



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

MEMOIRE pour obtenir le
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD
niveau I

présenté et soutenu par

Niels Nicolas

le 9 novembre 2009

Mener un projet de structuration de l'information
interne

Enjeux, défis et propositions pour le management

Jury
Anne-Gabrielle Buntz, responsable de stage
Brigitte Guyot, correspondante pédagogique

Cycle supérieur Promotion XXXIX

Remerciements

Je tiens tout particulièrement à remercier Madame Brigitte Guyot pour ses conseils et pour le très sincère soutien qu'elle m'a apporté au cours de cette année.

Je remercie également Anne-Gabrielle Buntz pour son suivi, ses conseils et l'attention portée à ma mission. Je voudrais également dire à l'ensemble de l'équipe AMOA combien il m'a été agréable de travailler à ses côtés durant les quatre mois de stage.

Enfin, je pense au groupe 2 de la promotion INTD 2009, aux très bons moments comme aux « épreuves » que nous avons traversées ensemble.

Notice

NICOLAS Niels. Mener un projet de structuration de l'information interne : enjeux, défis et propositions pour le management. 2008. 80 p. Mémoire INTD, Titre professionnel niveau 1, Ingénierie documentaire.

Après avoir introduit l'entreprise comme un organisme social dont le fonctionnement est soumis au facteur humain et défini le rôle du management de l'information, ce travail s'interroge sur la conduite d'un projet de structuration de l'information. Il mène une étude de cas sur les pratiques actuelles et les besoins en termes d'échanges d'information au sein de la société BoutiqueEnLigne (société de e-commerce). Il dégage ensuite les conditions de réussite d'un tel projet (rôle de la Direction et implication active des collaborateurs) et propose des axes de travail. Il montre comment un projet « pilote » peut initier la mobilisation.

CHANGEMENT ; GESTION DE L'INFORMATION ; GESTION DE PROJET ; INGENIERIE DOCUMENTAIRE ; PARTAGE DE L'INFORMATION ; SYSTEME D'INFORMATION

Table des matières

Introduction	7
Première partie : L'entreprise, l'information et le changement	10
1 L'entreprise doit être comprise comme un organisme social	11
1.1 Limites de la vision mécaniste	11
1.2 L'importance du facteur humain et de la notion de <i>jeu d'acteur</i>	12
2 Importance de l'information en entreprise et rationalisation des systèmes d'information	14
2.1 L'information et le besoin d'information	14
2.2 L'information élément de cohésion et d'efficacité organisationnelle	14
2.3 L'information comme richesse pour l'entreprise	16
2.4 Systèmes d'information et activité d'information	17
2.5 Management de l'information : organiser l'activité d'information en rationalisant les systèmes d'information	18
3 Mener un projet informationnel : une gestion du changement (analyse de l'existant et gestion du changement)	20
3.1 L'existant et la résistance au changement	20
3.2 Particularités des projets informationnels	21
3.3 Conduire le changement consiste, pour le manager, à animer un apprentissage collectif	22

Deuxième partie : Approche d'une situation informationnelle : le cas de la société BoutiqueEnLigne	26
1 Contexte et genèse d'un projet informationnel	27
1.1 Présentation de BoutiqueEnLigne : diversification des activités et forte croissance	27
1.2 Le commanditaire et le projet	28
1.2.1 Présentation du pôle AMOA	28
1.2.2 Le projet et l'appel à un auditeur externe	29
1.3 Redéfinition de la mission : réorientation sur la relation clientèle	30
1.4 Présentation des services concernés par l'audit	30
1.4.1 Les services constitutifs de la relation clientèle	30
1.4.2 Les services « amont »	31
2 Méthodologie de l'audit	33
2.1 Calendrier de la mission	33
2.2 Entretiens : définition de l'échantillon et méthode	33
2.2.1 Définition de l'échantillon	33
2.2.2 Méthode d'entretien	35
2.3 Les observations : périmètre et méthode	36
3 Diagnostic informationnel de BoutiqueEnLigne : outils et pratiques	38
3.1 Les outils métier	38
3.1.1 Bases de données Access	38
3.1.2 L'outil Webadmin	39
3.1.3 Le manque de documentation sur les outils métier	39
3.2 Les outils et moyens d'information	40
3.2.1 La messagerie	40
3.2.2 Les espaces en réseau	42
3.2.3 Les sources externes	46
3.2.4 Le site Internet de vente en ligne	46
3.2.5 Les newsletters commerciales	47
3.2.6 Les échanges informels	47

3.3	Bilan : un accès à l'information rendu très difficile...	49
3.3.1	par une gestion de l'information « décentralisée »...	49
3.3.2	structurée par des considérations « locales »...	49
3.3.3	dans un contexte de méconnaissance globale de l'activité des différents services	51
4	L'expression de besoins forts et mes propositions d'amélioration	54
4.1	L'expression d'une attente forte	54
4.1.1	Des collaborateurs en demande d'information...	54
4.1.2	et de reconnaissance de leur expertise...	54
4.1.3	qui rêvent d'un Intranet magique	55
4.2	Propositions concrètes	55
4.2.1	Mettre en oeuvre une politique de gestion de l'information	55
4.2.2	Axes pour une politique de gestion de l'information interne	56
	Troisième partie : Initiation du changement par un projet pilote : la mise en place d'un annuaire d'entreprise	59
1	Choisir un projet pilote comme support à la conduite d'un apprentissage collectif	60
1.1	Raisons du choix du projet d'annuaire	60
1.1.1	Un existant caractéristique de BoutiqueEnLigne	60
1.1.2	Un projet simple qui constitue un bon produit d'appel	62
1.2	Implication des acteurs	63
1.2.1	Travail de communication en amont	63
1.2.2	Mobilisation sur le projet d'annuaire	63
1.3	L'apprentissage collectif par le projet	65
1.3.1	Initier une culture de la réunion projet	65
1.3.2	Permettre aux acteurs de <i>se</i> motiver	65
1.3.3	Instituer des espaces de confrontation	66
2	Bénéfices et limites de l'action menée	68
2.1	Une dynamique est amorcée	68
2.2	Mais les efforts doivent être soutenus	68

Conclusion	69
Bibliographie	72
Annexes	77
Annexe 1 : Exemples de maquettes présentées lors des réunions de travail sur le projet d'annuaire d'entreprise	78

Introduction

Ce travail fait suite à un stage de quatre mois au sein du service d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage de la société BoutiqueEnLigne. Ma mission consistait à évaluer les pratiques et les besoins des services constitutifs de la relation clientèle en termes d'échanges d'information (entre eux et avec les autres services de l'entreprise) et de préconiser des outils ou des méthodes pour rendre le partage plus efficient.

« Alors, c'est toi qui est venu pour nous faire un Intranet ? Fais nous un bel Intranet ! », m'interpellait une responsable de service au premier jour de la mission. Qu'étais-je alors ? Un thaumaturge venu guérir une organisation ? Un technicien de maintenance venu appliquer un « patch de mise à niveau » sur un système technique ? Ni l'un, ni l'autre : la gestion de systèmes d'information ne relève pas plus de compétences miraculeuses que l'entreprise n'est réductible à une machinerie dont toutes les pièces, chacune à leur place, oeuvreraient à un but commun et dont l'efficacité dépendrait de la seule compétence d'un technicien en charge de les assembler les unes aux autres. Avant que le facteur humain ne devienne un incontournable des sciences de gestion, Fayol l'identifiait déjà comme une composante qui venait troubler la belle ingénierie des faiseurs d'organisations. Il remarquait que « si l'on pouvait faire abstraction du facteur individuel, il serait assez facile de constituer un organisme social. »

L'audit mené a révélé que les principaux problèmes auxquels étaient confrontés les services de la relation clientèle dans le partage de l'information ne leur étaient pas spécifiques mais étaient transversaux à l'ensemble de l'entreprise (méconnaissance de l'environnement de travail, décentralisation de la gestion de l'information). Il s'agissait avant tout de faire émerger la problématique informationnelle pour sensibiliser les collaborateurs à ces limites et de les impliquer dans une démarche globale de structuration des systèmes d'information.

L'objet de ce mémoire est de présenter les enjeux du partage d'information chez BoutiqueEnLigne et les conditions de réussite d'un projet de structuration de l'information interne. A partir du cas étudié, nous nous interrogeons sur les étapes de développement d'un tel projet et nous essayons de définir le rôle du gestionnaire de l'information chargé d'organiser la production, la communication et l'exploitation de l'information.

Le diagnostic de la situation informationnelle de BoutiqueEnLigne met en évidence, sous une forme particulièrement marquée, des problèmes auxquels sont confrontés nombre d'entreprises. Quoiqu'il s'agisse d'une situation particulière, l'exposé du travail entrepris en interne peut donc être utile au traitement de situations approchantes.

Nous reviendrons en première partie sur les notions essentielles d'entreprise, d'information et de changement. Dans une seconde partie, nous analyserons concrètement les pratiques et les besoins des collaborateurs en matière d'échange d'information chez BoutiqueEnLigne.

Nous nous appuyons sur cette analyse pour proposer les grands axes d'une politique de structuration de l'information dans cette société. Enfin, dans une troisième partie, nous présenterons la démarche menée sur le terrain pour initier le changement par la mobilisation des collaborateurs sur un projet « pilote ».

Nous souhaitons adresser deux remarques liminaires aux lecteurs. Dans un souci de confidentialité et d'anonymisation, nous avons modifié le nom de la société concernée ainsi que certaines indications géographiques. Nous avons veillé à ce que ces modifications n'altèrent en rien l'argumentation ou l'interprétation des faits rapportés. Par ailleurs, l'étude présentée ci-après cherche à mettre en exergue et à analyser certains dysfonctionnements relevés lors de l'enquête menée au sein de la société. Cet angle peut, par certains aspects, rendre un tableau exagérément critique de la situation. Cela n'enlève rien à la qualité du travail et à l'investissement des équipes dont nous avons été témoin.

**Première partie :
L'entreprise, l'information et le
changement**

Cette première partie voudrait éclairer trois notions clés des projets de structuration de l'information : l'entreprise qui constitue le contexte de l'action, le terrain d'intervention du gestionnaire pourrait-on dire ; l'information, qui en est l'objet ; le changement, enfin, qui en est le moyen. Nous voudrions montrer que les deux premiers sont une réalité, une pratique, un « construit » diraient certains sociologues, que le changement vise à « faire bouger ».

1 L'entreprise doit être comprise comme un organisme social

L'entreprise est un objet que l'on peut appréhender de très nombreuses manières, selon que l'on se place sous l'angle des sciences économiques, des sciences juridiques ou encore des sciences sociales. Notre propos n'est pas de revenir sur ces différents aspects mais de souligner que le gestionnaire, entendu comme celui qui cherche à agir sur le fonctionnement de l'entreprise, doit la comprendre comme un organisme social. Pour cela, nous voulons montrer les limites d'une vision que l'on peut qualifier de « mécaniste » et insister sur l'importance du facteur humain que la sociologie a mis en évidence.

1.1 Limites de la vision mécaniste

En introduction à son ouvrage sur le système d'information de l'entreprise, Hugues Angot retient cette définition de l'entreprise : « l'entreprise est constituée d'un groupe de personnes qui, au départ de capitaux, développe une activité destinée à accroître ceux-ci. »¹ D'après lui, les autres façons de considérer l'entreprise, notamment sous l'angle sociologique, ne concernent pas son propos « dès lors que, quels que soient l'objectif et les raisons d'être de l'entreprise, celle-ci ne peut survivre indéfiniment si sa richesse initiale n'est pas maintenue, si possible, accrue. »²

Nous pensons qu'aucun des éléments énoncés par l'auteur n'est pertinent pour approcher l'entreprise en qualité de gestionnaire. Pas plus la contrainte vitale imposant à l'entreprise de créer de la valeur, que ses « objectifs » ou ses « raisons d'être » ne permettent de comprendre son fonctionnement réel. En effet, le fonctionnement réel de l'entreprise n'est pas déterminé par un juste ordonnancement, un agencement scientifique de ses composantes, qui serait la réponse rationnelle à ses objectifs. Si une telle illusion demeure, dans les discours de communication ou dans l'organigramme, elle n'est que d'apparence : « le fonctionnement d'une organisation ne peut plus correspondre à la vue taylorienne d'un

¹ ANGOT Hugues. *Système d'information de l'entreprise : analyse théorique des flux d'information et cas pratiques*. Paris, De Boeck. 1996.

² *Ibid.*

ensemble mécanique de rouages agencés et mus par une rationalité unique. Il ne peut pas davantage se comprendre comme l'expression de mécanismes impersonnels ou d'impératifs fonctionnels qui assureraient "spontanément" la satisfaction des "besoins" d'intégration et d'adaptation d'un système dont la structure nous serait donnée au départ. » ([7], Crozier, p.92)

Ainsi, les analyses sociologiques des organisations ont progressivement remis en cause la validité des modèles développés par des ingénieurs comme Frederick Taylor ou Henri Fayol qui voulaient faire des entreprises des machineries de production parfaitement scientifiques et rationnelles. Non seulement le travail lui-même a évolué et l'enrichissement des tâches procure une autonomie accrue au salarié, mais il est apparu impossible de réduire l'homme à un simple élément productif, au côté des machines. Ainsi, Elton Mayo complétait déjà l'hypothèse taylorienne en mettant l'accent sur l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs.

La sociologie a depuis longtemps réfuté l'hypothèse d'organisations « dotées d'une puissance intégrative suffisamment forte pour assurer à ceux qui travaillent en leur sein de pouvoir partager la même conscience, de bénéficier d'interactions vertueuses ou d'être impliqués dans la promotion et la défense de buts collectifs. » ([11], Lallement, p.400) Si bien qu'elle en vient parfois à se demander, non plus pourquoi les organisations dysfonctionnent mais plutôt « comment, en dépit d'une rationalité d'ensemble faible, elles peuvent continuer à faire preuve d'un minimum d'efficacité. » ([11], Lallement, p.401)

1.2 L'importance du facteur humain et de la notion de *jeu d'acteur*

Dans son *Traité de sociologie*, Georges Gurvitch explique que si l'organisation était au départ le type même de l'illusion techniciste, « son échec à réduire l'homme à un élément d'une machinerie faisait émerger le "facteur humain". »³ Les auteurs s'accordent sur cette vision : « l'organisation n'est en fin de compte rien d'autre qu'un univers de conflit, et son fonctionnement le résultat des affrontements entre les réalités contingentes, multiples et divergentes d'acteurs relativement libres, utilisant les sources de pouvoir à leur disposition. » ([7], Crozier, p.92) C'est ce conflit permanent que la sociologie des organisations nomme *jeu d'acteurs* : « le jeu est l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération. C'est l'instrument essentiel de l'action organisée. » ([7], Crozier, p.113)

³ GURVITCH Georges (dir.). *Traité de sociologie*. Paris, PUF. 1967, p. 448

Selon Crozier et Friedberg, l'acteur, dans son jeu, est guidé par deux paramètres : la connaissance qu'il a du système et la poursuite de ses intérêts. « Selon la place qu'il a dans l'organigramme, selon la fonction qui lui est dévolue, chaque membre de l'organisation a une vision particulière, "déformée", des objectifs de celle-ci. Cette vision, il n'aura guère tendance à la corriger, car il sera de son intérêt de considérer l'objectif limité et intermédiaire qui lui est assigné comme l'objectif principal. [...] Dans un univers de rareté où les bénéfices et avantages de toutes sortes créés par l'organisation sont limités, les individus, les groupes sont de toute évidence en compétition les uns avec les autres pour leur distribution. » ([7], Crozier, p.93)

On comprend alors que la survie de l'organisme, mise en avant par Angot, n'est pas un paramètre essentiel pour décrypter les comportements de ses membres. Tout au plus est-il une contrainte parmi d'autres dans les règles d'un jeu entre membres qui cherchent à conserver leurs emplois. L'injonction « nous devons nous transformer pour continuer d'exister » est souvent un prétexte, un argument d'autorité, pour des directions qui souhaitent restructurer leur entreprise. Mais les décisions des directions ne sont pas plus strictement dictées par cette préoccupation que les salariés n'appliquent les ordres qui leur parviennent à la lettre.

Le gestionnaire, qui cherche à intervenir sur certains aspects du fonctionnement de l'entreprise, est à la fois observateur et promoteur. Ignorer le facteur humain conduit tout à la fois à une grille d'interprétation inopérante pour l'observateur et à un schéma d'action inefficace pour le promoteur. Le gestionnaire est amené à se demander, non seulement « pourquoi les choses sont telles qu'elles sont ? », mais également « en l'état des choses, comment dois-je orienter mon action ? ». Il ne peut apporter de réponses à ces questions en se contentant d'un regard distant sur l'organisme ou en le réduisant à sa finalité. Il doit admettre la complexité de sa dimension sociologique. Chercher à comprendre et à agir, c'est nécessairement pénétrer au cœur des « négociations » qui se jouent au sein du système.

2 Importance de l'information en entreprise et rationalisation des systèmes d'information

2.1 L'information et le besoin d'information

« Une information est une connaissance communiquée par un message transmis par un individu à un autre individu. L'information implique donc la communication, c'est-à-dire un échange d'informations entre deux ou plusieurs personnes. » ([6], Cacaly, p.137) Cette définition élémentaire fait apparaître un paramètre essentiel : l'information est l'objet d'échanges entre des individus.

Pour l'individu, l'information est un facteur de réduction de l'incertitude. Lorsqu'il constate une déficience de son état de connaissance, l'individu éprouve une asymétrie dont naît le besoin d'information. En effet, celui-ci « traduit l'état de connaissance dans lequel se trouve un usager lorsqu'il est confronté à l'exigence d'une information qui lui manque, qui lui est nécessaire pour poursuivre son travail. » ([6], Cacaly, p.27) Le besoin d'information naît donc d'une impulsion d'ordre cognitif. Il est possible d'en distinguer deux types : d'une part, le besoin d'information en vue de la connaissance, qui est dérivé du désir de savoir ; d'autre part, le besoin d'information en vue de l'action, de loin le plus fréquent, qui est dérivé de besoins matériels nés de la réalisation des activités humaines, notamment professionnelles.

2.2 L'information élément de cohésion et d'efficacité organisationnelle

La variété des informations nécessaires à l'individu en situation de travail, leur fiabilité et leur disponibilité au bon moment, sont devenues de plus en plus importantes. Les nouveaux modèles de production demandent de moins en moins à l'individu de répéter méthodiquement une séquence préétablie de la chaîne de production. Le travail moderne sollicite constamment l'intelligence de l'individu qui doit adapter, inventer, les réponses aux problèmes qui lui sont posés.

En effet, l'organisation scientifique du travail considérait l'homme comme un acteur devant exécuter une tâche prédéfinie. Le poste de travail représentait alors une liste de tâches prescrites à effectuer. Ce déterminisme dispensait largement le travailleur de prendre conscience de ses objectifs et de son environnement. Mais la nécessité de passer à un système de production capable d'opérer avec des aléas de toutes sortes a remis en cause l'organisation scientifique du travail. Les exécutants d'autrefois deviennent de plus en plus des managers auxquels il devient indispensable « d'appréhender et de comprendre la

situation, de planifier l'avancement des objectifs, de prendre l'initiative dans des situations nouvelles, de décider, d'agir. [...] La pérennité et l'efficacité des organisations sont alors largement conditionnées par l'aptitude des acteurs à se comporter dans le sens de la convergence des buts. » ([3], Bucki, p.1) Or cette convergence des buts ne peut plus être assurée par les concepteurs de l'organisation du travail, elle repose sur la capacité et les moyens dont dispose l'acteur pour avoir connaissance de son environnement.

Les entreprises sont donc confrontées à la difficulté de rendre convergents les comportements d'acteurs devenus autonomes. Outre le besoin cognitif ressenti par l'acteur, l'information apparaît alors comme un élément de la cohésion et de l'efficacité organisationnelle.

Il faut cependant se garder de réduire la complexité du problème de l'efficacité et de la cohésion organisationnelle à celle de l'information des acteurs. La notion de la *rationalité limitée* d'Herbert Simon comporte deux aspects : « elle signifie que les êtres humains sont rationnels puisqu'ils peuvent expliquer, la plupart du temps, les décisions qu'ils prennent [...] D'autre part cette rationalité est limitée parce que les individus commettent des erreurs de jugement et n'atteignent pas toujours les buts qu'ils se sont fixés. » ([12], Parthenay, p.3) Simon voit plusieurs limites à la rationalité de l'acteur, nous pouvons en évoquer deux : « l'incapacité des individus à traiter l'ensemble des informations en provenance de leur environnement » ([12], Parthenay, p.4) ; cette incapacité conduit l'acteur à trier, hiérarchiser et interpréter les informations qui lui parviennent en fonction de la représentation qu'il a de l'environnement où il se trouve. Cette représentation est subjective parce que tributaire du contexte dans lequel évolue l'agent individuel, de la place qu'il occupe et de ce qu'il peut appréhender du reste de l'activité.

Précisons enfin que Simon, constate l'existence de plusieurs formes de rationalité. Notamment, une décision peut être *rationnelle du point de vue de l'organisation* si elle sert les objectifs de celle-ci, ou *personnellement rationnelle* si elle obéit aux desseins de l'individu ([12], Parthenay, p.4). Reconnaître l'existence de décisions *personnellement rationnelles* permet de réintroduire la notion de jeu d'acteur dans la prise de décision et souligne les limites de la cohésion organisationnelle.

Les objections ainsi posées invitent le gestionnaire de l'information à ne pas souscrire à l'illusion mécaniste d'un processus conduisant nécessairement à une décision rationnelle, comme le rappelle Brigitte Guyot : « la surdétermination d'un processus logique et d'une rationalité intrinsèque à la décision, focalisée sur le contrôle de l'incertitude, ont entraîné un modèle mécaniste progressivement remis en cause [...] la notion de *rationalité limitée* de l'acteur reconnaît le fait que de nombreuses décisions ne sont pas prises en toute connaissance de cause, et qu'elles ne s'appuient pas uniquement sur des données

structurées et validées, ainsi que le souhaiteraient les partisans de systèmes informatisés d'aide à la décision. » ([9], Guyot, p.2)

Mais ces objections n'enlèvent rien au fait que l'information fait partie intégrante des activités de coordination et participe de manière essentielle à la pertinence des réponses qu'apporte l'acteur aux problèmes qui lui sont posés. Nous voyons donc comment la mutation des formes de travail crée de nouveaux besoins d'information pour l'individu au travail et pourquoi la satisfaction de ces besoins est une nécessité pour l'organisation.

Parallèlement, les entreprises en sont venues à considérer l'information, non plus seulement comme un facteur stratégique mais aussi comme une richesse.

2.3 L'information comme richesse pour l'entreprise

La question de l'information dans les entreprises a d'abord été abordée par les gestionnaires comme un facteur stratégique, totalement liée à l'activité de décision et de gestion (contrôler les activités de l'entreprise et anticiper ses choix stratégiques). Mais « les années récentes ont vu l'information devenir un facteur de compétitivité dans un monde devenu concurrentiel à l'échelon mondial. Elle entre ainsi dans le capital immatériel de l'entreprise au même titre que les logiciels, la formation, le portefeuille d'innovations, ou les ressources humaines. » ([9], p.2)

De ce fait, il y a eu un élargissement des informations prises en compte : « après les données de gestion puis les données factuelles, du genre carnet d'adresse ou liste de produits, ce sont maintenant les documents informels des personnes qui sont structurés et centralisés sur un support électronique unique ; les échanges eux-mêmes sont dorénavant mis en mémoire. Dans une dernière étape, ce sont les savoir-faire et les expertises individuelles qui font l'objet d'un regroupement puis d'un traitement. » ([9], p.5)

Ce traitement et cette mise en support de l'information, répondent à plusieurs nécessités pour l'entreprise. Nous reprenons ici celles proposées par Eric Sutter ([6], Cocaly, p.82) :

- Alimenter un dispositif de veille : l'entreprise doit avoir une écoute prospective de son environnement pour en détecter les menaces et les opportunités ;
- Aider les opérateurs à lever les incertitudes dans leur décision ;
- Aider à la résolution de problèmes ;
- Contribuer à l'amélioration continue des compétences des collaborateurs ;
- Contribuer à une culture commune ;
- Constituer la mémoire de l'entreprise.

La question de l'information captée, produite et circulant en son sein intéresse donc l'entreprise comme un élément essentiel à son fonctionnement et pour la valeur immatérielle qu'elle recèle.

2.4 Systèmes d'information et activité d'information

L'entreprise est donc un lieu de consommation, de production et d'échange d'information. Les flux d'informations dans l'entreprise circulent dans des systèmes d'information plus ou moins étendus, efficaces et interconnectés.

D'une manière générale, un système d'information peut se définir comme un « ensemble d'informations/représentations organisées selon certaines fins, à l'aide d'un ou de plusieurs dispositifs, avec, éventuellement, des outils. Il représente quelque chose et peut être fermé ou ouvert (porosité de ses frontières). C'est un système d'acteurs (produit et tenu par des pratiques, des stratégies), un système de règles, une organisation et des outils, " disposés " selon une finalité. » ([8], Guyot, p.53)

On peut envisager deux grands types de systèmes d'information : les systèmes d'information personnels et les systèmes d'information collectifs. Un système d'information personnel est l'ensemble des processus de collecte, de traitement et d'organisation d'informations et de documents mis en place par l'individu pour travailler. Concrètement, « contraint de résoudre au mieux ses multiples problèmes d'information, l'individu s'entoure d'un ensemble de routines, mobilise des savoir-faire immédiatement disponibles sans avoir toujours le temps d'en développer d'autres, met au point des procédures très personnelles qui restent largement implicites, gère et classe ses dossiers de travail, ses relations et ses sources d'information. » ([10], Guyot, p.4)

Alors que le système d'information personnel est organisé par l'individu pour ses propres besoins, les systèmes d'information collectifs sont organisés à un niveau plus global pour répondre aux besoins de plusieurs activités, ils organisent et font circuler l'information pour tout ou partie de l'entreprise. Ils sont intégrés dans une démarche globale et stratégique de l'entreprise ([1], Accart, p.3).

S'il y a coexistence, sinon complémentarité, entre les systèmes d'information personnels et collectifs, les uns ne peuvent se substituer totalement aux autres. De plus, il y a en général plusieurs systèmes d'information collectifs dans une entreprise. Ainsi, il ne faut pas y voir un agencement bien réglé mais plutôt un emboîtement et une juxtaposition de systèmes d'information personnels et collectifs en interrelations plus ou moins harmonieuses, conflictuelles et/ou concurrentielles.

Pour l'individu, qui est à la fois gestionnaire de son propre système d'information, utilisateur et contributeur des systèmes d'information collectifs, les efforts et le temps consacrés à l'information sont loin d'être négligeables même si ils demeurent parfois invisibles car non pris en compte dans l'évaluation de son travail. Il convient alors de considérer que l'individu mène une véritable *activité d'information* qui « s'exerce dans une discontinuité et prend des

formes multiples : chercher de l'information, fournir ou demander un document à un collègue, produire un rapport ou une note de service, consulter un dossier, classer ses documents de travail [...] » ([10], p.2).

Reconnaître l'activité d'information permet de prendre conscience de sa réalité, de ce qu'elle représente en terme de coût (temporel, cognitif), alors même qu'elle est parfois gênante aux yeux du management. L'activité d'information « vient s'accrocher et doubler l'activité principale [...] Mais en même temps, elle constitue une activité en elle-même, activité complexe tant dans sa forme (rechercher de l'information, informer les autres, s'informer soi-même, gérer sa matérialité), que dans sa mise en oeuvre (mobiliser des moyens, activer des circuits, développer des capacités pour conduire les tâches qui composent chaque opération). » ([10], p.1)

« Chacun se construit des chemins régulièrement empruntés, mais les remarques abondent sur le temps d'investissement nécessaire, les difficultés rencontrées, que ce soit à propos des sources ou de la validation de l'information. Or il ne faut jamais perdre de vue que l'activité d'information n'est jamais qu'une activité qui vient en appui du travail mais non l'activité principale. » ([9], Guyot, p.6)

La circulation et la communication de l'information étant essentielles à l'entreprise, comme nous l'avons vu plus haut, mais nécessitant pour chaque collaborateur le développement d'une véritable activité secondaire, la rationalisation des systèmes d'information est un axe de travail important pour l'organisme.

2.5 Management de l'information : organiser l'activité d'information en rationalisant les systèmes d'information

Il faut donc considérer que l'information, parce qu'elle concourt au développement des organisations et qu'elle est nécessaire à leur fonctionnement, doit être « maîtrisée » et gérée efficacement. Pour Brigitte Guyot, « il semble désormais acquis [pour le management] que l'information constitue un facteur important de compétitivité qui ne peut plus être ignoré. » ([10], p.1)

On peut considérer que cet effort participe d'une mise en ordre plus générale qui s'exerce au plan collectif dans l'organisation rationnelle qui attribue « une place à chacun en lui demandant d'être efficace, et lui alloue les moyens pour parvenir aux objectifs qui lui sont fixés. » ([9], p.1) Mais « le mouvement qui se dessine aujourd'hui pour organiser cette information n'est pas toujours une préoccupation spécifique du management. » ([10], p.1)

Le management de l'information consiste en « activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme en matière de gestion de l'information. » (Norme FD X 50-185 management de l'information 2004)

Les enjeux pour le management de l'information sont multiples. Il s'agit d'abord de permettre aux collaborateurs d'être plus efficaces dans leurs activités d'information et de leur permettre d'accéder à des informations qu'ils ne peuvent réunir via leur système d'information personnel. Pour l'individu, l'entretien d'un système d'information personnel constitue à la fois une aide et une charge, ce qui encourage les gestionnaires à travailler à leur mutualisation pour « décharger l'individu de tâches souvent redondantes et lui offrir en retour une vision générale de l'activité généralement distribuée entre plusieurs personnes. » ([10], Guyot, p.4)

Par ailleurs, le renouvellement des formes de coordination et de coopération dans les entreprises répondent aussi aux besoins engendrés par de nouvelles formes de travail : les entreprises sont souvent « multilocalisées, et de manière plus générale, les individus, y compris dans un même service ou établissement, doivent travailler avec des " autres absents " [...] soit pour des raisons de disponibilités incompatibles, soit pour des raisons de mobilité géographique. Cette tension des dimensions de temps et d'espace mise en évidence par Giddens, est caractéristique pour cet auteur de la " modernité ". » ([1], Accart, p.1)

De manière plus générale, les entreprises cherchent à échapper à la « localité » du travail et au cloisonnement des systèmes d'information personnels, à mieux articuler l'activité d'information personnelle et l'activité d'information au niveau du groupe. Cela passe par des processus d'intégration, organisant, par des dispositifs et procédures de formalisation, la mise à distance du système d'information personnel ou local qui sont l'objet du management de l'information ([1], Accart, p.2-3).

Il revient donc au management de l'information de rationaliser les systèmes d'information dans l'organisation, mais cela ne peut se faire par la seule volonté du promoteur. Comme dans tout projet, dès lors qu'il s'agit d'évoluer vers de nouvelles manières de faire, d'impliquer les collaborateurs dans de nouvelles pratiques, il faut prendre en compte la dimension humaine et sociologique de l'organisation. Cela est sans doute encore plus vrai concernant les projets informationnels car le rapport que chacun a avec l'information touche à son intimité. Ainsi, mener un projet de structuration de l'information en entreprise est avant tout une gestion du changement.

3 Mener un projet informationnel : une gestion du changement (analyse de l'existant et gestion du changement)

3.1 L'existant et la résistance au changement

Nous l'avons vu, l'entreprise doit être comprise comme un organisme social et non comme une machinerie. Le jeu d'acteur est l'instrument essentiel de l'action organisée. Le management ne peut pas considérer qu'il intervient en terrain vierge, les acteurs de l'organisme ont construit un équilibre par ce jeu.

En effet, l'existant correspond à l'équilibre trouvé par les acteurs à un moment donné, qu'il soit satisfaisant ou non, il s'agit d'une situation collective et systémique. Les auteurs de *L'acteur et le système* reviennent sur cet aspect en remarquant que l'on peut en avoir une vision passive, on parle alors de *contexte*, ou une vision active, on parle alors de *construit* ([7], Crozier, p.58).

Nous pensons qu'il est important de garder à l'esprit que la circulation de l'information dans l'entreprise est un construit, peut-être bloquant à certains égards, peut-être vivement critiqué par les acteurs mais qui d'une manière ou d'une autre a ses raisons d'être.

Cela ne veut pas dire que les acteurs vont refuser tout changement mais qu'ils vont juger de l'opportunité du changement pour eux en fonction de cet existant : « les membres d'une organisation ne sont pas, en effet, attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on ne le croit. En revanche, ils ont une appréciation très raisonnable et presque instinctive des risques que peut présenter pour eux le changement. » ([7], Crozier, p.386)

Comme le rappellent Bonneville et Grosjean ([2], Bonneville), il importe de se garder d'une vision manichéenne du changement et de la résistance au changement. Le phénomène de résistance au changement est souvent le type même de l'hostilité pour tous ceux qui véhiculent des idées de changement, c'est-à-dire qu'ils conçoivent l'individu qui n'accepte pas de plein gré le changement organisationnel comme un déviant et un marginal. Alors la résistance au changement est souvent considérée comme une maladie qu'il s'agit de guérir. Pour ces auteurs, cela dénote une vision fonctionnaliste de l'organisation et du changement et les solutions de gestion envisagent parfois la communication comme une « stratégie de persuasion, en tant qu'outil soutenant une volonté de lutter contre toutes formes de

résistance. » ([2], Bonneville, p. 5) En s'appuyant sur des études concernant l'introduction de TIC dans des organisations de soins, les auteurs montrent cependant que la résistance au changement peut être le fait de réalités sociologiques, psychologiques et organisationnelles complexes où ce ne sont pas l'objet du changement, les nouvelles technologies, qui sont en cause, mais l'appropriation de celles-ci par les travailleurs qui voient se modifier complètement leur interaction avec les patients ou qui subissent une perte de sens des informations dématérialisées. L'appropriation nécessite alors des « bricolages » de la part des agents, visant à remodeler l'environnement de travail et à l'adapter à leurs pratiques quotidiennes.

3.2 Particularités des projets informationnels

Il est important de revenir sur le fait que l'information n'est pas un objet anodin pour les individus. Les activités d'information « touchent de près des personnes et des collectifs dans leurs activités et leurs relations de travail. » ([9], Guyot, p.8)

L'information est toujours située, c'est-à-dire qu'elle est toujours très dépendante de la situation particulière de l'individu et des tâches qu'il a à effectuer. Ainsi, chaque individu développe des usages, classe et analyse ses informations en fonction de la place qu'il occupe. Cela pose problème lorsqu'il s'agit d'articuler des systèmes personnels dans un système commun, censé répondre aux besoins de plusieurs personnes. L'implication personnelle dans un dispositif collectif est censée apporter une aide au travail et avoir des conséquences sur les façons de travailler et de mettre en ordre son travail, or c'est le propre du système d'information personnel. Ainsi, pour Brigitte Guyot, l'information a un « caractère éminemment situé tant dans ses conditions de production que de circulation. » ([10], p.2)

Par ailleurs, la rationalisation des circuits de l'information « soulève très concrètement la question des limites de l'informatisation d'activités informelles dont on sait qu'elles assurent une flexibilité indispensable pour résoudre les problèmes liés aux imprévus. » ([10], p.9)

De plus, si l'individu a toujours écrit pour lui-même, il y a une différence entre ce type d'écrits et l'opération qui consiste à organiser ses écrits pour les rendre compréhensibles par d'autres ([9], p.7). Il est amené à intégrer les intérêts des autres dans ses propres préoccupations, à se conformer à de nouvelles règles éditoriales, éventuellement à acquérir de nouvelles compétences.

Sans compter que cette publicisation est susceptible de remettre en cause son identité dans la mesure où l'*identité pour soi* (image que la personne se fait d'elle-même) et l'*identité pour autrui* (ce que la personne donne à voir aux autres), peut entrer en conflit avec l'*identité attribuée* (image que les autres se font de lui) : cette dernière devient en effet très dépendante de ce que la personne met en réseau.

Enfin, l'information ne s'échange pas de manière neutre, elle est un élément essentiel du jeu d'acteurs par la dialectique du secret et de la révélation qui permet notamment à l'individu d'établir sa place dans l'organisme. C'est par l'information dont-il dispose et la manière qu'il a de la conserver ou de la communiquer qu'il peut se préserver un espace, maintenir les autres à distance de certaines de ses activités, ou apparaître incontournable. Pour March, « les jeux stratégiques autour de l'information viennent la connoter et en faire un outil de pouvoir, de manipulation, un alibi ou une arme. » ([9], p.2)

3.3 Conduire le changement consiste, pour le manager, à animer un apprentissage collectif

Il apparaît indispensable de considérer la complexité qui entoure les projets de structuration de l'information dans les entreprises. Complexité induite à la fois par le jeu de régulation auquel se livrent les acteurs et par les spécificités propres à l'information. Il convient alors, pour conclure cette première partie, de s'interroger sur l'attitude du manager de l'information et sur le sens de son action.

Tout d'abord, il semble important d'insister sur le fait que si le fonctionnement de l'entreprise est un construit organisationnel, négocié entre les acteurs, cela ne veut pas dire que l'on doit considérer son autorégulation comme un moteur suffisant pour structurer des systèmes rationnels du point de vue de l'organisation. Le management, compris comme l'action venant transformer les caractéristiques et les modes opératoires d'un système avec l'objectif de les rendre plus convergents avec l'objectif de l'organisme, a bien son rôle à jouer. D'une part le jeu autonome des acteurs n'est pas principalement guidé par l'objectif du mieux pour l'organisme dans son ensemble mais par une poursuite d'intérêts personnels qui n'y coïncident pas nécessairement. D'autre part, la rationalité limitée des acteurs est une restriction importante à l'élaboration spontanée de systèmes rationnels du point de vue de l'organisation. Enfin, il ne faut pas négliger l'inertie de l'existant : « le jeu ancien ne peut engendrer automatiquement ou naturellement le jeu nouveau. Au contraire, il en paralyse la genèse. [...] L'existence d'une capacité collective proprement organisationnelle [...] structure l'expérience des participants et conditionne ainsi leurs capacités respectives à inventer d'autres modes de relations, de nouvelles règles du jeu. » ([7], Crozier, p.396)

Le management de l'information a donc bien un rôle à jouer dans la conception et l'initiation de systèmes d'information plus rationnels du point de vue de l'organisation. Mais ce rôle ne peut se réduire à celui d'imaginer « sur le papier » une nouvelle organisation qu'il considérerait comme idéale puis d'en exiger la mise en place. En effet, pour Bernoux, le discours, dominant aujourd'hui, qui valorise le changement par les contraintes et la domination « a le grave inconvénient d'occulter la capacité de réaction des acteurs, la réalité de cette réaction et le fait que l'acteur institué est aussi celui qui crée l'institution. » ([5],

Bernoux, p.8-9) Le management de l'information est beaucoup moins la gestion d'une organisation des acteurs que la gestion d'une organisation par les acteurs eux-mêmes. Ainsi, « l'intervenant devrait être un animateur révélant aux acteurs leurs compétences et leurs potentialités. Il fait un travail d'enquête couplé à un travail de transfert aux acteurs concernés de la connaissance produite et d'incitation à la production de cette connaissance par eux-mêmes. Il s'agit de faire découvrir les systèmes de régulation et les ordres locaux qui sous-tendent et structurent les interactions entre acteurs. [...] Les dysfonctionnements que connaît une organisation ne sont que le coût des arrangements que les acteurs ont construits [...]. Il s'agit de modifier les arrangements particuliers, de restructurer les échanges et les coopérations. Pour cela, il faut parvenir à modifier les cadres de la connaissance ou les dispositifs cognitifs collectifs. » ([5], Bernoux, p.250)

Il incombe donc au management de l'information d'analyser l'existant pour comprendre les besoins des collaborateurs mais surtout pour agir en intelligence avec lui, c'est-à-dire, « tenir compte du fait qu'il y a toujours un passé organisationnel, fait d'équilibres et de compositions antérieurs. » ([14], Vénard, p.78) Il lui revient aussi d'avoir une vision large de l'activité pour définir des objectifs communs. Mais également une connaissance précise de la diversité des tâches pour imaginer de nouvelles règles. Surtout, puisque l'individu est celui qui va décider d'opérer ou non le changement, le manager doit lui permettre de se motiver en l'impliquant, en lui donnant à voir les systèmes existants, en lui offrant de participer de manière active à la définition des nouvelles règles. Pour cela, le management doit placer les individus au cœur de son action, et non chercher à les convaincre de la pertinence de décisions déjà prises. Bernoux explique qu'il « est absurde de chercher à motiver quelqu'un, car une personne ne peut motiver une autre personne. La seule chose possible est de mettre les gens dans des situations où ils se motivent eux-mêmes. On ne motive pas les gens, on leur offre des situations où ils auront envie de se motiver. » ([5], Bernoux, p.276-277)

D'un point de vu managérial, cela peut notamment se traduire par l'instauration de « lieux de confrontation et d'échange » en considérant « les débats et les confrontations pour ce qu'ils permettent d'accomplir » et en envisageant « les situations de discussion comme des situations de gestion » ([14], Vénard, p.78).

Si le manager joue effectivement ce jeu, on comprend qu'il ne peut y avoir de linéarité dans son projet. Il lui est impossible de tracer une ligne du point A au point B parce que les individus sont acteurs du changement et ne peuvent se contenter d'assimiler passivement un modèle existant dans l'esprit de son concepteur. « Il ne s'agit pas de décider une nouvelle structure, une nouvelle technique, une nouvelle méthode, mais de lancer un processus de changement qui implique action et réactions, négociations et coopération. Il s'agit d'une

opération qui met en jeu non pas la volonté d'un seul, mais la capacité de groupes différents, engagés dans un système complexe à coopérer autrement dans la même action. » ([7], Crozier, p.391) De ce fait, le rôle du manager qui souhaite gérer une dynamique de changement « ne consiste pas à décliner les stratégies de haut en bas, à s'assurer que des ordres sont appliqués, mais à animer un apprentissage collectif. » ([14], Vénard, p.78)

Ainsi, la conduite du changement n'est pas une simple pédagogie, elle est la conduite d'un processus qui permettra « la découverte et de l'élaboration par essais-erreurs d'un ensemble nouveau de comportements formant système. » ([7], Crozier, p.394)

Ce ne sont pas des conduites qui sont codifiées, pas plus que des outils qui sont imposés, mais « des types de jeu rendant à leur tour certains comportements, certaines stratégies des acteurs, plus vraisemblables que d'autres. » ([7], Crozier, p.123) Alors, pour Crozier et Friedberg, le résultat commun recherché par l'organisation ne peut être apporté que par des gestionnaires qui ont compris leur dépendance à l'égard des jeux déjà établis et auront su les orienter. « Ce résultat n'aura pas été obtenu par la commande directe des participants, mais par l'orientation qui leur aura été donnée par la nature et les règles de jeux que chacun d'eux joue et dans lesquelles ils cherchent leur propre intérêt. » ([7], Crozier, p.113)

Mais quelle que soit la qualité du manager, il est lui-même un acteur du système, pris dans un jeu et doté de sa propre rationalité limitée. Il ne peut donc avoir qu'une représentation partielle et partielle de la situation. Enfin, tout déterminisme se voit définitivement contredit par la capacité constante des acteurs s'appropriant un nouvel état des choses à leur manière, il subsiste toujours un élément de liberté dont les acteurs peuvent se saisir.

C'est pourquoi Bernoux en arrive à la conclusion que « le changement présente tant de variables qu'il est difficile de parvenir à une ligne stratégique assurée. » ([5], Bernoux, p.244) En revanche, le travail du manager ne pourrait-il pas être vu comme « une aide à l'action, qui est la véritable intervention » ([5], Bernoux, p.251) ?

Cette première partie nous a permis de présenter et de préciser plusieurs notions essentielles à l'analyse d'une situation informationnelle en entreprise ainsi qu'à la conduite d'un projet de structuration de l'information. La suite de cette étude présente les résultats d'un audit, l'évaluation des pratiques observées ainsi que la manière dont nous avons entrepris d'initier le changement dans la société BoutiqueEnLigne.

Tout au long de cette étude de cas, nous verrons se dessiner en toile de fond le construit organisationnel de la société, nous percevrons certains effets de la connaissance particulière que développe chaque collaborateur en fonction de la place qu'il occupe dans l'organisme.

Nous verrons aussi, concrètement, comment se traduit l'activité d'information et les difficultés relatives à l'interconnexion des systèmes d'informations personnels et collectifs. Nous mettrons également en évidence certains besoins d'informations engendrés par l'activité de travail. Enfin, à travers le retour d'expérience de la conduite d'un projet nous essaierons d'approcher plus concrètement la notion de résistance au changement et de comprendre en quoi peut consister l'apprentissage organisationnel qu'il revient au manager de l'information d'accompagner.

Deuxième partie :
Approche d'une situation
informationnelle : le cas de la
société BoutiqueEnLigne

Dans cette partie, nous présentons la société BoutiqueEnLigne, le contexte de la mission et la méthodologie adoptée. Puis nous proposerons un diagnostic de la situation informationnelle de BoutiqueEnLigne pour conclure sur des préconisations de portée générale.

1 Contexte et genèse d'un projet informationnel

1.1 Présentation de BoutiqueEnLigne : diversification des activités et forte croissance

Depuis une dizaine d'années BoutiqueEnLigne SA vend au détail sur Internet des produits qu'elle achète dans les gammes de produits TV, vidéo, photo, ordinateurs, téléphone portables, Hi-Fi... La société présente ses produits sur deux sites, l'un destiné aux particuliers, l'autre aux professionnels. Par ailleurs, la société a aussi un site dédié à la vente aux particuliers en Espagne.

En plus de ses activités d'achat/revente, depuis deux ans, BoutiqueEnLigne développe ses activités sur d'autres gammes de produits, en fédérant les offres d'autres marchands (Marketplace). Par ailleurs, en 2009, la société a connu une forte croissance externe en rachetant trois autres sites de vente en ligne.

BoutiqueEnLigne est donc une société jeune qui a connu une croissance rapide et importante.

Il est également à noter que les équipes sont réparties sur quatre sites géographiques à travers la France : le siège et l'essentiel des effectifs sont situés à Montrouge en région parisienne, l'équipe dédiée à la Galerie Marchande est à Aix-en-Provence, tandis qu'à Lyon, une partie de l'équipe du Service Retours est implantée dans les locaux du logisticien pour être au plus près des stocks. A Lyon, se trouvent également les locaux de l'équipe de l'un des deux concurrents intégrée récemment.

L'évolution de la société sur ces dix années d'exercices a naturellement entraîné une complexification de sa structure interne. Les effectifs sont passés de 5 à 350, de nombreux services sont apparus et à l'intérieur des services des pôles ont été créés. La répartition des tâches a changé, les attributions de chacun se sont resserrées mais certains « collaborateurs de la première heure » continuent à s'ingérer dans des tâches qui ne leur sont plus dévolues. En un mot, la société, en grandissant, est devenue de plus en plus complexe, de moins en moins lisible par ses collaborateurs.

BoutiqueEnLigne se caractérise donc par une croissance très soutenue, résultat d'une stratégie offensive sur le marché qui l'a toujours conduite à privilégier l'augmentation des activités (trafic, volume d'affaires) par l'innovation et la diversification plutôt qu'à entreprendre des réformes structurelles en interne pour optimiser certains processus et réduire les efforts liés à ces activités. Pour bien comprendre cette priorité donnée à l'innovation, et avant même d'évoquer l'aspect informationnel, il est intéressant de constater la situation technologique. En effet, les sites web (canaux de ventes) qui constituent l'interface principale entre l'activité et son marché sont développés sur une technologie ancienne, choisie au moment de la création et jamais revue depuis lors. Depuis un certain moment, cette technologie s'avère tout à fait obsolète et constitue un sérieux frein. Il est très difficile de recruter des développeurs compétents (ils sont rares et chers), la technologie en vigueur n'est pas motivante pour les équipes qui la considèrent comme désuète, enfin et surtout, son utilisation complique beaucoup d'opérations voire les rend impossibles et pose des problèmes d'interfaçage avec les nouveaux sites intégrés par BoutiqueEnLigne. En un mot, il s'agit d'une technologie inadaptée à l'activité de la société. Ce constat n'est pas nouveau et le service informatique a l'intention de migrer vers une technologie plus adaptée depuis plusieurs années. Mais cette migration est un projet interne, structurel, d'envergure, qui jusqu'à présent a toujours cédé la place à d'autres, « orientés croissance ». Il s'agit d'un exemple concret de cette course à la croissance dans laquelle est engagée la société. Des consultants en gestion de projet ont ainsi mis en garde le service Informatique en expliquant que le maintien de cette ancienne technologie « endettait » la société puisque chaque nouveau développement devrait, à terme, être repris intégralement sur de nouvelles bases.

1.2 Le commanditaire et le projet

Travaillant quotidiennement au contact des utilisateurs, le pôle d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMOA) a fait le constat d'importants dysfonctionnements concernant la communication inter-services. Le service s'est ainsi porté commanditaire d'un projet de structuration de l'information interne.

1.2.1 Présentation du pôle AMOA

Depuis deux ans, le service Informatique s'est doté d'un pôle AMOA au sein duquel travaillent six personnes. Le pôle a vocation à servir d'intermédiaire entre les différents services de l'entreprise et les équipes de développement du service Informatique.

Les rôles principaux du pôle AMOA sont :

- de recueillir les besoins exprimés par les utilisateurs internes concernant la mise en place ou l'évolution des outils informatiques (bases de données, fonctionnalités des sites Internet, outils de gestion des stocks etc.);
- de reformuler et de préciser ces besoins en spécifications fonctionnelles qui pourront être transmises aux équipes de développement afin de rédiger des spécifications techniques si le projet est priorisé par le Comité de Direction;
- de « recetter » les projets, c'est-à-dire de vérifier la conformité des produits livrés par les équipes de développement avec les besoins spécifiés.

L'AMOA est donc l'interlocuteur des utilisateurs internes de l'entreprise en matière d'informatique (excepté pour la Galerie Marchande qui dispose de sa propre équipe de développement). Son expertise et sa connaissance des activités lui permettent de remplir ses fonctions de conseil et d'assistance. Ce rôle lui offre une vision originale sur l'activité concrète de travail de la plupart des collaborateurs.

1.2.2 Le projet et l'appel à un auditeur externe

A l'origine, le projet était présenté comme suit :

« Mission de structuration de la documentation interne et de mise en place d'un outil de partage d'information.

Audit de la documentation métier existante, des sources d'information (externes et internes), des outils existants et recensement des besoins ;

Structuration de l'information ;

Intégration dans un outil facilitant le partage des connaissances. »

Pour ce projet, l'AMOA a jugé utile de faire appel à un auditeur extérieur pour deux raisons : d'abord, il ne lui paraissait pas envisageable de mobiliser des ressources internes sur ce type de projet d'« agrément » ; ensuite, elle se considérait trop impliquée dans l'activité de la société pour pouvoir auditer convenablement les différents services. L'auditeur externe représente un tiers neutre, n'ayant aucun parti pris dans l'entreprise, ni affectif, ni en terme de pouvoir, qui peut parfois faire office de médiateur.

Il est vrai qu'une mission d'audit, questionnant les différents services sur leurs pratiques et leurs usages, est intrusive par nature. Immanquablement, l'audit véhicule l'image du jugement et de l'évaluation. Un auditeur extérieur a plus de facilité à faire valoir sa neutralité et les collaborateurs à s'adresser à lui sur le mode de la confiance plus que de la défiance. Mais l'auditeur externe a besoin d'un certain temps pour découvrir l'entreprise, ses activités, ses services, son vocabulaire. Cette phase d'assimilation est indispensable pour qu'il puisse

mener les entretiens de manière pertinente, montrer aux audités qu'il comprend ce dont ils parlent et faire des associations entre les situations rencontrées.

1.3 Redéfinition de la mission : réorientation sur la relation clientèle

Le périmètre de la mission, tel qu'il était envisagé à l'origine, a très rapidement semblé trop ambitieux pour une durée de quatre mois. Nous nous sommes donc entendus avec l'équipe AMOA pour en restreindre la portée aux services traitant la relation clientèle.

Il s'agissait alors d'identifier les informations dont les services de la relation clientèle ont besoin pour répondre aux clients et mener leurs activités quotidiennes de travail. Nous souhaitons comprendre comment ces informations leur parviennent ? Quels sont les circuits en jeu ? Sous quelles formes elles leur sont communiquées ? Comment elles sont traitées par ces services ? De quels outils ils disposent pour les organiser ? Quels sont les cas où les besoins d'information ne sont pas satisfaits ?

Nous avons fait ce choix en estimant que la relation clientèle constitue le point d'interface entre la société et ses clients, sa vitrine en quelque sorte, ce qui lui conférait un caractère prioritaire. De plus, nous pensons que l'étude de la circulation et des échanges d'information entre et à destination des services de la relation clientèle nous conduirait en partie à celle des services dont les activités impactent la relation clientèle. Nous avons donc privilégié ce périmètre autant pour son caractère prioritaire que comme un point d'entrée pour un diagnostic plus général.

1.4 Présentation des services concernés par l'audit

Pour mener cet audit, il nous a donc semblé nécessaire de nous intéresser non seulement aux services que l'on pourrait qualifier de « constitutifs de la relation clientèle », c'est-à-dire ceux qui sont en contact direct avec les clients, que ce soit par téléphone ou par mail ; mais également à certains services « amont » dont les activités nous paraissaient directement impacter les activités des premiers. Ces services « amont » sont ceux dont nous pensions qu'ils avaient le plus d'informations à partager avec la relation clientèle.

1.4.1 Les services constitutifs de la relation clientèle

1.4.1.1 Service Clients

Le service Clients assure l'information des clients sur le suivi des commandes et prend en compte leurs éventuelles réclamations. Les réclamations des clients peuvent être de natures

très variées : délais d'approvisionnement, réception d'un produit qui ne correspond pas à celui commandé, notice manquante etc.

1.4.1.2 Service Market Place

Le service Market Place comprend deux pôles qui sont en contact avec les clients. Le plus ancien est l'Avant-Vente où une dizaine de conseillers s'occupent, comme dans un magasin physique, de conseiller les clients sur la compatibilité des matériels et de les orienter vers l'offre qui correspond le mieux à leur budget. Les conseillers renseignent également les clients sur les services accompagnant la commande (garantie, remboursement, assurance etc.) ainsi que sur les conditions générales de vente et les diverses offres promotionnelles.

Le pôle Galerie Marchande est plus récent. Si un client rencontre un problème, après avoir passé commande, avec un produit de la Galerie Marchande (c'est-à-dire hors circuit logistique BoutiqueEnLigne), les conseillers ont pour mission, soit de l'orienter vers le marchand concerné si le client n'a jamais contacté le marchand, soit de rechercher une solution s'il y a un litige avec le marchand.

1.4.1.3 Service Administratif Clients

Le service Administratif Clients est principalement en charge de contrôler la conformité des paiements et de traiter les demandes de remboursements.

1.4.1.4 Service Qualité et Environnement

L'activité principale du service Qualité est de surveiller les réactions des clients concernant BoutiqueEnLigne sur Internet (forums et blogs) car cet espace est très réactif et sensible aux mécontentements des clients. Lorsque cela est nécessaire, le responsable du service Qualité peut intervenir sur ces réseaux au nom de BoutiqueEnLigne pour entamer une médiation et éventuellement dédommager les clients.

Ce service gère également la médiation de contentieux lourds non résolus par le service Clients et le service Litiges (non audité). La Qualité est ainsi le troisième et dernier niveau de médiation entre la société et ses clients.

1.4.2 Les services « amont »

1.4.2.1 Service Opérations aux Particuliers

Entre autres missions, le service Opérations aux Particuliers gère le développement de nouveaux services payants accompagnant les produits comme les garanties, les assurances, ou les services d'installation et de support à domicile.

1.4.2.2 Service Régie Publicitaire

La Régie Publicitaire gère en premier lieu la vente d'espaces publicitaires aux marques qui proposent des produits sur BoutiqueEnLigne. Ces espaces peuvent être *offline*, c'est-à-dire dans le métro, dans la presse ou l'audiovisuel, mais également *online*, sur les sites Internet de BoutiqueEnLigne. Cette activité conduit le service à mettre en place des opérations commerciales négociées avec les marques. Il peut s'agir de promotions ou de « plus produits », c'est-à-dire la vente associée d'un produit avec un autre. La Régie Publicitaire diffuse des newsletters commerciales aux clients, distinctes de celles du Marketing.

1.4.2.3 Service Marketing

Outre l'habillage visuel des sites Internet de BoutiqueEnLigne, le service Marketing est en charge de l'organisation et de la diffusion de toutes les opérations promotionnelles, notamment celles liées à des événements comme Noël, la fête des mères ou les soldes. Ce service développe aussi les programmes de la fidélisation et de parrainage. Enfin, le Marketing crée et gère l'envoi des newsletters destinées à relayer cette activité auprès des clients. Le pôle Communication Interne et Relations Presse est également rattaché à ce service.

1.4.2.4 Service Contenu

Le service Contenu est en charge des négociations et des achats de nouveaux produits high-tech destinés à être proposés sur les sites Internet de BoutiqueEnLigne ainsi que du renouvellement des stocks. Ce service définit et administre les prix de vente des produits.

1.4.2.5 Service Retours Fournisseurs

Le service Retours Fournisseurs s'occupe de la gestion des demandes d'« accords fournisseur » pour les retours de produits défectueux renvoyés par les clients. Il a en charge le suivi des produits renvoyés aux fournisseurs et les retours aux clients dans les meilleurs délais. Cela le conduit à mettre en place des procédures de service après-vente.

1.4.2.6 Service Espagne

Le service Espagne gère, de manière autonome pour le site espagnol, le marketing (opérations marketing, newsletters etc.) et la sélection des produits proposés à la vente, généralement choisis dans la sélection des produits achetés par le service Contenu.

1.4.2.7 Service Informatique

Les différents pôles du service Informatique sont en charge de l'ensemble des développements informatiques, de la gestion du parc informatique ainsi que du support et du réseau.

2 Méthodologie de l'audit

La mission s'est déroulée en deux temps sur une durée totale de quatre mois : un mois en février puis trois mois entre juin et début septembre. La première semaine de la mission a été consacrée à la prise de contact avec l'entreprise, ses activités et sa culture. C'est également durant cette première semaine que nous avons redéfini le périmètre et précisé l'objet de l'audit. Nous avons également établi un calendrier de la mission.

2.1 Calendrier de la mission

Dans une première phase, entre février et mi-juillet, il s'agissait de recenser l'existant et de recueillir les besoins des différents services pour établir des préconisations visant à améliorer la circulation et le partage d'information entre les services.

Dans une seconde phase, entre mi-juillet et début septembre, il s'agissait, sur les bases de ces préconisations générales, de sélectionner un projet particulier pour rédiger des spécifications fonctionnelles détaillées. Cela impliquait de réunir un groupe de pilotage projet et de le réunir pour préciser les besoins sur cet aspect précis des préconisations établies.

2.2 Entretiens : définition de l'échantillon et méthode

A ce stade, nous étions sans idées préconçues sur les besoins et encore moins sur les solutions à mettre en œuvre. Pour les préciser nous devons nous approcher au plus près de l'activité de travail concrète des différents services et des collaborateurs qui y travaillent. L'enquête était donc réellement qualitative, c'est pourquoi nous avons décidé de procéder par entretiens et observations.

2.2.1 Définition de l'échantillon

Considérant la durée de la mission, nous avons convenu d'achever la phase d'entretiens à la fin du premier mois. Outre la durée de l'entretien lui-même, il fallait prévoir le temps de la rédaction d'un compte-rendu pour chacun d'eux et l'analyse de ces comptes-rendus.

Nous avons prévu d'auditer onze services différents. Il était impératif de prévoir au minimum un entretien par service. Pour certains services, il nous a semblé utile d'interroger deux personnes : soit parce que le service était au cœur de notre étude, soit parce que la répartition des activités entre les pôles du service le justifiait. Au total, nous avons retenu quinze personnes à interroger.

Services	Personnes interviewées
Service Clients	2 personnes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ responsable du service ; ▪ un des superviseurs.
Service Market Place	2 personnes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ responsable du service ; ▪ superviseurs du pôle Avant-Vente.
Service Administratif Clients	1 personne : <ul style="list-style-type: none"> ▪ responsable du service.
Service Qualité et Environnement	2 personnes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ responsable du service ; ▪ assistant juridique.
Service Informatique	2 personnes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ responsable du pôle Back Office ; ▪ responsable du pôle Front Office.
Service Régie Publicitaire	1 personne : <ul style="list-style-type: none"> ▪ responsable du service.
Service Marketing	1 personne : <ul style="list-style-type: none"> ▪ responsable du pôle Animations Commerciales.
Service Contenu	1 personne : <ul style="list-style-type: none"> ▪ responsable des Opérations Commerciales.
Service Espagne	1 personne : <ul style="list-style-type: none"> ▪ responsable du service.
Service Retours Fournisseurs	1 personne : <ul style="list-style-type: none"> ▪ responsable du service.
Service Opérations aux Particuliers	1 personne : <ul style="list-style-type: none"> ▪ responsable du service.

Figure 1 - Tableau récapitulatif des personnes interviewées

Cet échantillon souffre de plusieurs limites. D'une part, le besoin que j'avais de m'adresser à des personnes à même d'exposer le fonctionnement global du service m'a conduit à privilégier les responsables des pôles ou des services qui ne sont pas des « opérationnels purs ». Cela introduit aussi le biais de l'ancienneté. D'autre part, j'ai été orienté vers des personnes ouvertes et disponibles pour cet échange, ce qui peut biaiser les résultats des entretiens.

2.2.2 Méthode d'entretien

2.2.2.1 Guide d'entretien

Les objectifs des entretiens étaient :

- Etudier les pratiques liées au partage d'information : examiner ce qui se partage et se stocke, où, quand et comment, à la fois au niveau des services et des individus ;
- Identifier, pour chaque service, les informations utiles ou nécessaires à l'activité concrète de travail ;
- Inventorier les outils disponibles pour l'échange d'information et leurs usages (procédures établies ou pratiques implicites) ;
- Inventorier les documentations et procédures existantes au sein de chaque service ainsi que leurs usages ;
- Identifier les comportements informels servant l'échange d'information ;
- Comprendre les circuits formels et informels d'informations ;
- Répertorier les attentes et besoins des utilisateurs en matière de partage d'information ;
- Comprendre les types de solutions à mettre en œuvre pour répondre aux besoins des services de la relation clientèle.

Pour cela, les principaux points clés à aborder au cours des entretiens étaient :

- Missions du service et fonctions de la personne ;
- Activités de travail concrètes des collaborateurs ;
- Les documents et outils consultés ou alimentés ;
- Les méthodes de recherche de documents ou d'informations ;
- Les modes de classement des documents et les règles de gestion déjà en place ;
- Perception des différents outils disponibles ;
- Les cas de blocage ou d'incertitude rencontrés au cours de l'activité concrète de travail ;
- Les éventuelles actions entreprises pour remédier à ces blocages.

La nécessité de comprendre l'environnement de travail et les tâches opérationnelles concrètes des services et des personnes interviewées m'a conduit à consacrer beaucoup de temps à la description des missions et du fonctionnement global de l'entreprise lors des entretiens, au détriment des autres points à aborder. Idéalement cette première série d'entretiens aurait pu être complétée par une seconde plus axée sur les problématiques du partage d'information.

2.2.2.2 Déroulement des entretiens

Un premier mail, commun à toutes les personnes à interroger, a été envoyé pour expliquer la nature du projet et les raisons pour lesquelles nous souhaitons les rencontrer. Suite à cela, nous avons contacté chacune des personnes individuellement par mail pour convenir d'un créneau. Les entretiens se sont déroulés sur dix jours. Ils ont tous été menés en face-à-face, dans les bureaux des personnes concernées si elles en disposaient, ou dans des salles de réunion dans le cas contraire. La conduite des entretiens était semi-directive, sur une durée moyenne d'une heure.

Au début de chaque entretien, nous rappelions l'origine et la nature du projet ainsi que l'objet des entretiens et le caractère confidentiel des échanges. Nous précisions que seul le compte-rendu qui leur serait soumis pour approbation serait communiqué à la seule équipe AMOA. Après cela nous demandions l'autorisation d'enregistrer la conversation. Seul un entretien n'a pas été enregistré sur demande de la personne.

2.2.2.3 Comptes-rendus d'entretiens

Un compte-rendu a donc été rédigé pour chacun des entretiens. Celui-ci avait trois fonctions : s'assurer que les propos des personnes interrogées avaient été bien compris, consigner par écrit les points importants des échanges oraux pour mémoire et analyse ultérieure et enfin partager les contenus des entretiens avec l'équipe AMOA afin de pouvoir discuter des analyses.

Ces comptes-rendus respectent tous un plan à peu près similaire :

- Présentation du service et de ses différentes missions ;
- Description des missions et de l'activité concrète de travail de la personne interviewée ;
- Procédures appliquées et outils utilisés ;
- Pratiques de la collecte et du partage d'information (au sein du service et entre les services) ;
- Remarques concernant la circulation de l'information et l'usage des outils au sein du service et dans l'entreprise en général.

2.3 Les observations : périmètre et méthode

Les observations ont été menées tout au long du stage, sur le site de Montrouge, de manière quotidienne. Elles nous ont permis d'analyser certains outils, les discussions entre les personnes, l'organisation spatiale du site et les déplacements des salariés au cours de leur activité de travail.

Il s'agissait essentiellement d'observations « passives » consistant à voir et écouter l'environnement. Certaines observations ont aussi été effectuées lors de démonstrations que m'ont fait certains collaborateurs sur leurs méthodes de travail. Enfin, nous avons également été amené à poser de nombreuses questions, hors du cadre des entretiens, pour comprendre l'environnement de la société. Les déjeuners, toujours pris entre collègues, ont été un terrain d'observation très riche et instructif. Les observations les plus significatives étaient reportées sur un cahier comme des éléments épars susceptibles d'alimenter notre réflexion.

3 Diagnostic informationnel de BoutiqueEnLigne : outils et pratiques

Les entretiens et les observations menés au cours de la mission nous ont permis de dresser un panorama des outils et des pratiques intervenant dans les échanges d'information. Pour bien comprendre la situation informationnelle il est utile de présenter chacun d'eux et de revenir en détail sur leurs usages. L'approche par les outils nous permettra, dans un second temps, d'exposer une synthèse plus transversale mettant en exergue les principaux éléments récurrents conditionnant l'activité d'information des collaborateurs.

L'environnement informationnel des collaborateurs s'organise principalement autour de deux catégories d'outils. Ceux que l'on pourrait appeler les *outils métier* sont dédiés à certaines tâches bien spécifiques, ils sont conçus et paramétrés à ces fins. Ces outils sont au cœur de l'activité de travail des collaborateurs qui les interrogent ou les alimentent constamment. Les traitements qu'ils effectuent dessus font partie intégrante de leurs missions.

Ceux que nous qualifierons d'*outils ou moyens d'information*, à proprement parler, sont davantage périphériques aux activités des collaborateurs. Les informations qu'ils y trouvent ou qu'ils diffusent par leur intermédiaire peuvent s'avérer indispensables au fonctionnement de l'entreprise mais ces outils ou moyens d'information sont convoqués de manière plus libre. Dans une large mesure, l'usage qui en est fait par chacun des collaborateurs dépend de sa familiarité avec eux, de ses préférences personnelles.

3.1 Les outils métier

Chez BoutiqueEnLigne, les outils métier sont essentiellement les bases de données Access et le Webadmin. L'activité de travail de la plupart des salariés implique l'utilisation de plusieurs de ces outils mais celle-ci se limite souvent à quelques-unes de leurs fonctionnalités.

3.1.1 Bases de données Access

Il existe une dizaine de bases de données Access destinées à gérer les traitements « back » de BoutiqueEnLigne. L'une permet de gérer les stocks de produits, une autre les commandes passées par les clients, une autre les fournisseurs, une autre les litiges, etc.

Ces bases de données permettent notamment de retrouver les informations essentielles au traitement des dossiers. Ainsi, les conseillers du service Clients peuvent consulter, sur la « base Commandes », l'historique des appels concernant une commande passée par un client. Ils ont donc pour mission d'y renseigner des « lignes de suivi » à chaque appel. Ces

outils sont également un canal important d'échanges d'information entre les différents services. Par exemple, en cas de contentieux sur une commande, l'assistant juridique peut s'informer, via les différentes bases renseignées, de l'historique des actions ou événements concernant la commande en question.

3.1.2 L'outil Webadmin

L'outil Webadmin est également un outil métier important. Il s'agit de l'interface commune d'administration des sites Internet de BoutiqueEnLigne. Il permet aux personnes concernées de mettre en ligne les nouveaux produits et de désactiver les anciens. Il permet également de modifier l'arborescence des sites, de créer ou de modifier les fiches descriptives des produits, d'administrer les prix de vente ou les promotions du moment.

A l'instar des bases Access, il s'agit d'un canal important du partage d'information entre les collaborateurs. Par exemple, les conseillers du service Clients peuvent y consulter l'historique des prix d'un produit, modifiés par les agents du service Contenu. Certains services y ont recours constamment, ainsi les conseillers du service Avant-Vente l'utilisent-ils pour récupérer des informations nécessaires aux commandes.

Outre les usages cités en exemple ci-dessus, ces outils sont également utilisés à des fins de suivi d'activités. Les responsables de services effectuent des extractions pour renseigner les tableaux de bord de leurs services ou pôles.

Ces outils métier sont des sources d'information très importantes et fiables car elles sont directement intégrées dans l'activité de travail des collaborateurs. L'alimentation de certaines de ces bases de données fait même l'objet de procédures rédigées dans le cadre d'une certification ISO 9001 des traitements après-vente. En revanche, la prise en main et la maîtrise de ces outils souffrent de quelques lacunes, regrettées par les salariés, du fait qu'ils ne sont pas réellement documentés.

3.1.3 Le manque de documentation sur les outils métier

Ces outils métier ont été développés en interne dès les premières années de la société puis se sont étoffés au fur et à mesure des besoins nouveaux en termes de gestion. Ce sont aujourd'hui des outils complexes, permettant des opérations très variées, mais ils ne sont souvent ni ergonomiques ni intuitifs. La documentation les concernant est à la fois lacunaire et dispersée. En effet, aucune documentation de référence, destinée aux utilisateurs, n'a été rédigée parallèlement à la mise en œuvre ou aux diverses évolutions de ces outils. En revanche certains responsables de services, comme ceux des services Clients ou Market Place, ont rédigé de leur propre initiative des « manuels » ou « notices d'utilisation ». Mais de telles initiatives restent minoritaires et les documents produits ne sont pas partagés,

chaque service conservant sa notice de son côté. Ainsi les services Contenu et Administratif Clients par exemple ne disposent d'aucune documentation sur les outils métier malgré le besoin exprimé par les personnes rencontrées au sein de ces services. Par ailleurs, les fonctionnalités décrites dans ces notices sont celles qui sont les plus utilisées au quotidien par les services auteurs. Par conséquent, ces documents, lorsqu'ils existent, constituent davantage des aides à la prise en main pour les nouveaux arrivants qu'une référence consultée pour effectuer des opérations occasionnelles.

La maîtrise des outils métier est donc généralement acquise par une formation orale à l'arrivée dans le service puis « sur le tas », lorsque des questions se posent. La responsable du service Espagne est la seule personne rencontrée à avoir institué des temps hebdomadaires dédiés à la formation de son équipe sur les outils.

Ces outils sont très spécifiques et ne suffisent pas à satisfaire l'ensemble des besoins d'informations auxquels sont confrontés les collaborateurs dans leurs activités de travail. Ces derniers ont alors recours à d'autres outils et moyens d'information pour diffuser, stocker et rechercher des informations.

3.2 Les outils et moyens d'information

3.2.1 La messagerie

La messagerie Outlook est très utilisée par l'ensemble des collaborateurs. Les messages peuvent être envoyés de personne à personne mais plus généralement à un groupe de destinataires. Nous traiterons ici de l'usage de la messagerie lié aux listes de diffusion car il est très majoritaire. Il existe de très nombreuses listes de diffusions préétablies. Celles-ci peuvent regrouper les membres d'un service comme la liste « Informatique », d'un pôle comme « BUTéléphonie », d'un niveau managérial comme la liste « superviseurs », d'une instance comme la liste « Comdir » (Comité de Direction), d'une fonction comme la liste « BELbug » (BoutiqueEnLigne Bugs) ou encore d'un projet comme « ALP ».

Il s'agit d'un moyen très souple pour organiser des circuits d'informations en fonction des besoins. Une liste peut être créée sur simple demande au support informatique. La plupart des collaborateurs sont inscrits à de nombreuses listes de diffusions, d'autant plus qu'ils ont des responsabilités. Il est fréquent qu'un responsable de service appartienne à dix ou quinze listes différentes comme c'est le cas pour la responsable du service Clients qui reçoit entre 300 et 400 mails par jour.

Les mails peuvent être utilisés pour la diffusion d'informations ponctuelles, par exemple pour prévenir de l'indisponibilité momentanée d'une fonctionnalité du site Internet, mais ils constituent aussi le canal unique de diffusion de nombreuses informations constitutives de

l'activité courante de travail (traitement des bugs, correction des fiches produit, etc.) Le mail constitue souvent l'unique formalisation écrite d'un échange entre les collaborateurs. Pour certaines questions, des collaborateurs m'ont expliqué qu'il leur est plus pratique de communiquer avec d'autres services par oral mais qu'*in fine* ces échanges oraux font l'objet d'une formalisation dans un mail. Pour la responsable du service Administratif Clients, les échanges par mail sont venus remplacer les échanges oraux avec le service Clients depuis que ces deux services ne sont plus l'un à côté de l'autre. Elle considère cela comme une évolution positive vers la formalisation.

Beaucoup de collaborateurs apprécient la « fluidité » et la « réactivité » de la communication par mail. Certains, comme le responsable de la Régie Publicitaire ou celui des Services aux Particuliers, apprécient pour leur part d'être inscrits à de nombreuses listes car en survolant le contenu des mails ils se tiennent informés de l'activité des différents services. Mais cette perception n'est pas majoritaire et de nombreux collaborateurs estiment recevoir trop de mails et souffrent de vrais problèmes pour traiter la quantité d'informations qui leur parvient. Paradoxalement, beaucoup de ceux-ci considèrent ne pas être suffisamment informés de l'activité des autres services ou être « oubliés » dans la diffusion de nombreuses informations.

En fait, il ressort des entretiens menés que l'usage prépondérant de la messagerie comme outil de diffusion et de partage d'information pose de nombreux problèmes. Les principaux concernent le périmètre ou la cible des diffusions, le traitement des courriers reçus, la traçabilité et la mémoire des échanges.

Si la plupart des personnes interrogées disent savoir qui est destinataire des listes ou le regarder s'ils ont un doute, cela n'assure pas que le périmètre de diffusion soit bien défini. Cette connaissance leur permet davantage d'éviter de communiquer des informations à des personnes qu'elles souhaitent tenir hors du périmètre de diffusion qu'à s'assurer que l'ensemble de la liste est concernée par l'information diffusée ou que l'ensemble des personnes concernées figure bien dans la liste. Plus généralement, nous avons remarqué une tendance à adresser de manière volontaire des requêtes de manière très large. Pour la responsable des animations commerciales, « les listes de diffusion sont beaucoup utilisées en compensation à la méconnaissance de la société », et un manager du service Market Place explique que pour lui, les listes permettent de « faire passer une information sans connaître précisément le destinataire ». Ces comportements, tout en générant une volumétrie très importante, laissent souvent hors du circuit informationnel des collaborateurs pour lesquels l'information était importante car la personne à l'origine du mail n'a pas pensé à les inclure dans la liste. La responsable du service Espagne, par exemple, considère qu'elle est trop rarement informée lorsqu'une « fiche produit » a fait l'objet d'une correction alors

que cela la concerne directement dans la mesure où elle doit reporter la modification sur la fiche en espagnol.

En termes de traitement des courriers, la volumétrie engendrée par l'usage actuel de la messagerie pose de sérieux problèmes aux salariés. La responsable du service Market Place et le responsable du pôle Front Office m'ont explicitement dit avoir du mal à traiter correctement l'ensemble des échanges par mails. Pour la responsable du service Clients, cette activité est chronophage. D'autres ont pointé le fait qu'il arrive trop souvent que des mails importants passent inaperçus, « noyés » au milieu de tous les autres. Lors du retour d'une absence prolongée il est également très long de se « mettre à jour » en reconstituant l'ensemble des discussions.

Ce dernier point soulève les problèmes de traçabilité et de mise en mémoire des échanges. En effet, la messagerie est plutôt un outil dédié à la diffusion des informations qu'à leur organisation ou à leur archivage. Elle est pourtant souvent utilisée pour communiquer des informations ou des documents destinés à être conservés et accessibles ultérieurement. Un responsable du service Contenu, par exemple, communique par mail à son équipe des procédures. Il ne les a pas déposées dans un dossier partagé qui pourrait faire office de « bibliothèque » de procédures. Cela suppose, sans assurance, que les destinataires ont eux-mêmes pris soin de classer ces documents dans leurs répertoires personnels car il est très délicat de retrouver un mail antérieur. Par ailleurs, si un nouveau collaborateur rejoint le service, il sera nécessaire de penser à lui communiquer ces procédures.

3.2.2 Les espaces en réseau

BoutiqueEnLigne dispose de deux espaces destinés au partage de fichiers : le répertoire S:/ et le répertoire « dossiers publics » de la messagerie Outlook. Leurs organisations et leurs usages se révèlent cependant loin d'être optimaux.

3.2.2.1 Répertoire de partage S:/

L'ensemble des personnes interrogées dit utiliser beaucoup le répertoire S:/ mais sa fonction de partage s'avère être en réalité souvent réduite. Les documents mis sur ce réseau par les collaborateurs sont généralement destinés à quelques utilisateurs avec lesquels ils partagent une activité commune. Il est en particulier utilisé au sein d'une même équipe pour communiquer des tableaux de bords ou le chiffre d'affaire du service.

La consultation de documents dans les répertoires partagés de services tiers est très exceptionnelle. Les entretiens ont montré que, lorsqu'elle a lieu, une telle démarche est presque toujours précédée d'une explication sur l'accès au fichier, de la part de la personne à laquelle il appartient. Ainsi, après de nombreuses demandes d'informations similaires,

certain responsables du service Contenu ont fini par indiquer à la responsable du service Espagne où se trouvaient les fichiers répertorient les produits référencés ou en cours de référencement. Seul le responsable de la Régie Publicitaire a expliqué avoir une démarche spontanée de recherche d'information dans les dossiers d'autres services mais il confie qu'il s'agit d'une démarche exploratoire, plus curieuse qu'efficace.

Toutes les personnes rencontrées reconnaissent la grande confusion qui existe dans l'organisation de l'espace de partage S:/. En fait, l'organisation du répertoire est complètement décentralisée. Celle-ci n'a jamais fait l'objet d'une concertation visant à en définir l'arborescence ni à décider de la politique à appliquer concernant les droits d'accès. Chaque service organise et nomme ses propres répertoires, il attribue les droits d'accès aux autres collaborateurs selon ses propres considérations.

Différents cas de figures se présentent concernant les efforts de formalisation de ce répertoire. Au service Marketing, la personne interrogée confie qu'aucune règle n'existe au sein du service pour gérer les différentes versions et normaliser le nommage des documents. Elle précise : « même les tableaux de bord ne sont pas centralisés dans un même dossier et leur versionning n'est pas assuré ». D'autres services montrent beaucoup plus de rigueur sur ces questions. Au service Informatique par exemple, chaque projet fait l'objet d'un dossier dont le nommage et l'arborescence respectent scrupuleusement le modèle d'un dossier type.

Pour ce qui est des droits d'accès, si certaines personnes y prêtent une vraie attention et tiennent à les administrer eux-mêmes, comme la responsable du service Market Place, d'autres n'ont aucune idée des personnes ayant accès à leurs propres répertoires, comme la responsable du service Espagne.

Au total, aucun collaborateur n'a de connaissance précise des répertoires auxquels il a accès et ne sait vraiment ce qu'il peut s'attendre à trouver comme documents dans ceux-ci. L'interface d'accès est très dissuasive et ne guide en rien les salariés dans leurs recherches. Elle consiste en une simple liste alphabétique de répertoires, où se mêlent sans logique apparente des noms de services, de pôles et de projets. Le pôle Back Office par exemple appartient au service Informatique. Pourtant il existe à la racine de S:/, tout à la fois un répertoire Informatique et un répertoire Back Office. Aucune indication ne permet aux collaborateurs de se rendre compte des répertoires sur lesquels ils disposent de droits de consultation. Il est nécessaire de cliquer sur chaque répertoire pour s'en rendre compte.

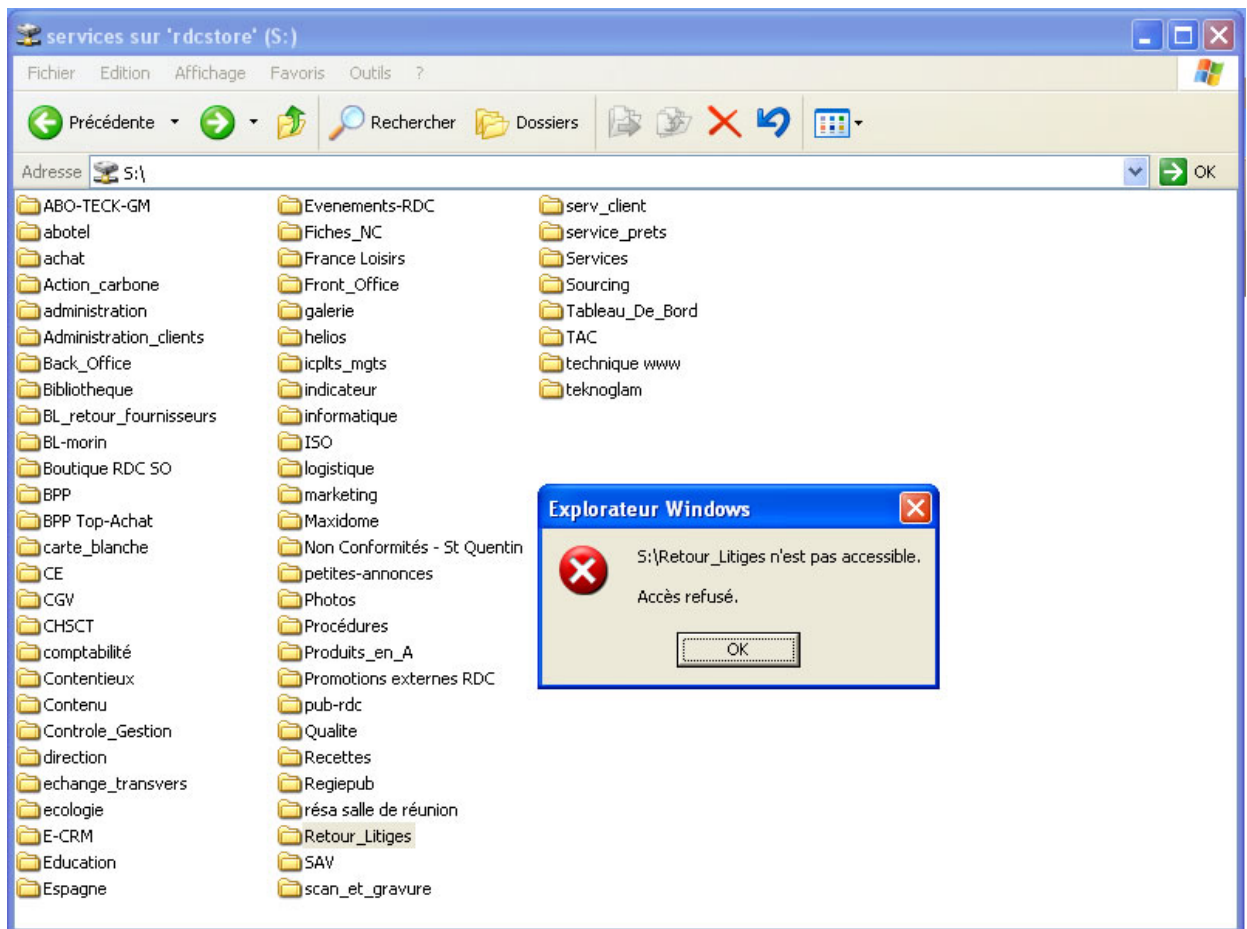


Figure 2 – Racine du répertoire S:/ et tentative d'accès à un dossier

3.2.2.2 Intranet du service Clients

L'existence d'un Intranet au service Clients fait figure d'exception en termes de partage et d'organisation de l'accès à l'information. C'est en effet un espace organisé spécifiquement pour permettre un accès rapide à des informations utiles provenant de différentes sources.

En fait d'« Intranet », il s'agit d'une partie du répertoire S:/ dont l'accès est organisé via une interface web qui sert de surcouche pour pointer vers quelques fichiers particuliers. Il a été conçu et élaboré au cours du temps par les managers du service Clients. Il est destiné aux conseillers du service qui y trouvent l'ensemble des documents nécessaires à leur activité concrète de travail. Ces conseillers peuvent notamment y consulter un « book de procédures » listant les différents types d'appels téléphoniques et expliquant la procédure de traitement pour chacun d'eux.

Il est principalement alimenté par les collaborateurs du service qui ont en charge d'y diffuser des informations collectées auprès d'autres services ou recueillies au cours de leurs propres activités. La répartition de ces tâches est clairement établie. Par exemple, un superviseur est chargé de récupérer auprès du service Contenu les informations sur les délais de livraisons des produits et les conseillers en charge des retours de produits tiennent à jour un fichier

mentionnant les « retours évités », c'est-à-dire les cas où ils ont réussi à faire fonctionner l'appareil par une manipulation indiquée au client.

De plus, certains fichiers sont directement alimentés par les collaborateurs de services tiers, ce qui en fait un véritable outil structurant du partage d'information inter-service. Le responsable des Services aux Particuliers tient ainsi à jour une liste complète des services proposés aux clients en y indiquant précisément leurs conditions d'application ou les démarches à entreprendre par les clients pour faire valoir la garantie souscrite à l'achat.

Outre les conseillers du service Clients qui le consultent en permanence, certains collaborateurs d'autres services le consultent occasionnellement. La responsable du service Administratif Clients explique que le « tableau des non-conformités », répertoriant les lots de produits non conformes à la description qui en est faite sur le site, permet au pôle Remboursements d'éclaircir certains cas où de très nombreuses demandes lui parviennent pour un même produit. Toutefois ces usages, extérieurs au service Clients, sont exceptionnels et beaucoup de services ne s'y rendent jamais même si certaines informations leur seraient utiles. Ainsi, la responsable du service Market Place explique que les conseillers de son service ne le consultent pas, notamment parce qu'ils le considèrent comme l'« outil du service Clients ».

Cet « Intranet » témoigne d'un véritable effort de mise en ordre et de recherche de fiabilité des informations. Selon la responsable du service, il permet également de limiter la diffusion par mail à ce qui est hors procédure, aux cas particuliers « qui n'ont pas leur place » dans l'Intranet.

3.2.2.3 Dossiers partagés Outlook

La messagerie Outlook propose également un espace de partage mais son utilisation est très marginale. Aucune des personnes interrogées ne me l'a spontanément cité comme un outil d'information ou un espace de partage.

A l'instar du répertoire S:/, l'arborescence des dossiers partagés Outlook est confuse voire contre-intuitive. A titre d'exemple, l'organigramme de la société est déposé dans un sous-répertoire intitulé « procédures ».

Il apparaît donc que les espaces de partage en réseau manquent de logique organisationnelle.

3.2.3 Les sources externes

Des sources d'informations externes, principalement Internet, sont également utilisées par des collaborateurs de la relation clientèle. Les conseillers du pôle Avant-Vente, par exemple, ont très fréquemment recours aux sites Internet des constructeurs pour obtenir des compléments d'informations sur les caractéristiques techniques d'un produit. Ces conseillers consultent également les forums technologiques sur Internet pour maintenir leurs connaissances techniques, se forger leur avis sur les produits afin de développer un argumentaire de vente et de conseil auprès des clients. Il s'agit là d'une démarche propre à chacun, qui n'est pas organisée par le management mais repose sur l'intérêt personnel des conseillers.

L'Assistant Juridique, quant à lui, effectue une veille sur les jurisprudences pour mettre à jour les conditions générales de vente (CGV) et suivre l'évolution de la législation concernant le commerce électronique. Il organise cette veille de manière autonome avec des outils « grand public » comme les alertes Google ou les lettres d'informations de sites spécialisés.

3.2.4 Le site Internet de vente en ligne

Le site Internet de BoutiqueEnLigne est la source principale d'information pour les conseillers du pôle Avant-Vente. Beaucoup d'informations émanant de l'activité d'autres services ne leur sont accessibles que par ce canal : offres promotionnelles, services aux particuliers, conditions générales de ventes ou encore moyens de paiement.

Les responsables du pôle Avant-Vente, ainsi qu'un conseiller avec lequel nous nous sommes entretenus, sont globalement satisfaits de ce canal d'information dans la mesure où le rôle du conseil avant-vente consiste accompagner le client dans ses démarches de recherche et de commande. Il leur semble donc naturel d'utiliser le même outil que ce dernier. Cependant, le site Internet est conçu comme un outil de vente et non comme un outil de travail. De ce fait, les informations ne sont pas ordonnées ou capitalisées pour pouvoir être exploitées selon des logiques propres aux conseillers. De plus, les informations n'apparaissent sur le site qu'au moment de leur mise en ligne pour la clientèle et les conseillers n'ont aucune visibilité sur les offres à venir. Cela a été souligné à propos des offres promotionnelles par les deux personnes interrogées au service Market Place. Lorsqu'une nouvelle offre est proposée par le Marketing, le Contenu ou la Régie Publicitaire, il est très fréquent que les conseillers en soient informés par les clients qui souhaitent en bénéficier. Inversement, lorsqu'une offre promotionnelle ou un service n'apparaît plus sur un produit mais est évoquée par un client qui dit l'y avoir vu et souhaite en bénéficier, il est impossible pour le conseiller de savoir s'il s'agit d'un problème technique sur le site, d'une suppression de l'offre ou d'un déplacement vers un autre produit. Ce manque d'information est regretté car il met en cause la crédibilité et le sérieux de leurs conseils.

3.2.5 Les newsletters commerciales

Les newsletters commerciales émises par les services Marketing et Régie Publicitaire sont utilisées comme sources d'informations par plusieurs services comme l'Avant-Vente, l'Espagne ou les Services aux Particuliers. Pour eux, elles sont l'unique moyen d'information sur l'activité des services émetteurs. Mais, comme sur le site Internet, la temporalité et l'organisation des informations sur ces supports correspondent à des logiques de vente et répondent mal aux besoins d'information des collaborateurs. Il s'agit là encore d'une information « au dernier moment », diffusée en flux, qui s'avère peu exploitable.

3.2.6 Les échanges informels

Les échanges informels sont un canal important de coordination, d'échanges d'information, de connaissance et de suivi de l'activité des autres services. Cette communication peut prendre plus ou moins place dans l'activité immédiate de travail. Il arrive souvent qu'un collaborateur se déplace au bureau d'un collègue ou lui téléphone afin de lui parler de vive voix pour obtenir immédiatement une information précise dont il a besoin ou convenir d'une méthode de travail. Cette méthode est généralement présentée comme plus efficace que la voie de mail. Le responsable de la Régie Publicitaire explique ainsi que les délais de traitement des dossiers auxquels son service est soumis ne lui permettent pas de « rédiger des explications détaillées » à l'intention des autres services. Il lui est alors plus efficace de se coordonner oralement avec ceux-ci. Ce responsable ajoute qu'il s'assure en même temps que son interlocuteur a bien pris en compte sa demande.

Nous percevons là un premier type d'échanges informels, directement soumis à des impératifs de travail. Le demandeur intervient et interrompt l'activité de travail d'autrui pour lui imposer sa propre réalité, son besoin d'information ou sa requête.

Un autre type d'échange informel est à l'œuvre lors des discussions entre collègues qui se déroulent au moment des pauses ou des déjeuners. Elles ne sont généralement pas le fait d'un besoin immédiat d'information mais permettent aux salariés d'entretenir une culture de l'organisation, de s'informer sur les priorités du moment ou de comprendre l'activité d'un collègue. Il s'agit davantage d'une information de contexte. Mais elles peuvent également être un média important du partage de connaissances en vue de l'accomplissement de ses propres missions. La responsable du service Market Place explique ainsi que les conseillers de l'Avant-Vente échangent leurs opinions respectives sur tel ou tel produit lors des pauses. Les conseillers développent ainsi, de manière informelle, une connaissance qu'ils réinvestissent ensuite dans leur activité de travail concrète, le conseil aux clients.

L'un et l'autre type d'échanges informels assurent donc un rôle tout à fait essentiel pour le fonctionnement de la société. De manière consciente ou inconsciente, les salariés

complètent le dispositif d'information existant pour résoudre certains de leurs besoins d'information. La remarque d'un superviseur du service Avant-Vente montre bien comment ces échanges, non institués par le management, peuvent être déterminants dans la qualité du service. Les conseillers ont besoin de connaître les procédures de vérifications des moyens de paiement mises en place par leurs collègues du pôle « Vérifications ». Sans cette connaissance, ils ne pourraient pas demander aux clients l'envoi des pièces nécessaires. Le superviseur explique qu'il n'y a aucune procédure d'information établie entre ces deux entités mais que cela « ne pose pas de problème, c'est par habitude, ça se transmet ».

Les échanges informels interviennent de façon très importante dans la société BoutiqueEnLigne. Cependant, les observations et l'expérience que nous en avons fait tout au long de la mission nous conduisent à penser que ces échanges ne s'établissent pas entre individus de manière libre. Ils se révèlent, en grande partie, conditionnés par la proximité physique dans les locaux ou les relations d'affinités entre collaborateurs. L'Assistant Juridique reconnaît ainsi que « les relations d'affinités sont importantes, c'est un canal essentiel du partage d'informations ». Les mêmes groupes s'observent souvent autour de la machine à café et les collaborateurs déjeunent la plupart du temps en groupes « institués ». Cette rigidité est peu favorable au développement de la culture de l'environnement de travail et confirme l'idée que les échanges informels, aussi inhérents soient-ils aux organisations, ne peuvent se suffire à eux-mêmes et ne dispensent pas de la mise en œuvre et de l'alimentation de dispositifs formels d'information.

Ce tableau des dispositifs d'information de la société ne doit pas masquer le fait que chacun des collaborateurs n'a accès qu'à une petite partie de l'ensemble des outils et des informations disponibles. D'abord parce qu'il n'a pas accès à l'intégralité des ressources sur chacun d'eux, ensuite parce qu'il n'utilise qu'une partie des outils présentés ci-dessus.

A titre d'exemple, dans leur activité concrète de travail, les conseillers du service Avant-Vente ne consultent que les sites Internet de BoutiqueEnLigne, ceux des constructeurs de matériel et une fonction particulière de l'outil webadmin. Si une information leur manque pour répondre au client et qu'ils le jugent nécessaire, ils s'adressent alors à leurs superviseurs qui, eux, convoquent d'autres outils d'information. Ces derniers peuvent par exemple téléphoner ou envoyer un mail à un service tiers. D'une manière générale, les « opérationnels » mobilisent une part très restreinte des outils d'information, les responsables de services ou les superviseurs ont une utilisation plus complète des dispositifs d'information mais elle demeure partielle.

Cette approche par les outils et les pratiques d'information nous amène à identifier ci-après plusieurs facteurs explicatifs de la situation informationnelle au sein de l'entreprise.

3.3 Bilan : un accès à l'information rendu très difficile...

3.3.1 par une gestion de l'information « décentralisée »...

Il nous semble important de souligner en premier lieu la décentralisation de la gestion de l'information en général, et celle de l'organisation des espaces de partage en réseau en particulier. L'absence de coordination transversale conduit à un enchevêtrement de logiques organisationnelles qui reposent elles-mêmes très souvent sur des pratiques tout à fait individuelles, et rarement sur des directives au niveau du pôle ou du service.

L'organigramme de la société, très horizontal, rend particulièrement délicat la coordination transversale entre plusieurs services, et concourt à cette décentralisation. D'autant plus que la Direction n'a jamais investi personne dans le rôle de coordination de l'information.

Il en résulte un foisonnement d'initiatives locales, développées au seul bénéfice de leurs promoteurs, sans souci d'interconnexion. A titre d'exemple, lorsque la responsable du pôle Avant-Vente a ressenti le besoin de développer un « Intranet » entre de nouveaux conseillers, localisés au Maroc, et la cellule de Montrouge, elle l'a envisagé de manière totalement autonome par rapport à celui préexistant au service Clients.

De ce fait, les collaborateurs subissent un coût cognitif très élevé, voire décourageant, pour accéder de façon autonome à l'information existante.

3.3.2 structurée par des considérations « locales »...

Chaque service semble se concentrer très prioritairement, voire exclusivement, sur les missions qui lui sont confiées et pour lesquelles il a des objectifs de résultats. Dès lors, chaque entité prête peu d'attention aux besoins d'information des autres services.

Le responsable des Services aux Particuliers explique ainsi que si le service Contenu ne l'informe pas des nouveaux produits auxquels il serait susceptible d'associer la vente de services, c'est que le service Contenu n'est pas rémunéré sur la vente de services aux particuliers.

« Si la demande n'est pas " poussée ", elle n'est pas prise en compte », reconnaît d'ailleurs un responsable du service Contenu, à propos de l'expérience suivante qui s'est soldée par un échec. Le service Clients avait, un moment, plutôt que d'envoyer régulièrement des demandes par mail, déposé dans un dossier partagé le tableau des « délais de livraisons ». Il était explicitement convenu avec le service Contenu que ce dernier y renseigne les délais de livraison prévus pour les produits non parvenus en stock à la date annoncée initialement. Pourtant, au bout de deux semaines, plus personne au Contenu ne renseignait le tableau...

La situation la plus caractéristique est peut-être celle qu'endure le service Espagne. Les agents du Contenu, partageant pourtant le même open-space, omettent très fréquemment de l'avertir lorsqu'ils modifient des fiches produit par exemple. La responsable du service envoie donc régulièrement un mail de rappel pour insister sur l'importance de la tenir informée de telles modifications. Mais cela n'améliore pas réellement les choses.

Chacun semble ainsi faire preuve de « négligence » envers les attentes des services tiers lorsque la satisfaction de leurs besoins n'apporte en retour aucun bénéfice tangible à ses propres objectifs.

La « négligence », parfois avouée, n'est toutefois pas le seul frein au partage d'information. Il apparaît en effet, de façon frappante que chaque service estime mal les informations qui sont attendues de lui par le reste de l'entreprise : la très grande majorité des collaborateurs estime partager correctement et suffisamment les informations dont-il dispose tout en affirmant ne pas en recevoir suffisamment des autres services ou même des collègues de son propre service.

Parmi les facteurs explicatifs de cette asymétrie entre la perception du diffuseur et celle du destinataire, on peut avancer l'appréciation unilatérale du caractère confidentiel des informations qui entrave les échanges d'information. Très souvent, lors des entretiens, la personne invoquait la confidentialité pour justifier qu'elle ne partage pas tel ou tel document. Ainsi, « la Régie Publicitaire est volontairement très secrète sur son activité », explique son responsable. Le service Marketing estime pour sa part que les promotions à venir ne doivent pas être connues des autres services pour éviter les « fuites » hors de l'entreprise. La responsable des Animations Commerciales explique en effet que les concurrents peuvent réagir très rapidement en proposant une promotion plus intéressante sur le même produit. Ces craintes sont certainement fondées mais posent avec acuité la question de la gestion de la confidentialité en interne. La gestion de la confidentialité des informations n'a jamais été l'objet d'une concertation visant à établir un juste terme entre la rétention totale et la nécessité de faire savoir, de donner à voir, sa propre activité. Pour l'heure, il appartient à chaque service de décider, de manière autonome, ce qu'il partage et ce qu'il conserve comme informations. Et la coordination entre services s'en trouve lourdement pénalisée.

D'autre part, l'ensemble des circuits d'échanges d'information est altéré par la méconnaissance des activités de l'entreprise, voire l'ignorance de l'existence même de certains services ou pôles.

3.3.3 dans un contexte de méconnaissance globale de l'activité des différents services

Outre les bonnes dispositions de chacun à partager et à communiquer les informations dont il dispose, la coordination entre services est intimement dépendante de la connaissance qu'ont les acteurs de l'activité de la société, des missions de chaque service et des contraintes auxquelles ils sont soumis dans leurs activités quotidiennes de travail. Dans une entreprise de taille relativement importante, telle que BoutiqueEnLigne, cette connaissance nécessite une mise en visibilité, une véritable communication organisationnelle pour donner à voir la diversité des tâches et la répartition des fonctions.

Cette mise en visibilité nous a parue trop limitée et la méconnaissance qui en résulte nous a semblé pénaliser lourdement le développement des échanges entre services. Ainsi, pour la responsable du service Administratif Clients, « la connaissance mutuelle des activités demeure trop partielle ». Les remarques sur ce thème ont été multiples : pour la responsable des Animations Commerciales, « beaucoup de services ou de pôles restent méconnus » et pour le responsable du service Retours Fournisseurs, « beaucoup de personnes au sein de BoutiqueEnLigne ne savent pas qui fait quoi ». Cet état de fait explique pour beaucoup que « les différents services pensent trop peu à l'impact de leurs propres activités sur les autres services », comme le souligne une responsable.

Chez BoutiqueEnLigne, la culture organisationnelle est principalement véhiculée par la présentation des services dont bénéficient les collaborateurs lors de leur entrée dans la société et par l'organigramme de la structure établi par le service des Ressources Humaines. Mais ces deux éléments s'avèrent déficients.

En effet, si la plupart des responsables disent faire une présentation des services aux nouveaux, beaucoup reconnaissent qu'ils ne l'assurent pas correctement, en particulier par manque de temps. En outre, le responsable du service Qualité assure normalement une formation courte (environ deux heures) à tous les nouveaux arrivants. Cette formation a notamment pour objectif de présenter l'entreprise, mais elle n'est pas systématique et reste trop partielle.

Quant à l'organigramme de la société, c'est le seul outil pérenne auquel peuvent se référer les collaborateurs pour avoir une vision globale de la structure et des services ainsi que pour en suivre l'évolution. Mais celui-ci n'est pas mis à jour de manière régulière et de nombreuses informations y sont en fait obsolètes.

Les collaborateurs se trouvent donc maintenus dans une méconnaissance globale de leur environnement de travail. Les entretiens ont montré que les « anciens » bénéficient d'une connaissance acquise au cours du temps et qu'ils savent généralement à qui s'adresser, ce

qui s'explique facilement : ils sont arrivés à un moment où les postes étaient moins spécialisés, ils ont participé au développement de la société, ils y ont parfois occupé plusieurs postes successivement dans des activités différentes, etc. Les collaborateurs intégrés plus récemment, en revanche, disent éprouver de grandes difficultés pour comprendre qui fait quoi ? qui est compétent sur tel ou tel domaine ? Dans une certaine mesure, les collaborateurs les plus anciens jouent le rôle de personnes ressource sur ces questions puisqu'ils peuvent être consultés par les nouveaux. Mais, d'une part, le savoir dont-ils sont individuellement dépositaires n'est pas très facilement accessible aux tiers, d'autre part, du fait de la complexification rapide de la structure et du turn-over, particulièrement important dans certains services, ces « anciens » reconnaissent souvent être un peu dépassés et ne plus avoir une vision claire de l'organisation interne.

L'observation des pratiques informationnelles des collaborateurs et l'analyse des principaux facteurs sous-tendant celles-ci montrent à quel point les représentations subjectives des agents et les objectifs circonscrits qu'ils poursuivent conditionnent, et souvent contraignent, les échanges d'information entre les acteurs. La diffusion ou la mise en partage de ressources sont rarement spontanées, leurs modalités (fréquence, mise en forme, média etc.) les rendent difficilement exploitables par les collaborateurs. En dehors de quelques circuits institutionnalisés, intégrés directement aux activités de travail concrètes des collaborateurs, comme les outils métier, certaines listes de diffusions ou systèmes d'information locaux (« Intranet » du Service Client), la circulation de l'information dans l'entreprise repose presque exclusivement sur des systèmes d'information personnels extrêmement coûteux pour les acteurs et ne satisfaisant que très partiellement leurs besoins d'information. Toutes les informations ne sont pas cloisonnées au sein des services mais les partages sont souvent le fruit d'une fastidieuse entente informelle entre les agents. Le circuit mis en place « ici » reste hermétique et/ou étranger au service d'« à côté ». La démarche d'information (se tenir informé et informer les autres) est alors personnelle. La constitution d'un réseau et de pratiques informationnelles faisant système et constituant un dispositif d'information tient du rodage, du tâtonnement autonome plus que de la rationalisation « du point de vue de l'entreprise ». Ces arrangements ne sont pas totalement insatisfaisant pour les collaborateurs qui entretiennent un discours ambivalent, à la fois critique et autosatisfait, caractérisé par des expressions telles que « on fait avec », « on finit toujours par s'arranger » ou encore « tu sais, moi je suis chez BoutiqueEnLigne depuis huit ans, alors je sais à qui m'adresser ». Cette forme de valorisation de l'expertise trouve son exemple type chez les managers du service Clients : « le fonctionnement du service s'est rôdé depuis six ans et l'équipe a mis en place des méthodes de travail qui lui permettent de gérer convenablement la relation clients », se satisfait un superviseur du service.

Toutefois, les collaborateurs prennent progressivement conscience des problèmes engendrés par l'entretien des localités, des arrangements de circonstance, et reconnaissent à la fois les coûts et les limites de tels dispositifs. Plus encore, les collaborateurs perçoivent leur impuissance, de plus en plus en plus grande, à être seuls organisateurs de leurs systèmes d'information dans un organisme en voie de complexification qu'ils ont de plus en plus de difficulté à appréhender individuellement. Les tensions se font de plus en plus vives entre l'autonomie, construite et entretenue, d'une part, la croissance et la spécialisation d'autre part, qui rendent chacun plus dépendant des autres et plus incapable de gérer seul cette dépendance.

4 L'expression de besoins forts et mes propositions d'amélioration

4.1 L'expression d'une attente forte

La perception, par les collaborateurs, du décalage entre la situation informationnelle, c'est-à-dire les outils, les pratiques, la capacité à réagir à un besoin d'information, et les exigences induites par leurs activités quotidiennes, s'exprime très clairement dans leurs discours. Pour le responsable du service Qualité et Environnement, « comme dans toute entreprise au personnel assez jeune et au développement un peu rapide, il y a un grand manque de communication interne ». Et, comme le formule le responsable de la Régie Publicitaire, « d'une manière générale, plus on a connaissance de son environnement, meilleur on est dans sa fonction. »

4.1.1 Des collaborateurs en demande d'information...

Les collaborateurs savent souvent reconnaître la « bonne » information (c'est-à-dire l'information fiable et disponible au bon moment) lorsqu'elle existe et qu'ils en connaissent l'existence. La responsable du service Administratif Clients consulte ainsi l'Intranet du service Clients en faisant valoir qu'il est « fiable parce qu'il est alimenté à la source, par ceux qui ont l'information ».

Ils expriment une forte demande pour cette « bonne » information, et tous se plaignent de difficulté à l'obtenir : « il est très difficile de savoir à qui s'adresser, le demandeur perd beaucoup de temps ».

4.1.2 et de reconnaissance de leur expertise...

Plusieurs services regrettent de ne pas être plus sollicités ou écoutés, alors qu'ils ont une connaissance fine de certains dysfonctionnements. Ces services proposent ou pourraient proposer à d'autres services une information qu'ils estiment précieuse mais méjugée.

Un conseiller du pôle Avant-Vente fait remarquer que les produits sur lesquels son service reçoit un nombre particulièrement important d'appels téléphoniques de la part des clients devraient être signalés au service Contenu : celui-ci pourrait sans doute améliorer les fiches produit pour qu'elles fournissent aux clients les informations dont ils ont besoin.

Les conseillers de la Galerie Marchande (localisés à Montrouge) souhaiteraient que les commerciaux de la Galerie Marchande (situés à Aix-en-Provence) analysent les retours

d'information reçus des clients sur les marchands, lorsqu'ils sont négatifs, pour statuer sur leur maintien ou leur éventuel dé-référencement à la Galerie Marchande.

Le service Clients estime que sa connaissance du ressenti des clients sur le déroulement des transactions pourrait être exploitée pour y rechercher des alertes précoces de dysfonctionnements (problèmes rencontrés avec un nouveau transporteur par exemple).

4.1.3 qui rêvent d'un Intranet magique

Les collaborateurs témoignent davantage d'un ressenti et d'une forme de conscience floue, plutôt que d'une véritable mise en cause des pratiques individuelles et collectives. La manière dont la nécessité d'un Intranet est presque unanimement évoquée nous paraît significative de cet état de fait. En effet, les collaborateurs parlent beaucoup d'Intranet, les responsables de services disent avoir plus ou moins réfléchi à sa mise en place mais les entretiens révèlent très vite qu'ils ne savent pas vraiment ce qu'ils aimeraient y voir comme information, ni quelles pourraient en être les modalités de gestion. Plus encore, aucun d'entre eux n'en a jamais discuté avec les autres services. Chacun rêve ainsi l'Intranet de façon autonome, semblant vouloir penser que c'est l'outil qui fera collaborer les agents en leur imposant sa logique. D'une certaine façon, tout se passe comme si, en privilégiant l'approche par l'outil, les collaborateurs entretenaient une distanciation entre leurs propres pratiques et la situation qu'ils critiquent.

Certains collaborateurs ont toutefois témoigné de positions plus introspectives, généralement en prolongeant l'entretien par des « confidences ». La responsable des Animations Commerciales, après avoir expliqué que les newsletters commerciales offraient une visibilité suffisante de son activité auprès des services de la relation clientèle, a fini par admettre qu'il est difficile pour ces derniers de suivre l'activité du Marketing et de comprendre qui y fait quoi. Le responsable de la Régie Publicitaire analyse quant à lui : « on a des procédés et une certaine mentalité de startup, alors qu'on est plus du tout une startup. C'est-à-dire qu'on a atteint notre taille critique. L'ambiance que cela amène à la boîte est une chose extrêmement positive, mais d'un point de vue opérationnel et quotidien, je ne suis pas sûr que ce soit une bonne chose. On est un peu bouts de ficelle. Je pense qu'à terme cela peut poser de vrais soucis ».

4.2 Propositions concrètes

4.2.1 Mettre en oeuvre une politique de gestion de l'information

La première proposition vise à réinvestir le management, et en premier lieu la Direction Générale, dans son rôle organisateur. Nous avons vu en effet que la gestion de l'information

dans la société résulte principalement de pratiques individuelles qui ne parviennent guère à structurer des échanges transversaux.

Il est primordial que le management investisse officiellement cette problématique et lui confère le statut d'objectif « visible ». Cette politique interne nécessite la mise en place d'un Comité de pilotage composé des managers des différents services de l'entreprise. Comité dont les décisions recevront l'appui de la Direction Générale.

Nous identifions plusieurs facteurs clés de réussite pour le travail de ce comité :

- Que le Comité de pilotage soit une entité référente, identifiée et décisionnaire, pour la mise en place et le suivi du système d'information de BoutiqueEnLigne.
- Que le Comité de pilotage structure la gestion de l'information en la dégageant des représentations individuelles ou particulières à chaque service et en assurant le suivi de la politique mise en oeuvre sur la durée (cohérence interservices, mise en place d'indicateurs).
- Parallèlement, que le management valorise le partage d'information auprès des collaborateurs (notification des objectifs dans les fiches de postes et évaluation de la participation de chacun à ces tâches lors des entretiens d'évaluation annuels).

4.2.2 Axes pour une politique de gestion de l'information interne

Nous avons dégagé deux axes, complémentaires entre eux, pour entreprendre une structuration de l'information interne : la rationalisation de l'usage des outils existants et le développement de nouvelles méthodes de coopération entre les collaborateurs.

4.2.2.1 Rationalisation de l'usage des outils existants

Il nous semble prioritaire de normaliser les usages de la messagerie et du répertoire partagé S:/, ainsi que de les coordonner. Mis à part les outils métier, dont les règles d'usage sont déjà bien définies, ces deux outils sont en effet les principaux canaux du partage d'information dans l'entreprise.

Concernant la messagerie, il est nécessaire de redéfinir clairement la finalité de chaque liste de diffusion, et de garantir que les destinataires réels sont bien ciblés. Il faut certes veiller à inclure tous les collaborateurs directement concernés, mais il faut en général proscrire les listes trop ouvertes, où beaucoup de collaborateurs ne figurent que « pour information » (exemple de la liste Marketing). Ces listes génèrent un volume inutilement élevé de messages (qui ne sont même pas ouverts par leurs destinataires) et/ou induisent des comportements d'évitement de la part de certains expéditeurs. Ce travail sera l'occasion de

supprimer certaines listes de diffusions obsolètes et de renommer celles dont les intitulés prêtent à confusion ou ne sont pas directement intelligibles pour de nouveaux collaborateurs ou des tiers (par exemple la liste de diffusion du service Espagne est intitulée « TiendaEnLinea »).

Un mini-guide accessible à chacun sur le réseau définira les règles de bon usage de la messagerie : utilisation raisonnée, libellé explicite de l'objet des messages envoyés, préférence pour le lien vers le document source plutôt que la pièce-jointe, etc.

Un « modérateur » sera nommé pour chaque liste de diffusion afin de garantir dans le temps le respect de ces consignes.

Concernant le répertoire S:/, il faut promouvoir sa vocation de partage d'information entre services et faciliter la recherche spontanée de documents par des services tiers.

Dans un répertoire partagé, bien partagé et bien administré, la mise à jour systématique des informations qui y figurent peut souvent remplacer avantageusement l'envoi de messages « pour information » à des destinataires qui préféreraient savoir où trouver l'information fiable quand ils en auront besoin plutôt que de recevoir quantité de messages qui les importunent sur le moment et qu'ils retrouvent difficilement au moment voulu. Lorsque les dates ou l'objet des mises à jour n'est pas systématique, on peut prévoir de simples messages d'alerte pointant vers les documents-source.

Pour que chacun sache ce qu'il peut espérer trouver dans un répertoire partagé et comment, il faut définir une logique d'organisation générale du répertoire, tout au moins dans les premiers niveaux de l'arborescence (répertoires des services, répertoires transversaux pour les projets, etc.). Il faut aussi définir des règles de nommage des fichiers et de leurs versions successives.

L'attribution des droits d'accès aux répertoires doit également répondre à une politique concertée, ce qui suppose de discuter ouvertement des questions de confidentialité et des documents que chaque service juge opportun de mettre sur le réseau.

Au préalable, le répertoire doit être « nettoyé » : les fichiers obsolètes doivent être supprimés ou archivés. Parallèlement, une réflexion doit être menée sur ce qui pourrait ou devrait s'y trouver, et ne s'y trouve pas. Le nettoyage et la réorganisation de l'espace de partage S:/ sera notamment l'occasion de recenser et de centraliser les documentations concernant les outils métier, ainsi que de mettre en place de nouveaux fichiers comme un planning des opérations marketing.

Et, comme pour les listes de diffusions, il est indispensable que des personnes soient désignées pour veiller au maintien de la bonne organisation du réseau et au respect dans le temps des diverses règles instituées (arborescence des répertoires, nommage des fichiers, attribution des droits d'accès, etc.). Il appartiendra également à ces personnes de mutualiser des initiatives et des suggestions intéressantes.

4.2.2.2 Développement d'un Intranet pour favoriser la connaissance de l'entreprise et développer de nouvelles formes de coopération

Au-delà de la réorganisation des outils existants et de la normalisation de leurs usages, il est nécessaire que BoutiqueEnLigne se dote d'un outil commun et structuré, visant à organiser l'accès aux informations internes et à en garantir la visibilité.

La mise en place progressive d'un portail Intranet commun à tous les services et à tous les sites géographiques de l'entreprise nous semble devoir être le second axe de travail pour le Comité de pilotage. Il s'agit de développer la cohésion, le sentiment d'appartenance et de créer un environnement de travail propice au développement des échanges d'information entre les services.

Pour que cet outil entre dans les habitudes de travail de chacun, il doit permettre d'accéder simplement à l'ensemble des outils de travail en fonction des droits définis pour chacun (authentification unique notamment).

Cet outil doit permettre aux nouveaux collaborateurs d'appréhender rapidement l'environnement global de travail en mettant à leur disposition des présentations des différentes activités de BoutiqueEnLigne, des différents services et des différents outils d'échange d'information internes.

Il doit également servir de support au développement de nouvelles pratiques d'échange utilisant les technologies collaboratives. Il sera en particulier possible de mettre en place des plateformes de veille communes à différents services (ex. Conseil juridique, Litiges, Contentieux).

Il sera nécessaire de préciser chacun de ces axes généraux par des études de besoins complémentaires. Le développement de solutions concrètes devra ensuite s'appuyer sur la gestion de projets spécifiques. Beaucoup nécessiteront la mise en place de formations. C'est une véritable dynamique qu'il s'agit d'amorcer. Il nous semble qu'une telle dynamique, pour voir le jour, doit s'appuyer sur une première expérience concrète de projet informationnel. L'objectif est de mobiliser les acteurs et de susciter une émulation autour des projets de structuration de l'information. Nous avons donc souhaité nous concentrer sur un premier projet.

Troisième partie :
Initiation du changement par un
projet pilote : la mise en place
d'un annuaire d'entreprise

Cette dernière partie présente, sous forme de retour d'expérience, la conduite d'un projet pilote visant à engager un apprentissage organisationnel et à initier le développement d'une politique informationnelle au sein de BoutiqueEnLigne.

1 Choisir un projet pilote comme support à la conduite d'un apprentissage collectif

1.1 Raisons du choix du projet d'annuaire

1.1.1 Un existant caractéristique de BoutiqueEnLigne

Jusqu'à présent, BoutiqueEnLigne ne dispose pas d'un véritable annuaire d'entreprise qui permette aux agents d'identifier, de localiser et de contacter les collaborateurs. En fait, plusieurs fichiers coexistent, tenus par différents services, qui sont tous incomplets et partiellement redondants.

Le tableau ci-après récapitule les différents fichiers et les informations qu'ils sont susceptibles de contenir sur les collaborateurs.

Le carnet d'adresse Outlook est disponible via le logiciel de messagerie. Il est accessible à tous et propose certaines informations issues de la base de données Active Directory administrée par le Support informatique pour gérer l'ensemble de comptes utilisateurs Windows de la société. L'Active Directory lui-même n'est accessible qu'au pôle Support du service Informatique.

L'organigramme est un fichier Power Point réalisé par le service des Ressources Humaines. Il est accessible à tous dans l'espace de partage d'Outlook.

L'annuaire téléphonique est un fichier Excel réalisé par l'accueil parce que les numéros de téléphone et les fonctions ne sont pas toujours renseignés correctement dans le carnet d'adresse Outlook et l'organigramme. Il est également accessible à tous dans l'espace de partage Outlook.

Le tableau de suivi des formations et la liste « qui fait quoi ? » sont des documents réalisés par le service Clients pour ses propres besoins. Le tableau de suivi des formations est accessible aux seuls responsables du service Clients. La liste « qui fait quoi ? », en revanche, est consultable par tous ceux qui ont accès à l'Intranet du service Clients mais est inconnue en dehors de ce service.

	Outlook - carnet d'adresse	Active Directory	Organigramme	Annuaire téléphonique	Tableau de suivi des formations	Intranet SC (liste n°/ qui fait quoi)	Tableau des salariés
Service producteur	Support informatique	Support informatique	Ressources Humaines	Accueil	Service Clients	Service Clients	Ressources Humaines
Accessibilité	tous	Support informatique	tous	tous	Managers du Service Clients	Service Clients	Ressources Humaines
Format	Base de données	Base de données	Power Point	Excel	Excel	HTML	Excel
Données contenues dans les fichiers							
Nom, prénom	X	X	X	X	X	X	X
Mail	X	X					
Tél pro (fixe + portable)	X	X		X (slmt fixe)		X	
Fax	X	X					
Enseigne (VHT...)	X	X					
Service	X	X	X	X			
Intitulé poste	X	X	X	X		X	X
Localisation	X	X					
Listes de diffusion (membre de)	X	X					
Date entrée/sortie					X		X
Type de contrat					X		X
Informations sur les formations internes suivies					X		
Coordonnées personnelles					X		X
Origine recrutement					X		
Photo			X				
Environnement hiérarchique (collaborateurs, managers)		X	X				X
Fonctions opérationnelles						X	
Adresse, nationalité, données contractuelles...							X

Figure 3 - Tableau récapitulatif des fichiers contenant des informations sur les collaborateurs

Le tableau des salariés est réalisé par le service des Ressources Humaines pour ses propres besoins. Il n'est consultable que par les personnes du service.

Le maintien de l'ensemble de ces fichiers distincts est insatisfaisant à plus d'un titre. Il faut beaucoup de temps aux différents services pour maintenir à jour ces fichiers, même imparfaitement. Ils ne sont pas synchronisés : les modifications apportées sur un fichier ne sont pas reportées sur les autres, ce qui conduit à des contradictions entre les différentes sources d'informations. Il est alors impossible aux collaborateurs de savoir lequel d'entre eux est à jour. Par ailleurs, les modalités de recherche dans ces différents fichiers ne sont souvent pas adaptées aux besoins des utilisateurs. A titre d'exemple, la seule recherche possible dans l'organigramme est le « Ctrl F », ce qui ne permet pas de trier ou de filtrer les informations. De plus, la recherche ne fonctionne pas sur certaines parties du document insérées comme images. La recherche demande donc beaucoup de temps et certaines informations demeurent introuvables parce que non-renseignées ou fausses.

Cette confusion dans l'existant est due au fait que la question de l'annuaire d'entreprise n'a jamais fait l'objet d'un projet en tant que tel, recensant les besoins des différents utilisateurs et proposant une organisation rationnelle ainsi qu'un outil technique adapté pour y répondre. Personne n'ayant pris l'initiative d'une telle démarche, plusieurs services ont entrepris des réalisations, conçues à leurs niveaux, dans une visée plus ou moins globale mais n'apportant jamais qu'une réponse partielle aux besoins réels des utilisateurs. Cela a conduit à cette juxtaposition qui s'avère aussi coûteuse qu'insatisfaisante pour chacun.

1.1.2 Un projet simple qui constitue un bon produit d'appel

L'objectif du projet d'annuaire était d'aboutir à la réalisation d'une base de données unique permettant d'accéder simplement aux informations utiles à l'identification, à la localisation et au contact des collaborateurs.

Ce projet nous a semblé avoir plusieurs avantages. Tout d'abord il paraissait d'une complexité limitée. Ensuite nous étions convaincu qu'il s'agissait d'une attente forte de la part de l'ensemble des collaborateurs car le thème avait été évoqué de nombreuse fois, que ce soit lors des entretiens, lors des observations ou encore dans les boîtes à idées que nous avons mises en place. Nous pensions ainsi rencontrer l'adhésion des personnes nécessaires à la réflexion puis à la réalisation du projet. Enfin, ce projet, relativement simple et fédérateur nous permettait de faire discuter les acteurs entre eux sur des problématiques que nous avons identifiées comme récurrentes lors des entretiens. Il s'agissait en particulier des questions relatives aux responsabilités des différents services dans la production et la publication des informations. Il fallait amener les collaborateurs à statuer sur des règles d'administration et d'alimentation précises, établies en accord avec les différents services.

Au-delà de son intérêt direct pour les collaborateurs de BoutiqueEnLigne, nous avons envisagé ce projet d'annuaire comme un premier pas qui devait servir d'expérience et

d'exemple pour envisager progressivement d'autres projets plus ambitieux. Ce projet était aussi une manière de tester les réactions des collaborateurs à nos sollicitations et d'identifier certains points de blocage.

1.2 Implication des acteurs

1.2.1 Travail de communication en amont

Ce projet d'annuaire n'a pas été proposé du jour au lendemain. Il a fait suite à six mois de communication et de sensibilisation à la circulation de l'information. Les entretiens, tout d'abord, ont été l'occasion de rencontrer onze services sur ce thème. La démarche d'écoute ainsi entreprise assurait les collaborateurs qu'ils étaient au cœur de notre réflexion et que nous n'envisagions pas de leur imposer une solution « technocratique ».

Nous avons complété cette démarche communicationnelle par l'institution de « boîtes à idées » sur le thème de la circulation de l'information dans l'entreprise. En dehors des témoignages et des propositions que nous escomptions recueillir par ce biais, nous voulions rendre visible et ouvrir, de manière la plus permanente possible, la réflexion entamée. Ces boîtes incitaient chacun à s'interroger sur ses pratiques et ses attentes. Une « boîte à idées » a été placée dans chaque salle de pause, à côté de la machine à café. Nous relevions les messages déposés une fois par mois. Ce relevé était l'occasion de rédiger une lettre électronique reprenant les messages du mois. Cette lettre était diffusée aux personnes que nous pressentions comme les plus intéressées, à celles qui nous en avaient explicitement fait la demande ou à celles que nous souhaitions sensibiliser prioritairement au partage de l'information en interne.

1.2.2 Mobilisation sur le projet d'annuaire

1.2.2.1 Choix de l'équipe projet

Etant donné le statut expérimental du projet et les délais dont nous disposions pour produire un cahier des charges fonctionnel (environ un mois), nous avons choisi de réaliser l'étude de l'existant, le recensement des besoins et la réflexion sur les fonctionnalités avec une même équipe constituée d'un panel relativement restreint mais issu de services représentatifs.

Nous avons ainsi démarché différents services pour les associer directement à la réflexion sur le projet d'annuaire. En premier lieu la Communication Interne, car ses missions lui confèrent un rôle central sur les questions de connaissance de l'entreprise et donc d'identification des collaborateurs. Surtout, nous souhaitons l'associer dès l'origine à la réflexion sur la rationalisation du partage d'information afin qu'elle devienne un pivot communicationnel et, si possible, une force organisatrice de la politique future. Il était

également essentiel d'impliquer le Support Informatique. En effet, celui-ci disposait du fichier le plus complet et fiable (Active Directory). Par ailleurs, ses rôles d'administration des comptes Windows et de gestion du matériel téléphonique en font un « passage » privilégié des informations. Enfin, son expertise sur les possibilités d'interfaçage d'une nouvelle solution avec l'Active Directory était indispensable. Les Ressources Humaines, quant à elles, sont les plus au courant des mouvements de personnel. L'Accueil et le service Clients ont été sollicités car leurs missions en font des utilisateurs notables d'un annuaire d'entreprise.

1.2.2.2 Implication des membres de l'équipe et ménagement des susceptibilités

Nous étions confiants sur l'adhésion de la plupart de ces services au projet d'annuaire. Nous souhaitions cependant que les utilisateurs se saisissent véritablement du projet et qu'ils remplacent l'AMOA dans son rôle de commanditaire. Cela nous paraissait essentiel, tant pour la réussite de ce projet pilote (acceptation et promotion par des relais sur le terrain), que pour la dynamique que nous souhaitions amorcer.

La première étape a donc été de rencontrer individuellement la responsable de la Communication Interne pour lui exposer le projet et lui proposer d'intervenir en qualité de « responsable utilisateurs » (c'est-à-dire chargée de la coordination et de la communication côté utilisateurs). Avec son accord, nous avons « déclaré » le projet d'annuaire. C'est-à-dire que nous l'officialisons par l'enregistrement d'un dossier projet dédié et par le renseignement d'une fiche descriptive décrivant succinctement le projet et indiquant la responsable de la Communication Interne comme responsable utilisateurs.

Dès lors, il aurait été souhaitable que celle-ci prenne l'initiative d'organiser les réunions du groupe projet. Mais elle se montrait encore peu impliquée dans la conduite du projet même si elle témoignait d'un intérêt sur le fond. Nous avons donc rencontré de manière informelle les responsables des différents services que nous souhaitions impliquer pour leur présenter le nouveau projet désormais déclaré tout en insistant sur le fait que le commanditaire était la responsable de la Communication Interne. Suite à cela, nous avons rédigé un mail commun à l'ensemble de l'équipe projet pour l'inviter à une première réunion. Ce mail rappelait les objectifs du projet ainsi que les échéances prévues et présentait l'ordre du jour de la première réunion.

Nous avons été confrontés à d'importants problèmes de disponibilité des personnes en raison de la période (mois d'août) : plusieurs collaborateurs partaient en congés et ne pouvaient être présents à l'ensemble des réunions. Par ailleurs, nous nous sommes aperçus qu'en dépit d'une invitation formelle aux réunions (avec demande de confirmation), il est très difficile d'obtenir des réponses fiables. Plusieurs cas se sont notamment présentés, où des collaborateurs avaient annoncé qu'ils ne seraient pas présents ou qu'ils ne resteraient

pas toute la durée de la réunion, mais où ils sont finalement venus ou ont assisté normalement à la réunion. Était-ce une manifestation d'autonomie ? D'autant plus que nous n'avions pas d'autorité hiérarchique sur eux. Tout se passait comme si cette présence, dévoilée au dernier moment, était destinée à montrer qu'ils restaient seuls décideurs de leur collaboration, qu'ils n'étaient pas sujets d'une « convocation ». Nous avons toujours évité la confrontation qui nous semblait pouvoir conduire au blocage. Nous avons préféré adopter une attitude de conciliation en faisant valoir que leurs présences étaient importantes tout en montrant que nous comprenions qu'ils aient d'autres impératifs. Cette attitude a permis de débloquent les situations car les personnes concernées ont pu faire admettre leurs présences comme des contributions volontaires.

1.3 L'apprentissage collectif par le projet

Le projet a fait l'objet de trois réunions avec les utilisateurs. Elles ont permis d'analyser l'existant et de recenser les besoins puis de préciser les fonctionnalités attendues et enfin de présenter le cahier des charges fonctionnel. Chaque phase a été l'objet de riches échanges et l'occasion de montrer qu'un projet relatif à l'information interne doit être conduit avec les mêmes exigences qu'un projet « business ».

1.3.1 Initier une culture de la réunion projet

Les difficultés auxquelles nous avons été confrontés pour amener certains acteurs à se réunir nous ont semblé significatives du peu d'expérience de ceux-ci en matière de réunions de projet. Nous en avons donc pris en charge l'aspect formel (communication des ordres du jour, comptes-rendus). Nous avons également prêté attention à limiter la durée des réunions à une heure afin de mettre l'accent sur l'efficacité et de ne pas altérer la confiance des personnes présentes. En échange, nous insistions sur la nécessité de débiter les réunions à l'heure prévue. Le temps restant était rappelé à la mi-réunion et au dernier quart d'heure. Si la réunion se prolongeait malgré tout au-delà de l'heure prévue, nous le notifiions aux participants afin de bien marquer notre respect pour leurs autres activités.

1.3.2 Permettre aux acteurs de se motiver

Au-delà de l'aspect formel que nous nous sommes appliqués à maintenir dans l'organisation de ces réunions, nous avons cherché à amener les personnes présentes à être de véritables forces de propositions. Au départ, la plupart d'entre-elles se présentaient dans une attitude relativement attentiste. Nous éprouvions beaucoup de difficultés à leur faire exprimer leurs besoins de manière spontanée. En revanche, lorsque nous faisons de propositions, cela les amenait à réagir.

Pour conduire les acteurs à s'exprimer sur les fonctionnalités attendues, il nous a semblé très utile présenter des propositions concrètes, notamment sous la forme de maquettes (cf. Annexe 1). Nous leur permettions ainsi de se représenter concrètement les possibilités et de se rendre davantage compte de ce qui manquait ou de ce qui leur semblait superflu. Ces maquettes, en tenant compte de ce qui avait été décidé au cours des réunions, avaient aussi l'intérêt de montrer l'avancement du projet. Elles étaient donc un objet de motivation. Enfin, ces maquettes permettaient d'attirer l'attention sur des problèmes très précis et d'engager la discussion sur des questions de fond. Par exemple : qui a en charge d'indiquer qu'une personne change de poste ? qui doit valider cette information ? faut-il des listes d'autorité ? qui doit les administrer ?

La présentation de ces maquettes a amené les acteurs à exprimer des attentes qui dépassent le cadre strict du projet d'annuaire mais qui pourront faire l'objet de projets futurs. La possibilité, par exemple, de demander l'impression de cartes de visite à partir de du profil dans l'annuaire. L'accès à des formulaires web, via l'Intranet, pour effectuer des demandes de badges ou de places de parking a aussi été désiré. Ces questions ne sont pas au cœur de la problématique de la communication inter-services, mais elles témoignent d'une volonté de simplifier certaines procédures et c'était, semble-t-il, la première fois que de telles attentes étaient formulées en réunion.

Cependant, l'approche délibérément concrète que nous avons adoptée avec la présentation des maquettes doit être menée avec précaution. Elle peut également avoir un effet inhibiteur en présentant de manière trop formelles et « finalisées » des propositions qui restent à débattre.

1.3.3 Instituer des espaces de confrontation

Les questions soulevées par le projet d'annuaire ont été l'occasion pour les collaborateurs d'exposer leurs visions respectives, parfois contradictoires, sur un certain nombre de sujets. Il nous a semblé que ces discussions étaient indispensables pour construire des solutions négociées, acceptées par les acteurs.

Deux modalités de gestion de l'annuaire étaient envisageables. L'une consistait en une alimentation très centralisée, assurée par un ou deux services vers lesquels remonterait l'ensemble des informations ; l'autre consistait plutôt en une alimentation très décentralisée, où chacun des collaborateurs aurait la possibilité de modifier par lui-même certaines informations le concernant (moyennant une validation par son supérieur hiérarchique). Initialement, la plupart des personnes présentes aux réunions préférait la première solution, centralisée. Ceci souvent par crainte que les collaborateurs ne passent leur temps à modifier les données les concernant et s'amuse à renseigner des informations farfelues. Les

managers craignaient alors de subir une charge de travail importante pour contrôler ces informations. Cependant, les deux services qui auraient pu assurer le rôle principal de gestionnaire de la base de données refusaient, de leur côté, la charge de travail supplémentaire que cette mission allait inmanquablement représenter pour eux. Hors réunion, chacun d'eux préférait l'option centralisée mais soutenait qu'il était naturel que ce soit l'autre qui s'en charge. Les discussions en réunion ont permis de résoudre le problème. Chacun s'est progressivement convaincu de l'opportunité d'une gestion décentralisée. Une certaine défiance envers les collaborateurs a ainsi été dépassée et les managers ont accepté d'être investis de la gestion des informations concernant leurs propres équipes. Une telle solution aurait probablement été rejetée par chacune des parties si elles n'avaient participé à son élaboration.

2 Bénéfices et limites de l'action menée

2.1 Une dynamique est amorcée

Le projet d'annuaire lui-même a beaucoup avancé puisque les utilisateurs se sont montrés très satisfaits du cahier des charges fonctionnel présenté lors de la dernière réunion. Ce projet pilote est donc en voie d'atteindre l'objectif fixé, bien qu'initié par le bas, sans le soutien de la Direction Générale.

Preuve est ainsi faite que les collaborateurs sont prêts à s'investir dans des projets collectifs si une structure et des objectifs clairs leur sont proposés. Pour la première fois les acteurs de différents services se sont rencontrés dans le but de mieux travailler ensemble au bénéfice de tous.

Il reste maintenant à concrétiser le projet en assurant son déploiement. Il sera alors un précédent en matière de coopération transversale visant à l'amélioration de l'accès à l'information interne.

Jusqu'à présent nombre de services nourrissaient de leur côté des intentions plus ou moins affirmées de mise en place d'un Intranet chez BoutiqueEnLigne. Nous voulions faire admettre l'idée qu'un tel projet ne peut aboutir à un résultat satisfaisant s'il n'est le fruit de la concertation inter-services. En présentant cet annuaire comme la première brique de cet Intranet, que chacun appelle de ses vœux, nous pensons avoir réussi à faire accepter cette idée. Nous espérons que les aspirations de chaque service s'agrègeront à cette première brique dans le cadre de futurs projets au lieu d'être conçus de manière autonome, comme cela était le cas jusqu'à présent.

2.2 Mais les efforts doivent être soutenus

Tous les projets de partage de l'information ne présentent pas un intérêt aussi immédiat ou partagé par l'ensemble des collaborateurs que celui de l'annuaire d'entreprise. Certains soulèvent davantage de conflits ou demandent davantage de rigueur pour appliquer de nouvelles règles de partage ou de formalisation.

A l'avenir, pour créer une dynamique et dépasser ces résistances, il est impératif que la Direction Générale affiche l'importance qu'elle accorde à ces questions en instituant un groupe de pilotage propre à mener une politique cohérente de gestion de l'information et à mobiliser les collaborateurs.

Conclusion

Charles Lindblom a dit du changement qu'il s'agissait d'une « science de la débrouillardise⁴ ». Le travail de terrain, entrepris tout au long de cette mission, confirme en tout cas qu'il est illusoire de l'envisager de manière linéaire et strictement planifiée. Le manager de l'information doit non seulement comprendre l'existant mais composer avec lui.

Conduire les collaborateurs à adopter de nouvelles manières de communiquer, de partager, ne peut se réduire à une planification bureaucratique, déconnectée de leurs vécus et de leurs motivations. Le développement du partage de l'information ne se décrète pas tant il semble juste que « pas plus qu'on ne change la société par décret, on ne la change sans les acteurs qui la compose. » ([5], Bernoux) Plus qu'une position de principe, il s'agit d'une condition *sine qua non* du changement.

Avant d'être une question d'outils ou de procédures, le partage de l'information relève de problématiques humaines. Il interroge le rapport que chacun entretient aux autres. Il exige la reconnaissance des activités d'autrui, la considération de ses besoins et de ses compétences. Faute de quoi, l'individu demeurerait hermétique à aux directives, aussi pertinentes soient-elles. Et leur application serait une gageure.

Nous avons vu à quel point la réalité observable, en matière de gestion et de circulation de l'information, relève d'imbrications complexes, de logiques particulières, concurrentes, souvent contradictoires. Il y a là un existant que le management de l'information ne peut ignorer mais qu'il a néanmoins en charge de faire évoluer vers plus de cohérence, de rationalité « du point de vue de l'organisation ». La conduite d'un projet pilote est apparue très utile pour conduire les collaborateurs à s'interroger sur leurs propres pratiques et les mettre en situation de reconsidérer leurs façons de collaborer.

Le manager de l'information est donc moins une « main organisatrice » qu'un accompagnateur, un intervenant, donnant l'occasion aux collaborateurs de prendre conscience de leurs manières de faire et d'imaginer collectivement des solutions nouvelles.

Pour conclure cette étude, nous pouvons dire que la mise en place d'un véritable management de l'information apparaît cruciale dans une société en croissance rapide comme BoutiqueEnLigne. Si notre mission a été l'occasion de conduire une action d'incitation auprès des différents services, il reste maintenant à accompagner l'émergence de la problématique informationnelle. Nous pensons qu'il est important que cet accompagnement soit collégial pour sa fonction décisionnaire (assuré par un Comité de pilotage) de sorte à impliquer un nombre important de services et à tenir compte, au mieux, des différentes logiques concurrentes au sein de l'entreprise. Mais il nous semble, complémentirement, que

⁴ LIINDBLOM Charles. « The Science of Muddling Through ». In Public Administration

cet accompagnement, sur le terrain, au jour le jour, gagnerait à faire l'objet d'un poste de management de l'information. Cette fonction pourrait être assurée par le responsable du service Qualité qui a une bonne connaissance de l'ensemble des services et qui a déjà conduit la mise en place d'une Iso-certification 9001 des traitements après-vente.

La politique de gestion de l'information interne nécessitera de s'appuyer sur le suivi d'indicateurs d'usage, de performance et de satisfaction que ce manager de l'information pourra établir. Il semble également important d'appuyer l'étude présentée ici par des arguments « comptables » tels que l'estimation du retour sur investissement. Cela passe notamment par le chiffrage des coûts cachés imputables à la situation informationnelle actuelle (temps passé à trouver/communiquer l'information ; erreurs résultant d'une mauvaise information ; redondance des tâches ; fatigue engendrée par l'accès difficile aux informations ; impacts éventuels sur la notoriété de l'entreprise, etc.)

Enfin, il nous semble qu'un facteur clef de la réussite de cette politique de gestion de l'information est son adéquation avec la culture de l'entreprise. Sans doute faut-il privilégier une évolution régulière et soutenue, visant la rationalisation et l'interconnexion progressive des sous-systèmes existants, à une « révolution » cherchant à tout prix la migration vers un outil unique.

Bibliographie

Cette bibliographie est une bibliographie analytique classée par ordre alphabétique d'auteur. Dans les cas où plusieurs documents sont référencés pour un même auteur, ceux-ci sont classés par ordre chronologique décroissant. Les recherches bibliographiques ont été arrêtées le 20 septembre 2009.

Cette bibliographie comprend une sélection de ressources qui ont servi à alimenter la première partie du mémoire « Mener un projet de structuration de l'information interne » ainsi que les réflexions sur les problématiques abordées.

La rédaction des références bibliographiques est conforme aux normes :

- Z44-005. décembre 1987. Documentation. Références bibliographiques : contenu, forme et structure ;
- NF ISO 690-2 Février 1998 Information et documentation. Références bibliographiques Documents électroniques, documents complets et parties de documents.

Les références sont précédées d'un chiffre entre crochet qui correspond au renvoi dans le corps du texte. Les numéros correspondent à l'ordre de classement des références dans la bibliographie et non à l'ordre d'appel dans le corps du texte.

[1] ACCART Jean-Philippe, PEYRELONG Marie-France. Du système d'information personnel au système d'information collectif : réalités et mirages du partage de l'information en entreprise. In Proceedings Conférence annuelle de l'Association canadienne des sciences de l'information (CAIS/ACSI) [En ligne]. 26 octobre 2006, Toronto [Consulté le 20 septembre 2009]. 13 p. <<http://eprints.rclis.org/7305/>>

A partir d'enquêtes de terrain, les auteurs essayent de mettre en évidence la complexité du partage de l'information dans les entreprises, en particulier celle résultant du passage de la localité à l'espace de l'entreprise.

[2] BONNEVILLE Luc, GROSJEAN Sylvie. Quand l'insécurité numérique fait figure de résistance au changement organisationnel [en ligne]. In actes du colloque De l'insécurité numérique à la vulnérabilité de la société (CREIS). 2007, Paris, 13 p. [consulté le 13 novembre 2009]. <www.creis.sgdg.org/colloques_creis/2007/GrosjeanBonneville.pdf>

A partir d'études de cas concernant l'introduction de TIC dans des organisations de soins, les auteurs montrent que la résistance au changement, très connotée idéologiquement et souvent considérée comme un obstacle à l'innovation organisationnelle, masque des réalités complexes, sociologiques, psychologiques et organisationnelles.

[3] BUCKI Janusz. L'information au service de la décision [en ligne]. Institut de Génie Décisionnel. [consulté le 20 septembre 2009]. <<http://iegd.institut.online.fr/ART03-B-ADSc-Inf-Dec-fr.htm>>

Cet article explicite de manière convaincante les besoins d'information engendrés, pour les salariés, par le dépassement des formes d'organisations scientifiques du travail.

[4] BAGLA Lusin. Sociologie des organisations. Paris, La Découverte, 2003. 123 p. ISBN 978-2-7071-3948-1

Les trois derniers chapitres de l'ouvrage exposent l'approche des sociologues qui vise à replacer l'homme au coeur des *organisations*. Il met alors en évidence les limites de la rationalité, de l'efficacité, du contrôle et de la prévisibilité dans les organisations.

[5] BERNOUX Philippe. Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations. Paris, Seuil, 2009. 307 p. ISBN 978-2-02-063983-5

L'auteur montre que les salariés (considérés comme acteurs d'un système), par leurs réactions, valident ou condamnent un projet, l'impulsent ou le freinent. Cela implique qu'il n'y a pas de déterminisme dans le changement, mais aussi que c'est la coopération bien plus que la contrainte qui permet le changement.

[6] CACALY Serge, LE COADIC Yves-François, POMART Paul-Dominique, SUTTER Eric. Dictionnaire de l'information. Paris, Armand Colin, 2004. 274 p. ISBN 2-200-26682-0

Usuel de référence pour définir les notions de science de l'information.

[7] CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard. L'acteur et le système. Paris, Seuil, 1992. 500 p. ISBN 978-2-02-018220-1

Ce livre propose une approche détaillée de la notion de *jeu d'acteur* et mène une analyse approfondie des systèmes d'action et des processus de changement.

[8] GUYOT Brigitte. Dynamiques informationnelles dans les organisations. Paris, Hermès science publications-Lavoisier, 2006. 236 p. ISBN 2-7462-1294-3

L'ouvrage aborde les différents types d'activités liées à l'organisation de l'information au sein des organisations, notamment l'organisation personnelle des systèmes d'information et l'organisation de l'information sur le plan collectif.

[9] GUYOT Brigitte. Mettre en ordre les activités d'information, nouvelle forme de rationalisation organisationnelle [en ligne]. Septembre 2002. [consulté le 20 septembre 2009]. 12 p. <http://www.brigitte-guyot.com/textes_Zip/ordreactivitegresec.pdf>

L'auteur montre comment les activités d'informations intéressent les sciences de gestion et la sociologie du travail. Elle pointe notamment les implications pour les individus et les limites à une modélisation totale.

[10] GUYOT Brigitte. Une activité de travail méconnue : l'activité d'information. Communication présentée au colloque international sur les usages et les services [en ligne]. Paris, France Télécom, 12-14 juin 2001 [consulté le 20 septembre 2009]. 12 p. <http://www.brigitte-guyot.com/textes_Zip/ICUST%2001.pdf>

Cet article identifie les efforts, s'ajoutant à l'activité de travail principale, que mène l'acteur pour s'informer, informer, gérer et classer les informations. L'auteur insiste sur le poids que représente le maintien des micro-systèmes d'information personnels et sur le fait qu'il est rarement pris en compte lors de l'évaluation du travail par le management.

[11] LALLEMENT Michel. Le travail : une sociologie contemporaine. Paris, Gallimard, 2007. 676 p. ISBN 978-2-07-034075-0

Dans le chapitre intitulé « L'organisation en action », l'auteur s'arrête sur les questions de rationalité des acteurs, de pouvoir de l'acteur individuel et de cohérence de l'action organisée.

[12] PARTHENAY Claude. Herbert Simon : rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel [en ligne]. [consulté le 20 septembre 2009]. 28 p. <http://www.grjm.net/documents/claude_parthenay/Parthenay_Simon.pdf>

Cet article propose notamment une synthèse précise de la théorie de la *rationalité limitée* d'Herbert Simon.

[13] REYNAUD Jean-Daniel, Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale. Paris, Armand Colin, 1997. 348 p. ISBN 2-200-01677-8

Deux chapitres traitent des questions d'autonomie et de contrôle des acteurs dans les organisations, ainsi que des négociations et des conflits dans les relations de travail.

[14] VENIARD Antoine. Manager sans a priori : dialectique de l'ordre et du désordre. In Revue Management et Avenir, 2004, vol 1 n°1, p. 77-96. ISSN 1768-5958

L'auteur s'inscrit dans une préoccupation managériale et plaide pour l'apprentissage organisationnel. Il constate que les représentations des acteurs ne sont ni vraies ni fausses, mais plus ou moins pertinentes, plus ou moins fonctionnelles. Il explique que le dépassement des stéréotypes passe moins par des tentatives d'interventions directes sur ceux-ci, que par l'action sur les conditions qui peuvent les faire évoluer.

Annexes

Annexe 1 : Exemples de maquettes présentées lors des réunions de travail sur le projet d'annuaire d'entreprise

Recherche

Afficher tout

Nom/Prénom :

Intitulé poste :

Service : Informatique > AMOA

- Contenu
- Contenu > BU Téléphonie
- Contenu > ...
- Informatique
- Informatique > AMOA
- Informatique > Support

Fonctions opérationnelles : Responsable achat téléphonie

Recherche multichamps :

Fiches créées / MAJ entre : 15/08/2009 et 20/08/2009

Effacer tout Rechercher

Maquette 1 – Formulaire de recherche dans l'annuaire


 Dernière mise à jour : 01/05/2009
 Chemin_vers_photo/photo.jpg

Nom :
 Prénom :

Service :
 Intitulé de poste :
 Fonctions opérationnelles :

Mail :

Téléphone fixe :
 Téléphone portable :
 Fax :

Service clients

Société :
 Responsable :
 Collaborateurs :

Site géographique : } Sélectionner sur le plan
 Etage :
 Bureau/Zone :

Formations suivies :

Notes SC :

Absences prévues :

Présence :

Backup's : Question 1
 Question 2

Compétences : 1 2 3 4 5
 1 2 3 4 5
 --- Langues ---
 Allemand
 Anglais
 ...
 --- Outils informatiques ---
 Excel
 Word
 Photoshop
 Power Point
 ...
 --- Autres ---
 Statistiques
 Notions juridiques

Notes :

Maquette 2 – Formulaire de modification de profil