Les aspects financiers ne sont pas à négliger. Par exemple fabriquer un questionnaire et le diffuser à tous par voie électronique et papier ; organiser des formations ; se déplacer en province génèrent des coûts.

Mettre en place une démarche qualité demande de réfléchir aux collaborateurs susceptibles d'être moteur dans la démarche. Nous pourrions imaginer la participation du comité de suivi, incluant le Chef de projet et les contributeurs, du Responsable qualité, du Développeur, du Responsable des études et de la communication.

Penser en termes de démarche qualité demande de fixer des objectifs et de déterminer jusqu'où l'on veut aller dans la démarche. Cela implique de connaître quelle est la politique de l'entreprise à ce sujet. Cette réflexion nous amène à un constat : pourquoi l'intranet ne fait-il pas l'objet d'une démarche qualité dans un groupe certifié ISO 9001 avec un Responsable qualité ?

Les propos du Responsable qualité nous donne quelques pistes de réponse : « *Le portail n'a pas de clients externes, donc pas de gestion de la satisfaction clients...* ». Cela pose la question de la définition de la prestation de service pour un intranet et celle de la légitimité du domaine de l'information dans l'entreprise.

Conclusion

Etudier l'activité de gestion quotidienne d'un intranet sous l'angle des procédures qualité a été pour nous riche d'expérience. Ce travail nous a permis de constater que les circuits de fonctionnement et la définition des rôles dans une entreprise relèvent souvent du domaine de l'implicite. Ce type d'organisation ne facilite pas la tâche aux contributeurs qui alimentent l'intranet, et ne propose pas les conditions optimales nécessaires au bon fonctionnement du site.

Même s'il apparaît que les produits et les outils d'information font de plus en plus l'objet d'une démarche qualité, l'approche reste inhabituelle dans un certain nombre de structures, la preuve en est de notre étude de cas. Mais il est vrai qu'en général, on pense démarche qualité en termes de gestion de projet mais finalement pas en termes d'après-projet. Or, dans le cadre d'un intranet, cette phase de vie après le projet est cruciale.

A notre sens, l'intranet offre tout à fait clairement une prestation de service à des utilisateurs internes. Dès lors, il est tout à fait primordial de garantir un certain niveau de qualité à l'usager, à chaque structure ensuite de définir sa qualité. En effet, mettre à plat la qualité reste la condition préalable à tout autre développement ultérieur du portail. Sinon, le risque est de superposer les problèmes, les dysfonctionnements s'accumulent alors et freinent l'évolution et le fonctionnement optimal de l'outil.

Entreprendre une démarche qualité dans le contexte d'animation du portail nous semble intéressant à retenir. L'idée serait d'utiliser les bases de la démarche pour mettre à plat les différents processus impliqués dans l'activité de gestion ; pour déterminer les rôles des participants. Fixer et formaliser un certain nombre de règles favoriserait la communication et serait un gain de temps et d'énergie au sein de l'organisation de travail.

Nous pensons possible la mise en œuvre d'une démarche qualité dans le contexte OTH, de surcroît dans un groupe certifié qui détient un savoir-faire et des compétences en matière de qualité. Le tout est d'arriver à adapter la démarche à la fois à l'outil intranet et à la structure spécifique de l'entreprise. Il faut arriver à ne pas tomber dans le travers du modèle à tout prix et se ménager une certaine souplesse permettant d'adapter les procédures* à chaque situation.

Liste des sigles

Les formes développées des sigles sont tirées des différentes sources bibliographiques.

AFAQ : Association française d'assurance qualité

AFCI : Association française de communication interne

AFNOR : Association française de normalisation

API : Association des professionnels de l'intranet (Canada)

BET : Bureau d'études techniques

BPMS : Business Process Management System

BTP : Bâtiment et travaux publics

CFPJ : Centre de formation professionnelle des journalistes

CNIL : Commission nationale de l'informatique et des libertés

CSTB : Comité scientifique et technique du bâtiment

DRH : Direction des ressources humaines

FTP : File transfer protocol

INIST : Institut national de l'information scientifique et technique

HTML : Hypertext markup language

HTTP : Hypertext transfer protocol

ISO : International standard organisation

MOA : Maîtrise d'ouvrage

MOE : Maîtrise d'œuvre

MOP : Maîtrise d'ouvrage public

NF : Norme française

OTH : Omnium technique de l'habitation

PDCA : Plan-Do-Check-Act

QQOQCPC : Qui-quoi-où-quand-combien-pourquoi-comment

ROI : Retour sur investissement

SMP : Simple mail protocol

SMQ : Système de management de la qualité

TCP/IP : Transmission control/internet protocol

TIC : Technologies de l'information et de la communication

Glossaire

Les définitions du glossaire sont tirées des différentes sources bibliographiques.

INTRANET

Architecture trois tiers : Architecture articulée autour de trois couches principales : une couche base de données qui s'occupe de la gestion des bases de données et de ses accès ; une couche client léger dont le rôle se cantonne à la seule présentation des informations ; et une couche applications, qui traite la logique applicative.

Brique applicative : Composant intégré à un portail d'entreprise, permettant à l'utilisateur de disposer, sur un même écran, d'un accès centralisé et convivial à différentes ressources tierces (données, applications, pages web), de modifier l'interface du portail selon ses besoins et de personnaliser ainsi son environnement de travail.

Charte graphique : Ensemble des règles de mise en page, de choix de police et de corps, de codes graphiques, adoptées pour la communication visuelle d'un document ou d'un site web afin d'assurer une cohérence des différentes parties de la publication ou du site.

Communauté de pratique : Groupe de travail partageant un domaine d'intérêt et qui approfondit ses connaissances dans ce domaine par une interaction régulière.

E-business : Approche stratégique de la contribution des technologies numériques d'internet et de l'intranet à la performance de l'entreprise en réseau. La démarche intègre les dimensions du B to E (relation avec les collaborateurs), le B to C (relation avec les clients), le B to B (relation avec les partenaires et les prestataires).

E-learning : Méthode de formation à distance, en ligne par le biais d'internet ou d'intranet.

Firewall : Serveur ou logiciel protégeant un réseau connecté à internet de toute intrusion extérieure (pirates, virus...).

Groupware : Logiciel de travail de groupe simultané. Comprend des utilitaires de messagerie, de partage de fichiers, d'agendas, de conférences réparties, etc.

Nom de domaine : Adresse identifiant un site spécifique sur internet. Elle comporte trois éléments : protocole internet, nom de l'institution, catégorie.

Open source : Se dit d'un logiciel dont le code source est public et peut être utilisé et modifié gratuitement de façon collaborative.

Système de gestion de contenu (SCG) : Application de gestion des contenus de l'intranet, composée de deux couches applicatives. D'une part, l'interface d'accès au système, pour les utilisateurs habilités à créer des contenus. D'autre part, le système de back-office qui structure les bases de données reliées à des outils de portail, à des fonctionnalités de recherche et de personnalisation.

Workflow : Dématérialisation sur l'intranet des processus administratifs répétitifs d'une organisation du travail. Suivi automatisé des différentes étapes d'une procédure informatisée.

GESTION DE PROJET

Cahier des charges : Document rassemblant les obligations et les éléments nécessaires pour définir un besoin et les principales contraintes à respecter pour le satisfaire.

Conduite de projet : Estimation des risques quant aux objectifs à atteindre compte tenu du bilan, ou maîtrise des éléments et événements technico-économiques et temporels pendant le cycle de vie du projet.

Expression fonctionnelle : Méthode permettant d'étudier le produit de manière systématique en termes de fonctions, afin de recenser les relations du produit avec son environnement et d'analyser la solution.

QUALITE

Certification : Procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou une entreprise est conforme aux exigences spécifiées.

Indicateur : Mesure permettant d'établir la performance, de fixer des objectifs et vérifier qu'ils ont été atteints.

Procédure : Description normative définissant la réalisation d'une activité ou d'une tâche.

Processus : Ensemble de moyens et d'activités liées qui délivrent des produits finis.

Traçabilité : Aptitude à retrouver l'historique au moyen d'indications enregistrées.

Bibliographie


La bibliographie a été arrêtée le 15 septembre 2005.

Les références bibliographiques sont numérotées et appelées entre crochets dans le texte, précédées du nom des auteurs (par ordre alphabétique d'auteurs) : par *exemple* : Biseul [3].

La bibliographie suit un classement thématique (thèmes et sous-thèmes de notre problématique). Les références sont numérotées et présentées par ordre alphabétique de noms d'auteurs. Elles sont classées chronologiquement pour un même auteur (du plus récent au moins récent).

Les notices sont accompagnées d'un résumé analytique.

Afin de faciliter l'identification des documents, nous avons utilisé les icônes suivantes :

 : monographie

 : article papier

 : ressource électronique

 : mémoire

 : norme

INTRANET

Définition et déploiement

[1] AFCI [en ligne], consulté le 30 juin 2005. Disponible à l'URL : <http://www.afci.asso.fr>



Site de l'Association française de communication interne. Promotion de la communication interne dans sa fonction d'appui au management. Lieu de rencontre et d'échange pour les praticiens et chercheurs.

[2] API [en ligne], consulté le 30 juin 2005. Disponible à l'URL : <http://www.api-quebec.org/>



Site de l'Association des professionnels de l'intranet (Canada). Regroupement des professionnels œuvrant dans le domaine de l'intranet. Favorise le développement d'un réseau francophone de ressources et d'expertises sur les enjeux technologiques, sociaux, économiques et culturels relatifs au domaine de l'intranet.

[3] BISEUL, Xavier



Les NTIC transforment en profondeur les modes de travail et d'organisation. 01 Informatique [en ligne], novembre 2003, n°172 (consulté le 25 juillet 2005). Disponible à l'URL : <http://www.01net.com/article/203650.html>

Commentaire et analyse l'enquête de l'université Paris-Dauphine/Cegos sur les nouvelles technologies et l'organisation du travail dans l'entreprise. Offre des pistes de réflexion sur leur impact en termes structurels et humains.

[4] CACALY, Serge ; LE COADIC, Yves ; POMART, Paul-Dominique ; SUTTER, Eric



Dictionnaire de l'information. 2^e édition. Paris : Armand Colin, 2004, 274 p.

Aide à définir un certain nombre de termes de notre sujet. Permet notamment de pouvoir préciser les concepts d'intranet, de portail, de gestion de projet et de démarche qualité.

[5] CHEVRIER, Claire ; LEVY-ABEGNOLI, Thierry



Le point sur l'intranet. Décision Informatique, 11 février 2002, n°495, p. 37-41

Apporte des précisions sur les différentes évolutions techniques de l'intranet. Il fait le point sur les applications collaboratives à destination des utilisateurs.


[6] CLUBNET [en ligne], consulté le 30 août 2005.

Disponible à l'URL : <http://www.clubnet.asso.fr/public/index.htm>




Site de l'Association des professionnels des TIC. Lieu de rencontres et d'échanges professionnels et informels sur le thème de l'intranet en particulier et plus largement des TIC. Repose sur le partage d'expériences et l'analyse des pratiques en entreprises (secteur public et privé).

[7] COLLIER, Philippe

 *Pour une nouvelle génération de services d'information numérique professionnels. Documentaliste-Sciences de l'information*, février 2004, vol. 41, n°1, p. 34-38


Propose un état des lieux du marché des portails d'entreprise et des intranets, ce qui permet de faire le point sur les offres de services. Met l'accent sur les dysfonctionnements des portails d'entreprise, outils souvent en inadéquation avec les attentes des usagers.

[8] GERMAIN, Michel ; MALAISON, Claude

 *L'intranet dans tous ses états : Une approche interculturelle de ses multiples dimensions.* Québec : Isabelle Quentin éditeur, Collectif/Clubnet/API, 2004, 195 p


Propose un état des lieux de l'intranet. Consulté notamment pour ses chapitres apportant des éléments de réflexion sur les portails, l'intranet et l'entreprise, le projet intranet et la conduite du changement.

[9] GHARSALLAH, Medhi

 *Hervé Julien : « Moins publier pour les intranets, avec moins de contribution et une validation centralisée ». Dossier intranet : intranet-portail, faites circuler l'information. Archimag*, novembre 2003, n°169, p. 23-24


Fait le point, par le biais d'une interview, sur l'évolution de l'intranet en entreprise. Apporte une expérience de terrain du point de vue du producteur (agence spécialisée en gestion de contenu).

[10] GUYOT, Brigitte

 *Éléments pour une approche informationnelle dans les organisations. Sciences de la société*, 2004, n°63, p. 11-25


L'activité d'information sous l'angle des rôles des acteurs dans l'organisation. Un point sur l'intranet dans les organisations mettant en exergue la question des objectifs stratégiques et des localités.

[11] GUYOT, Brigitte

 *Quelques problématiques pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations. Sciences de la société*, mai-octobre 2000, n°50-51, p. 129-148

Les modes de management de l'information en entreprise : dynamiques individuelles et collectives.

[12] LEFEVRE, Philippe

 *Les portails d'accès à l'information. Documentaliste-Sciences de l'information*, 2001, vol. 38, n°3-4, p. 188-196

Permet de définir la notion de portail et d'en tirer une typologie.

[13] VAAST, Emmanuelle ; BENGHOZI, Pierre-Jean



Intranets et entreprises : technologie, apprentissages et organisation de la cohérence [en ligne]. 5^e Colloque AIM-Systèmes d'information et changements organisationnels, Montpellier, 8-10 novembre 2000 (consulté le 25 juillet 2005). Disponible à l'URL : <http://www.aim2000.univ-montp2.fr/pdf/Benghozi%20Vaast.pdf>

Examine, à travers des études de cas, les relations entre les TIC et les organisations. Alimente notre réflexion sur l'inter-relation des développements des outils et les organisations. Un chapitre sur l'historique de la mise en place des intranets dans les entreprises.

Animation et évaluation

[14] BARNAULT, Nathalie



Restructurer un intranet : l'exemple de l'Assemblée de l'Union de l'Europe occidentale. Mémoire DESS n°32-05, INTD, 2002, 73 p.

Montre les différentes causes possibles du sous-usage d'un intranet. Apporte des solutions et des pistes de réflexion, notamment en termes d'animation d'un site.

[15] BERNAT, Laurent



Chaos informationnel. Pour une fonction éditoriale. Dossier intranet : sites d'entreprise, la dispersion appelle la reconstruction. Archimag, mai 2002, n°154, p. 25-32

Constata la sous-utilisation des intranets. Démontre l'intérêt et l'utilité de la mise en place d'une politique de gestion et de publication des contenus. Un paragraphe sur la qualité d'un intranet.

[16] BERNAT, Laurent



Vous avez dit webmestre ? Soyez plus précis. Actes IDT [en ligne], 2000 (consulté le 25 juillet 2005). Disponible à l'URL : http://idt.fr/idt/pages_fra/accueil/3frm_fra.html

Un état des lieux des différentes acceptions du terme « webmestre ». Démontre qu'à chaque type de définition correspond un profil différent.


[17] BERTRAND, Patrice



Gestion de contenu : les grands principes. Archimag, février 2005, n°181, p. 26-28


Définit ce qu'est le système de gestion de contenu dans ses grandes lignes. Permet de voir en quoi il peut être utile dans le cadre de la publication des contenus sur un site intranet.

[18] BESSOT, David

 *De l'utilisateur au publieur. Dossier intranet : intranet-portail, faites circuler l'information.* Archimag, novembre 2003, n°169, p. 26-28


Evoque les circuits d'information de l'entreprise et donne des règles à observer lors de la publication du contenu sur un intranet. Propose des pistes pour pérenniser et faire vivre le site.

[19] BISEUL, Xavier

 *L'indispensable intranet ne comble pas vraiment les attentes des salariés. 01 Informatique* [en ligne], février 2003, n°1710 (consulté le 25 juillet 2005). Disponible à l'URL : <http://www.01net.com/article/201969.html>


Analyse les résultats de l'enquête Ipsos-Médiangles et Ujef réalisée auprès des salariés des entreprises ayant mis en place un intranet. Signale les points de satisfaction et de non satisfaction et les souhaits des intranauts.

[20] CARMES, Maryse

 *L'intranet : métaphore des relations de pouvoir dans l'organisation* [en ligne], octobre 2002 (consulté le 25 juillet 2005). Disponible à l'URL : <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr>


Traite de l'intranet au sein des organisations et notamment de hiérarchie informationnelle. Alimente notre réflexion sur les rôles et les droits d'accès des acteurs en termes de diffusion et de contribution.

[21] CHARTRON, Ghislaine ; GUYOT, Brigitte ; LAFOUGE, Thierry ; LAINE-CRUZEL, Sylvie ; LALLICH-BOIDIN, Geneviève ; PEYRELONG, Marie-France ; SALAUN, Jean-Michel


 *Le document numérique : un objet fédérateur de recherche en sciences de l'information.* Documentaliste Sciences de l'information, décembre 2002, vol. 39, n°6, p. 298-305

La thématique 2 offre des pistes de réflexion sur les règles de vie du document. Donne à réfléchir sur les circuits de publication et les stratégies d'acteurs.

[22] COUTEAU, Hélène

 *La gestion éditoriale des sites internet et intranet.* Mémoire DESS n°31-21, INTD, 2001, 191 p
Riche en exemples de circuits de publication, détaillant la production, la validation et la mise à jour. Eclaire notre sujet en termes de gestion éditoriale et de définition des rôles des acteurs.

[23] CREPLET, Frédéric

 *Evaluation d'un intranet. « Know satisfaction ». Dossier intranet : Redéployez votre intranet.* Archimag, mai 2005, n°184, p. 23-32

Dresse un bilan qualitatif et quantitatif d'un intranet. Intéressant pour sa mise au point sur les moyens d'évaluer le site.

[24] D'ERCEVILLE, Hubert



Un salarié sur cinq évite l'intranet. 01 Informatique [en ligne], juillet 2005 (consulté le 25 juillet 2005). Disponible à l'URL : <http://www.01net.com/article/285169.html>

Fait le point sur les habitudes de consultation des intranets. Apporte quelques réponses à la non consultation des intranets : faiblesses sur le plan ergonomique, informations non mises à jour.

[25] LEBLANC, Claude



Créer et gérer un site web. Groupe CFPJ [en ligne] date (consulté le 25 juillet 2005). Disponible à l'URL : <http://presses.online.fr/cfpj/html/somf.html>

Sert de guide dans la gestion éditoriale d'un site intranet ou internet. Décrit progressivement toutes les étapes de la conception à la réalisation du site. Apporte des éléments de réponse en termes de maintenance et d'alimentation, avec un focus sur les acteurs.

[26] MALHERBE, Céline



D'un intranet sous-utilisé à un intranet fédérateur et dynamique : l'exemple de la Chambre régionale d'agriculture de Normandie. Mémoire DESS n°34-28, INTD, 2004, 96 p.

Offre un bilan des formes possibles et des évolutions de l'intranet. Définit les causes du sous-usage d'un intranet et propose des pistes pour conduire le projet en vue d'une restructuration.

[27] MARION, Christine



Réflexion sur la mise à disposition via intranet d'une gamme de produits documentaires à l'usage de clients internes. Le cas du Centre de documentation du CIED de la Chambre de commerce des Hauts-de-Seine. Mémoire DESS n°34-30, INTD, 2004, 115 p.

Démontre l'apport d'un intranet pour la valorisation de produits et la prise en compte des besoins utilisateurs. Un chapitre sur les impacts organisationnels de l'intranet dans l'entreprise.

[28] REMIZE, Michel



Contenus à la dérive, une politique pour ses intranets. Dossier intranet : sites d'entreprise, la dispersion appelle la reconstruction. Archimag, mai 2002, n°154.

Fait le point sur le pourquoi du foisonnement des intranets, introduit la notion de portail et son utilité. Un paragraphe sur la gestion et la réorganisation des contenus.

[29] SALEZ-BABIN, Nathalie



Pour un positionnement marketing des intranets documentaires. Etude de cas au sein d'un bureau d'ingénierie bâtiment travaux publics. Mémoire DESS n°32-59, INTD, 2002, 79 p.

A travers une enquête de besoin au sein du groupe OTH, apporte des éléments historiques sur le précédent intranet sur le contexte d'implantation du portail actuel. Permet d'alimenter et d'illustrer notre observation du terrain.

CONDUITE DE PROJET


Méthode de gestion de projet

[30] DES LAURIERS, Philippe

 *Manager un projet*. Paris : INSEP Consulting Editions, 2003, 48 p


Guide synthétique et illustré, présentant les points-clés d'un projet. Permet de se familiariser rapidement et facilement avec le sujet.

[31] GALLARD, Christine

 *La méthodologie de conduite de projet : principes et applications au CCF*. Mémoire DESS n°31-36, INTD, 2001, 65 p.

Une étude de cas permettant de visualiser une méthodologie de conduite de projet. Indique toutes les étapes à suivre pour mener à bien le projet et tendre vers la qualité.

[32] JOLIVET François


 *Le mode projet fait la différence*. *Le journal du management* [en ligne], mai 2005 (consulté le 8 septembre 2005).

Disponible à l'URL : <http://management.journaldunet.com/dossiers/050582projet/jolivet.shtml>

Met en exergue l'intérêt de fonctionner en mode projet. Un point retient notre attention : la question de la conduite du changement.


Projet intranet

[33] ALIN, Frédéric ; LAFONT, Denis ; MACARY, Jean-François

 *Le projet intranet. De l'analyse des besoins de l'entreprise à la mise en œuvre des solutions*. Paris : Eyrolles, 2000, 329 p.


L'ouvrage nous propose une typologie des intranets et leurs fonctionnements. Nous avons plutôt retenu les chapitres apportant des précisions sur les causes, les effets, les enjeux des intranets dans l'entreprise et les aspects organisationnels d'un tel projet.

[34] BOMBARDE, Sophie

 *Intranet pour une communication réussie, outils et pratiques*. Issy-les-Moulineaux : Editions Stratégies, 2000, 217 p.

Propose des outils pour concevoir et animer un intranet. Définit le rôle des différents acteurs dans le projet et donne des conseils pour formuler la politique éditoriale du site.

[35] CREPLET, Frédéric

 *Ingénierie de projet intranet : gérer l'information et la connaissance, mettre en œuvre des systèmes au service de la stratégie, piloter le déploiement des solutions intranet.* Paris : Editions d'Organisation, 2003, 335 p.


Fait le point sur les spécificités technologiques de l'intranet puis sa mise en place dans une démarche de gestion de projet. Décrit les principales fonctionnalités de l'outil ainsi que les actions à engager pour les mettre en œuvre.

[36] FICHTER, Darlene

 *Recipes for Intranet Standards.* *Onlyne*, janvier-février 2004, vol. 28, n°1, p. 51-53

Enonce les conseils et principes de base pour mettre en œuvre un intranet. Sert de guide pour ne pas manquer les étapes-clés.

[37] GERMAIN, Michel

 *Conduite de projet Intranet.* Paris : Ed. Economica, 2004, 112 p

Méthode permettant de définir le projet intranet et ses spécificités. Un chapitre notamment sur l'évaluation d'un site.

[38] GUENTHER, Kim

 *Ten Steps to Intranet Success.* *Online*, janvier-février 2003, vol. 27, n°1, p. 66-68

Présente les dix points indispensables à prendre en compte pour réussir son projet intranet. Intéressant pour sa présentation synthétique et l'accent mis sur la gestion de projet, l'implication du personnel et l'amélioration du contenu du site.


[39] HUMEAU, Nicolas

 *Intranet-Management.* Paris : Ed. Economica, 2005, 271 p.

Approche pluridisciplinaire de l'intranet mobilisant sciences sociales et sciences de gestion. Découverte d'une nouvelle pratique : manager par l'intranet.


Gestion du changement

[40] AUTISSIER, David ; MOULOT, Jean-Michel

 *Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action.* Paris : Dunod, 2003, 245 p.

Synthèse des approches et des méthodes utilisées en entreprise. Une grille de lecture pour faciliter le choix du dispositif adapté aux besoins de l'entreprise : trois grandes approches en fonction de la taille de l'entreprise.

[41] GROUART, Benoît ; MESTON, Francis


 *L'entreprise en mouvement. Conduire et réussir le changement.* Paris : Editions Dunod, 4^e édition, 2005, 384 p.

Eclairage sur la conduite du changement. Propose des conseils et des pistes à suivre pour gérer au mieux la situation avec une méthode pratique en dix points-clés.

QUALITE


Méthodes et outils

[42] MICHEL, Jean ; SUTTER, Eric

 *Pratique du management de l'information : analyse de la valeur et résolution de problèmes.* Paris : ADBS Editions, 1992, 482 p.


Etudes de cas éclairant sur la notion d'analyse de la valeur. Propositions de mise en œuvre.

[43] SALAUN, Jean-Michel

 *Adaptons le marketing aux logiques documentaires. Documentaliste-Sciences de l'information*, mars-avril 1996, vol. 33, n°2, p. 75-81


Permet de voir comment adapter l'approche et les techniques du marketing au domaine de la documentation. Intéressant pour se familiariser avec l'approche marketing.

[44] SUTTER, Eric

 *Etudes comparatives et benchmarking : incidences sur la fonction documentaire. Documentaliste-Sciences de l'information*, juin 2000, vol. 37, n°2, p. 110-117

Permet de comprendre ce qu'est la méthode du benchmarking et la manière dont elle peut être mise en application.


[45] SUTTER, Eric

 *Les démarches marketing et qualité sont complémentaires. Documentaliste-Sciences de l'information*, mars-avril 1996, vol. 33, n°2, p. 82-85

Démontre le lien entre les deux approches. Permet d'aborder le sujet sous l'angle de la démarche qualité et de comprendre l'importance de l'orientation client.


Démarche qualité

[46] SCHMIDT, Christelle

 *Le positionnement d'un service documentaire dans le cadre d'une certification selon la norme ISO 9001 : 2000 : la Documentation technique de la CPAM du 93. Mémoire DESS n°34-41, INTD, 2004, 97 p.*


Propose un cas concret de mise en œuvre d'une certification ISO 9001. Le chapitre sur les normes aide à faire une mise au point sur les normes ISO.

[47] SUTTER, Eric

 *Documentation, information, connaissances : la gestion de la qualité. Paris : ADBS Editions, 2002, 327 p.*


Permet de définir la qualité. Initie aux principes de la démarche qualité : outils et méthodes. Le chapitre 6 offre des pistes pour la gestion de la qualité d'un projet de service électronique.

[48] SUTTER, Eric

 *A la conquête de nouveaux usagers des services d'information. Documentaliste-Sciences de l'information, janvier 2002, vol. 39, n°1-2, p. 34-40*

Décrit l'ensemble des signes de confiance qui peuvent permettre à un dispositif d'atteindre son public. Parmi les outils de la qualité figure la charte de qualité qui peut faire l'objet d'une publication.


[49] TAILLEFER, Marion

 *L'apport des démarches qualité dans la conception d'un dispositif informationnel dynamique : la création d'un répertoire de lieux et personnes ressources de la recherche en travail social. Mémoire DESS n°32-62, INTD, 2002, 133 p.*


Présente la mise en œuvre d'une démarche qualité. Permet de suivre la méthodologie et le cheminement préalable à la démarche.

Normes ISO

[50] AFAQ (consulté le 15 juin 2005), disponible à l'URL : <http://www.afaq.fr/>

 Site de la marque Afaq, proposant certification et évaluation de système de management, certification de services et de produits pour les entreprises.

[51] AFNOR (consulté le 15 juin 2005), disponible à l'URL : <http://www.afnor.fr/>

 Portail officiel du groupe Afnor : élaboration, homologation et vente de normes, information, conseil, formation, certification de produits.

[52] FD X 50-176



Outils de management – Management des processus. Paris : Afnor, juin 2000, 32 p.

Principes d'une approche processus, proposant des éléments méthodologiques.

[53] NF EN ISO 9000



Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire. Paris : Afnor, décembre 2000, 30 p.

Décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie.

[54] NF EN ISO 9001



Système de management de la qualité – Exigences. Paris : Afnor, décembre 2000, 30 p.

Décrit les exigences pour un système de management de la qualité. Traite de l'efficacité du management de la qualité à satisfaire les exigences des clients.

[55] NF EN ISO 9004



Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances. Paris : Afnor, décembre 2000, 30 p.

Fournit les lignes directrices sur la mise en œuvre des systèmes de management de la qualité en tenant compte des préoccupations d'efficacité économique des organismes.

[56] REMIZE, Michel



Afnor, CEN, ISO, armez-vous des normes. Archimag, mars 2005, n°182, p. 1-2

Offre un rappel de ce qu'est une norme : ses origines et ses applications.

[57] X 50-105



Le management de projet - Concepts. Paris : Afnor, août 1991, 16 p.

Fournit les lignes directrices en matière de management et de gestion de projet. Pour toutes les entreprises souhaitant mettre en œuvre un projet.

Annexe

ENTRETIENS : synthèse des points de vue contributeurs

Economiste de la construction (le 5 juillet 2005)

Positionnement du contributeur

« J'anime un des comités techniques, celui qui concerne l'économie, de la construction au second-œuvre. Le portail est organisé par thème, dans l'onglet « Technique » il y a une rubrique « Economie/second-œuvre » et comme je suis responsable de ce comité, je suis tout naturellement devenu contributeur de cette rubrique, c'est logique. Dans le dernier comité de l'an dernier, on a discuté avec CD pour savoir ce qu'on pourrait mettre dans cette rubrique, tout en sachant qu'il y avait déjà des propositions. On a regardé si c'était bien et s'il y avait des choses à ajouter. »

Activité du contributeur

« Après chaque comité, on fait un compte rendu de ce qui s'est passé à la réunion. Je rédige le compte rendu et l'idée est de le mettre en ligne, à disposition sur le portail. La logique voudrait que ce soit moi mais j'avoue que je ne sais pas faire. Je n'ai pas eu de formation et c'est vrai que je ne fais pas forcément la démarche de demander comment ça se passe. Je rédige et CD met en ligne pour moi le compte rendu que je lui envoie par e-mail (il n'y a que trois comités techniques par an). Pour les fiches techniques, elles ont été saisies et mises en ligne à la création du portail. La question de la mise à jour se posera à la fin de l'année. »

Responsable qualité (le 11 juillet 2005)

Positionnement du contributeur

« Toute personne qui se connecte au portail a accès aux documents qualité du groupe qui se trouvent sur la page d'accueil dans la fenêtre « Accéder ». On peut également y accéder par la rubrique « Qualité ». Je diffusais déjà des informations sur l'intranet, et je suis le responsable qualité du groupe, diffuser sur le portail est donc une suite logique pour moi. »

Activité du contributeur

« Je construis des documents qui ont plus trait à la qualité. Parfois les documents existent déjà et je les reprends afin de les adapter pour le groupe. Dans ce cas, ils sont présentés en comité de pilotage pour validation. Les circuits de production et de validation sont expliqués dans le document procédure SMQ sur le portail mais cela concerne uniquement la qualité, chaque responsable de comité technique gère les documents de son propre comité. Pour intégrer un document, je passe par l'intranet qui attaque la même base de données que le portail. Peut-être que ça se passe autrement pour les autres rubriques, je ne sais pas. Il faut remplir un formulaire, c'est assez simple, et le document est accessible instantanément sur le portail. Les mises à jour se font deux fois par an. Les 180 documents existants sont tous vérifiés, et de nouveaux documents sont créés. Je suis le seul à alimenter cette rubrique, mais CD a les droits d'écriture dans SMQ s'il y a des urgences pendant mon absence. »

Responsable des ressources humaines (le 2 août 2005)

Positionnement du contributeur

« La diffusion de l'information RH sur le portail me fait gagner du temps car depuis je reçois globalement moins de questions par téléphone. Mais on me demande encore des documents alors qu'ils sont disponibles directement sur le portail. C'est difficile de diffuser des actualités car il n'y en a pas tous les quatre matins pour les RH, et certaines ne sont pas diffusables pour cause de confidentialité. »

Activité du contributeur

« C'est moi qui écris et le directeur des ressources humaines valide. Le contenu RH sur le portail : les assurances et mutuelles, les logements locatifs disponibles, et le 1 % patronal en en projet. Je gère une CVthèque mise à jour tous les deux jours (candidatures spontanées) mais en onglet restrictif pour les directeurs de filiales uniquement. Je m'occupe des mises à jour tous les ans pour les documents de base : je change alors la page contenant les modifications (par exemple contrat d'assurance) et je diffuse une news pour l'annoncer. La liste des nouveaux embauchés est elle mise à jour tous les mois. Je sais publier des nouvelles avec le formulaire, je sais aussi intégrer un fichier. Je fais les modifications dans les fichiers, j'intègre les news. Pour ce qui est de connecter les salariés au portail, ce n'est pas moi mais une autre personne du service qui le fait. »