HAL
open science

Réussir son projet d'intranet : intégrer le facteur humain

Cyril Roger

To cite this version:

Cyril Roger. Réussir son projet d'intranet : intégrer le facteur humain. domain_shs.info.docu. 2010. mem_00575075

HAL Id: mem_00575075

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00575075v1

Submitted on 9 Mar 2011

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

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

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

INSTITUT NATIONAL DES TECHNIQUES DE LA DOCUMENTATION

MEMOIRE pour obtenir le

Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD

niveau I

Présenté et soutenu par

Cyril Roger

le 19 novembre 2010

Réussir son projet d'intranet : intégrer le facteur humain

Jury

Ghislaine Chartron
Valérie Néouze

Cycle supérieur Promotion XL

Remerciements

Je tiens à remercier Ghislaine Chartron, qui a bien voulu superviser ce mémoire, Valérie Néouze et Jérôme Kalfon pour leur chaleureux accueil au Service commun de documentation de l'université Paris-Descartes, ainsi que l'ensemble des personnels des bibliothèques de l'université pour leur constante disponibilité et leur sourire. Que ce mémoire puisse leur être utile…

Notice

ROGER Cyril. Réussir son projet d'intranet : intégrer le facteur humain. Mémoire, titre professionnel de niveau 1, INTD, 2010.

L'introduction des standards et des pratiques de l'internet dans les entreprises sous la forme d'intranets a créé un mirage : à elles seules les fonctionnalités de l'outil seraient capables de transformer les habitudes de travail et de créer de la transversalité. La littérature consacrée au sujet et les expériences des professionnels démontrent le contraire. La mise en place d'un intranet dans une entreprise ou une administration réclame non seulement une méthode de projet qui détaille les besoins de l'organisation et les fonctionnalités de l'outil qui les satisfera, mais une prise en compte de la culture de l'entreprise.
Afin de clarifier les enjeux de la mise en place ou de la mise à jour d'un intranet, ce mémoire s'attache à définir l'intranet comme une « wébisation » du système d'information de l'entreprise. Il détaille d'autre part les conditions d'appropriation d'un intranet par ses utilisateurs (familiarité avec les TIC, ergonomie, services rendus…) et examine les conditions de mise en place de dispositifs collaboratifs. Dans une quatrième partie ces préconisations sont appliquées au cas du Service commun de documentation (SCD) de l'université Paris-Descartes.

Mots-clés :
ACTEUR ; ANIMATION ; BIBLIOTHEQUE ; CHANGEMENT ; COLLABORATIF ; GESTION PROJET ; INTRANET ; MANAGEMENT ; PORTAIL ; SERVICE COMMUN DOCUMENTATION ; TRAVAIL COLLABORATIF.

Table des matières

Remerciements 3
Notice 4
Mots-clés : 4
Liste des figures 8

Introduction 9

Première partie : A quoi sert un intranet ? 11
1 Généralités sur l'intranet 12
1.1 Questions autour d'une définition 12
1.1.1 Débat autour d'une définition 12
1.1.2 Hésitations typologiques 13
1.2 Quelques mots d'histoire 14
2 Définitions technique et fonctionnelle de l'intranet 16
2.1 Définition technique 16
2.1.1 L'introduction des standards du web dans l'entreprise 16
2.1.2 L'architecture client-serveur 17
2.2 Définition fonctionnelle 18
2.2.1 L'intranet défini par ses objectifs 18
2.2.2 Les grandes fonctions d'un intranet 19
3 Typologies des intranets 21
3.1 La réalité des usages 21
3.1.1 Typologie des usages 22
3.1.2 Typologies structurelles 23
4 L'intranet 2.0 et le web 2.0 26
4.1 Les principes du web 2.0 26
4.2 Du web 2.0 à l'intranet 2.0 28
4.3 Les limites que posent les entreprises à l'intranet 2.0 30
4.4 La notion d'intranet 2.0 ouvre la notion de maîtrise d'usage 31
5 Quel avenir pour l'intranet ? 32
5.1 L'Environnement numérique de travail 32
5.2 Le portail 33

5.3 L'intranet est-il obsolète ? ... 34
5.4 L'intranet universalise le système d'information des entreprises ... 36

Deuxième partie : Les conditions de réussite d'un intranet ... 40
6 L'intranet, outil stratégique et organisationnel ... 40
6.1 L'intranet un outil de management ... 40
6.1.1 Les enjeux de la mise en place d'un intranet ... 40
6.1.2 La gestion projet ... 42
6.1.3 L'intranet comme écosystème ... 47
7 Les conditions d'appropriation d'un intranet ... 50
7.1 La familiarité avec les outils informatiques et les NTIC ... 50
7.1.1 Les compétences requises ... 50
7.1.2 La qualité de l'ergonomie ... 54
7.1.3 La qualité des services rendus jugée au prisme de leur utilité ... 57
7.1.4 La densité du nuage et les agents appropriatifs ... 59

Troisième partie : Le travail collaboratif et ses acteurs ... 62
8 Généralités sur le travail collaboratif ... 62
8.1 Quelques éléments historiques ... 62
8.2 Définition du travail collaboratif ... 64
8.3 Le travail collaboratif et l'intranet ... 65
8.3.1 Communication synchrone et asynchrone ... 65
8.3.2 Approches de l'intranet en fonction de ses contenus ... 66
8.3.3 Trois types d'outils collaboratifs ... 69
8.3.4 L'offre de gestion de contenu et la question de la politique de partage ... 70
8.4 Quelques chiffres ... 71
8.4.1 Pratiques collaboratives en chiffres ... 71
8.4.2 Le biais sociologique du partage ou de la recherche d'information ... 74
9 Les enjeux du travail collaboratif ... 76
9.1 L'injonction à la transversalité ... 77
9.2 La stratégie des acteurs ... 79
9.2.1 Le détournement de l'intranet ... 79
9.2.2 Le refus de participation ... 80
9.2.3 Les enjeux hiérarchiques ... 81
10 Circuits de production et contrôle de l'information ... 84
10.1 Contrôle a priori selon des circuits hiérarchiques ... 84
10.2 Contrôle par un comité éditorial ... 85
10.3 Contrôle hiérarchique et autonomie des collaborateurs ... 86
10.4 Analyse croisée des cas ... 87

10.5 Quels rôles et quels objectifs assigner aux participants ? ... 88
10.5.1 Les conditions de l'échange sur un forum ... 88
10.5.2 Le rôle d'un animateur de communauté ... 89
10.6 Synthèse des cas ... 90
10.6.1 Les modes de contrôle ... 90
10.6.2 Un contrôle de l'information selon le type de publics ... 92
10.6.3 Les conditions d'alimentation de l'intranet ... 92

Quatrième partie : Le cas du SCD de l'université Paris-Descartes ... 96
11 Contexte ... 98
11.1 Les missions du SCD de l'université Paris-Descartes ... 98
11.1.1 Les missions du SCD ... 98
11.1.2 Configuration et spécificité du SCD ... 98
11.1.3 Public-cible ... 99
12 Enquête de besoins ... 100
12.1 Méthode d'entretien ... 100
12.1.1 Objectif des entretiens ... 100
12.1.2 Résultats des entretiens ... 101
12.1.3 L'expression des besoins ... 102
13 Préconisations ... 104
13.1 Préconisations en gestion de projet et production documentaire ... 104
13.1.1 Groupe de travail Communication ... 104
13.1.2 Groupe de travail GRH ... 105
13.1.3 Groupe de travail Procédures ... 106
13.1.4 Préconisations pour la conduite du changement ... 113

Conclusion ... 114
Bibliographie ... 118

Annexes ... 132
Annexe : L'intranet du SCD de Paris-Descartes : analyse de l'existant ... 133

Liste des figures

Figure 1 : Les grandes fonctions d'un intranet..... 20
Figure 2 : L'intégration des objectifs d'un intranet dans la stratégie de l'entreprise..... 43
Figure 3 : Schéma d'organisation du projet intranet..... 44
Figure 4 : Trois types d'interactions entre les utilisateurs d'un intranet à partir de ses contenus..... 68
Figure 5 : Outils collaboratifs par fonction..... 69
Figure 6 : Typologie des documents utiles l'intranet du SCD Paris-Descartes..... 111
Figure 7 : Proposition d'arborescence pour le site web intranet du SCD Paris-Descartes... 112

Introduction

L'intranet s'est imposé comme un outil central de la gestion d'information en direction des collaborateurs des entreprises. En effet, son adéquation souhaitée sinon toujours réalisée avec les pratiques d'internet en fait un outil particulièrement séduisant de communication, d'accès aux ressources documentaires ou d'échange, voire de construction, de connaissances. Mais ces possibilités mêmes rendent l'objet complexe : finalement, à quoi sert un intranet ? A tout cela à la fois ? A l'une seulement de ses fonctions ? Et lesquelles choisir ?

D'autre part, le cas à partir duquel cette réflexion a été bâtie, l'intranet du Service commun de documentation (SCD) de l'université Paris-Descartes, a conduit à s'interroger : suffit-il de proposer un intranet aux collaborateurs d'une organisation pour qu'ils s'en emparent ? Un intranet est-il à soi seul capable de créer de la transversalité entre une dizaine de structures éloignées géographiquement les unes des autres et appartenant cependant à la même entité ?

Force est de constater, nous le verrons, qu'un intranet ne se réduit pas à un ensemble de fonctionnalités techniques dont les utilisateurs n'auraient qu'à s'emparer. De plus, parce que sa fonction est de gérer de l'information, sa mise en place ou sa mise à jour relève d'un projet au terme duquel l'entreprise aura déterminé ses objectifs et ses besoins, ce qui n'est pas un travail technique mais d'abord stratégique. Mais ce travail même, dont l'aboutissement est le cahier des charges techniques qui sera remis au développeur chargé d'installer l'intranet, ne suffira pas si l'entreprise n'a pas correctement évalué la capacité de ses utilisateurs à s'approprier l'outil.

Afin de correctement saisir les conséquences de l'introduction d'un intranet dans une entreprise, il a paru nécessaire d'examiner avec détail ses dimensions techniques et les débats autour de sa définition et de son utilité (première partie). Une fois ces questions cernées, ce sont les conditions de mise en place d'un intranet qui ont été examinées, notamment la méthode de projet et les conditions d'appropriation humaines. Enfin, nous nous interrogerons sur l'aptitude d'un intranet à créer de la transversalité à partir de dispositifs collaboratifs (troisième partie), avant de traiter du cas du SCD de Paris-Descartes (quatrième partie).

Première partie
A quoi sert un intranet ?

1 Généralités sur l'intranet

Définir un intranet n'est pas chose aisée tant les utilisations de ce dispositif technique sont nombreuses. De plus, apparu au milieu des années 1990, l'intranet a évolué au gré des technologies, des offres informatiques ainsi que de l'expérience et de l'évolution des besoins des entreprises elles-mêmes. Appréhender l'intranet en tant que dispositif technique et d'organisation, comprendre ce que l'on peut attendre de lui et ce que prestataires, éditeurs, informaticiens ou professionnels de la gestion d'information proposent nécessite donc de cerner les fonctions et les éléments techniques de l'intranet.

1.1 Questions autour d'une définition

1.1.1 Débat autour d'une définition

Il y a quelques années, l'une des plumes du Blog des managers, Xavier Aucompte, s'essayait à une définition de l'intranet et écrivait : « Un site intranet est une application informatique créée au sein d'une entreprise qui s'ouvre via un navigateur web destiné aux salariés dans le cadre de leur activité professionnelle. » Ouvrant une piste négligée par cette définition, un autre intervenant ajoutait : « L'intranet est le reflet du management de l'entreprise » - et suscitait, de la part d'une troisième, cette rectification : « Un intranet est bien plus qu'une application, et je propose de le positionner plutôt comme un dispositif informatique, organisationnel et humain… » En somme, proposait un quatrième internaute, « l'intranet est un dispositif informatique mis en œuvre par une organisation pour mettre en réseau des informations et des individus. » « Je trouve cette démarche intéressante, ajoutait un cinquième internaute, mais ne répondant pas à mon avis au rôle d'une définition. Le but d'une définition est d'expliquer le plus simplement possible à toute personne le sens d'un mot et donc en l'espèce d'un outil sans qu'il y ait de doute avec un autre. Je ne crois pas que l'on puisse de ce fait le résumer à [cette dernière définition]. Quand je lis cette proposition, je pense qu'on pourrait l'appliquer d'une certaine façon à la messagerie interne ». [1, Aucompte] Or, un intranet ne se résume effectivement pas à une messagerie interne.

Cette discussion, au terme de laquelle aucune définition satisfaisante n'a pu finalement être retenue, parce qu'« il y a autant de définition de l'intranet que d'entreprises », remarquait le premier intervenant, est significative de la difficulté qu'il y a à définir un intranet. Est-ce un site, comme l'affirme le premier internaute ? Est-ce une application ? Un outil de management ? Ou bien encore un réseau ?

1.1.2 Hésitations typologiques

A ces questions s'ajoutent, compliquant la définition, les tentatives de typologies qui vont, elles, s'intéresser aux fonctions que peut remplir un intranet. Ici, nos débatteurs distinguent, sans prendre le temps de s'appesantir en explications, cinq types d'intranets : « les intranets collaboratifs, les intranets informatifs, les intranets documentaires, les intranets annuaires et les intranets applicatifs ». Le premier, propose des outils collaboratifs, le second des informations sur l'entreprise à caractère institutionnel, le troisième l'accès à des banques de documents, le quatrième à des annuaires d'entreprise et le cinquième à des applications. Mais trois ans plus tard, notre plume introduit, toujours sur le même blog, une nouvelle typologie et une nouvelle notion, l'intranet 2.0 [2, Aucompte]. L'intranet 2.0 se divise en « trois grandes familles », estime-t-il.

La première est celle de l'intranet 2.0 fonctionnel, qui propose des outils pour « aller plus vite ». La seconde est celle de l'intranet 2.0 innovant – « il est là pour aider, faciliter et pousser l'innovation en interne ». La troisième est l'intranet d'entreprise, au service de l'entreprise 2.0, « basée sur l'entreprenariat de chacun ».

Ces interrogations, typologies et tentatives de définitions étalées sur trois ans pour peu satisfaisantes qu'elles soient – nous ne disposons nullement à leur terme d'une définition de l'intranet – s'avèrent cependant instructives car, sans parvenir à démêler, elles recensent nombre des caractéristiques ou fonctions possibles d'un intranet.

Elles témoignent de la proximité entre intranet et internet et renvoient implicitement aux technologies utilisées ; elles soulignent les implications managériales d'un intranet en mettant en jeu dispositifs collaboratifs, augmentation de la productivité ou autonomie des salariés ; elles mettent l'accent sur les attentes des entreprises en matière d'accès aux connaissances et de gestion de l'innovation en pointant les enjeux de l'entreprise 2.0 ; elles effleurent ce faisant la question des rapports entre la stratégie d'entreprise et les techniques de l'information et de la communication ; elle glissent sur les bouleversements possibles des liens unissant les collaborateurs d'une entreprise et buttent finalement sur la définition de l'intranet dont la particularité semble être de confondre dispositif technique et dispositif humain. Car là est bien la difficulté : un intranet confond, comme souvent dans le monde des techniques de l'information et de la communication, dispositif technique et dispositif humain.

1.2 Quelques mots d'histoire

La meilleure et la plus simple des définitions de l'intranet est a priori étymologique : un intranet est un réseau internet fermé – littéralement une « toile interne » – autrement dit un réseau internet circonscrit à une entreprise. C'est en effet de l'engouement des entreprises pour le web qu'est né, au milieu des années 1990, l'intranet, c'est-à-dire la tentative de transposition de l'internet au périmètre de l'entreprise.

Entre 1995 et 1998, les intranets ne sont que des vitrines internes, de simples outils de communication remplaçant peu ou prou le journal d'entreprise. D'un point de vue typologique, on a pu parler d'intranet communicant [4, Azar-Exbrayat]. Mais ces premières expérimentations du réseau internet au sein de l'entreprise ont suscité l'intérêt. « Vers 1997-1998, tout le monde voulait un intranet mais finalement peu de gens savaient à quoi ça allait leur servir », rapporte Hervé Jullien[1]. Sans toujours le savoir, les entreprises s'acculturaient à l'internet et à ce que l'on nommait alors les NTIC – les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Selon Michel Germain, qui parle volontiers de « wébisation » des entreprises, cette phase d'acculturation s'étendrait de 1995 à 2006, [33, Germain, p.3,].

Si l'intranet de type communicant ou informatif, selon les terminologies employées par les auteurs, a dominé jusqu'en 1997-1998, le fait marquant de l'introduction du réseau internet dans l'entreprise a été l'aptitude d'un réseau intranet à donner rapidement accès à une information identique depuis n'importe quel poste distant. En 1998, une entreprise comme Renault [6, Chentouf, Bertrand] inaugure un nouvel usage de l'intranet grâce à cette possibilité. Depuis n'importe quel poste de travail et depuis n'importe quel pays, ses salariés peuvent, grâce à une interface web, accéder non seulement à des informations communes ou, comme d'autres entreprises alors, à l'ensemble des sites internet du groupe, mais également à toutes les applications informatiques de l'entreprise. A cette échelle internationale, l'intranet apparaît donc comme un système d'information à la fois centralisé et mondialisé : une même information peut être diffusée à l'ensemble des collaborateurs d'un groupe quel que soit l'endroit où ils travaillent, sans aucune médiation, rapidement et simultanément. Le navigateur web permet également l'accès distant à n'importe quelle application informatique de l'entreprise, il démultiplie les possibilités de téléprocédures (par exemple accéder à une application GRH) et ouvre le champ du travail commun distant.

Ce pas franchi, et l'acculturation des managers à l'idée d'une gestion électronique de l'information augmentant, l'activité même allait être considérée comme dépositaire et

---

[1] Jullien Hervé. Moins publier pour les intranets avec moins de contribution et une validation centralisée. Archimag, novembre 2003, n° 169, p.23-24, cité par [25, Triquenaux, p.11]

génératrice d'informations susceptibles de modifier les modes de travail. Ce n'était donc plus des informations circulant de haut en bas qui allaient pouvoir être diffusées, depuis le sommet de l'organisation vers l'ensemble indifférencié de ses membres, mais transversalement, de collaborateurs à collaborateurs, dans des processus d'échange, de capitalisation et de création de connaissances.

Si donc l'intranet a d'abord été surtout utilisé pour diffuser une information institutionnelle à destination des salariés d'une entreprise, cette phase d'expérimentation du web à usage interne a permis de révéler les autres fonctions offertes par un tel système d'information. La centralisation de contenus et leur transmission par les moyens électroniques devaient permettre des gains de temps dans la diffusion de l'information – et ainsi des augmentations de productivité – et une amélioration des connaissances, grâce à une meilleure accessibilité aux informations. Au début des années 2000, on voit donc se mettre en place des intranets proposant non plus seulement une communication institutionnelle mais l'accès à des ressources participant directement de l'activité des salariés.

Globalement, les phases suivantes peuvent être caractérisées.

Entre 1995 et 1998, les entreprises intègrent les NTIC avec des intranets communicants. Entre 1999 et 2002 le web dynamique ouvre les intranets à la communication interactive, avec les messageries électroniques, les forums de discussion, les foires aux questions (FAQ), les *groupewares*... C'est alors que les dispositifs collaboratifs commencent à se développer et que les injonctions à la transversalité se font plus fortes. Aussi, la phase suivante (2003-2006) est-elle marquée par l'apparition des portails (solution intranet offrant un accès personnalisé aux ressources et applications de l'entreprise) et par une volonté de modélisation des connaissances, qui passe par la gestion des contenus. [25, Triquenaux, p.12[2]]. La période suivante, qui court jusqu'à aujourd'hui, est quant à elle marquée par le concept d'intelligence collective, qui valorise la production du tout sur celle de l'addition de ses parties, et par la notion d'intranet 2.0, transfuge du web 2.0.

[2] Valérie Triquenaux se base sur Germain Michel. Conduite de projet intranet. Paris. Economica, 2004, 112 p.

2 Définitions technique et fonctionnelle de l'intranet

2.1 Définition technique

2.1.1 L'introduction des standards du web dans l'entreprise

D'un point de vue technique, un intranet peut être défini comme un réseau informatique sécurisé, accessible aux seuls collaborateurs d'une organisation, qui utilise les protocoles d'internet[3]. Conformément à ces derniers, explique Sophie Azar-Extrayat [4, Azar-Extrayat], un intranet permet donc de :

- Transférer des fichiers (*File Transfer Protocol*, FTP),
- Echanger des mails (*Simple Mail Transfer Protocol*, SMTP),
- Dialoguer sur des forums ou des newsgroupes (*Net News Transfer Protocol*, NNTP)
- Transporter (*Hypertext Transport Protocol*, HTP) des pages HTML (*Hypertext Mark-up Language*).

Par rapport aux systèmes d'information (SI) classiques, les protocoles du web constituent une véritable révolution. Dans le système d'information d'entreprise antérieur à l'introduction du web, l'accès à l'information est très hiérarchisé et très professionnalisé : un ordinateur ne donne accès qu'à une seule application, les logiciels comme les protocoles sont propriétaires, leur utilisation nécessite de coûteuses formations et la communication entre logiciels est impossible, sauf pour ceux d'un même éditeur. A l'inverse, les protocoles d'internet permettent de relier entre eux des documents (htp), de télécharger des fichiers (logiciels, documents), d'échanger des informations sur un mode asynchrone (courriel, forums, *groupeware*) ou synchrone (chat, téléphonie, vidéoconférence, forums…), de publier des informations (sites, blogs, wikis…), de s'abonner à des services d'information (newletters, services d'alerte), de partager des documents (*peer to peer*), de consulter des bases de données en temps réel…. Ce sont donc ces facilités-là, ces standards universels d'internet qui ont été rapatriés sur les réseaux locaux des entreprises. « Cette solution d'accès à tout le S.I. au format universel du web s'appelle l'intranet », écrit Alain Tisserant [5, Tisserant], pour qui un intranet « n'est pas strictement un internet local ni un réseau local ».

[3] Lorsque l'intranet est ouvert ne serait-ce qu'en partie à des personnes qui ne sont pas membres de l'entreprise (des clients, des fournisseurs), on parle d' « extranet ».

2.1.2 L'architecture client-serveur

L'intranet repose sur une architecture dite du client-serveur. Sur un réseau ainsi architecturé, des ordinateurs appelés « serveurs » sont mis en relation avec des ordinateurs du réseau local, appelés « clients ».

Dans une architecture simple, les serveurs contiennent les informations que l'organisation souhaite mettre en circulation, qui sont consultables à distance grâce à un autre ordinateur, appelé le « client ». Dans le serveur sont donc stockées et indexées les informations ainsi que l'ensemble des programmes de gestion de ces informations. C'est la partie dite générique de l'application client-serveur. La partie spécifique des applications, c'est-à-dire celle qui prend en charge la présentation de l'information, est reportée sur le poste client. On parle en ce cas d'intranet communicant [4, Azar-Exbrayat] : la machine serveur gère les données, le réseau gère le transport des messages et les machines clientes gèrent l'interface utilisateur.

Ce web est dit « statique », parce que la présentation des pages sur le poste client reste identique à ce qu'elle était au moment de sa conception. Le serveur web (http) se contente d'envoyer les fichiers stockés. Ils parviennent donc à l'utilisateur final sous la forme exacte qui leur a été donnée dès leur création. En revanche, dans une architecture de type client-serveur à trois niveaux, qui a historiquement succédé à la précédente, le serveur exécute un ou plusieurs programmes dont la fonction est d'envoyer des données particulières aux actions de l'utilisateur. On parle de web « dynamique », parce que ces programmes vont dynamiquement construire la page en fonction des informations données par le navigateur (liens cliqués, formulaires, cookies…) et par le serveur (base de données SQL, fichiers de configuration…)[4]. Cette technique permet donc de personnaliser les pages en fonction des actions effectuées par un utilisateur.

Dans une architecture à trois niveaux, la charge de travail est supportée non plus par deux types de machine, le client et le serveur, mais par trois :

- Le serveur de données, qui, à partir d'une requête SQL, extrait les données de la base
- Le serveur d'application qui traduit la requête en langage SQL
- Le client qui envoie une URL qui correspond soit au retour d'un formulaire, soit à une demande de page statique et qui exécute un programme html pour afficher la page web

[4] Différence entre page statique et page dynamique. Commentçamarche.com [en ligne]. 24 novembre 2003 [consulté le 22 septembre 2010]. <http://www.commentcamarche.net/forum/affich-496176-difference-entre-page-statique-et-dynamique>

Ainsi défini, un intranet est donc, nous y reviendrons, l'infrastructure technique d'un réseau[5]. Reposant sur les standards d'internet, il offre potentiellement le même type de services [5, Tisserant] :

- Documents multimédias reliés entre eux par les liens hypertextes, référencés par des moteurs de recherche ou accessible par leur adresse URL
- Courrier électronique
- Forums de discussion
- Discussion en direct (*chat*)
- Transmission de la voix et de l'image
- Consultation en temps réel de bases de données
- Téléchargement de documents ou de logiciels
- Publication d'information sur des blogs, des wikis, des forums…
- Abonnement à des services d'information (alertes, newsletter…)
- Partage de documents (*peer-to-peer*), etc.

2.2 Définition fonctionnelle

2.2.1 L'intranet défini par ses objectifs

Résumer un intranet à sa seule définition technique ou à ses virtualités ne saurait suffire, car tout intranet ne dispose pas, par exemple – et nous verrons qu'il en est ainsi pour le SCD de l'université Paris-Descartes – d'un service de messagerie ou d'un forum bien que techniquement la chose soit possible. Aussi, la définition que nous retiendrons est-elle la suivante :

Un intranet est un réseau informatique interne aux entreprises fondé sur les technologies et les outils du web accessible, grâce à un identifiant et à un mot de passe, aux salariés d'une entreprise.

Définir l'intranet comme un *réseau informatique interne aux entreprises fondé sur les technologies et les outils du web* a l'avantage de ne pas prescrire ce que *doit* être un intranet mais l'inconvénient de taire ce à quoi sert un intranet. Reprenant ce type de définition à leur compte[6], des auteurs [24, Papetti *et al.*] ajoutent donc que c'est la

---

[5] Intranet. Wikipedia.org [en ligne]. 6 juillet 2010 [consulté le 15 juillet 2010]. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Intranet>

[6] Un intranet est un « réseau informatique interne aux entreprises fondé sur les technologies et les outils du web […]. Ce réseau sécurisé est accessible aux salariés d'une entreprise pour les besoins de

définition de ses objectifs qui rendra l'intranet intelligible. En ce sens, il est donc vrai qu'il y a autant d'intranets que d'entreprises. On n'appréhendera correctement un intranet qu'au regard du périmètre que lui assigne une entreprise et non à partir d'une liste injonctive de fonctions. Une entreprise ne disposera de l'intranet qui lui convient qu'à partir de la définition de ses objectifs et de ses besoins et non en se pliant à ce que lui prescrivent les fonctionnalités d'un progiciel (le mot est formé par la contraction de « produit » et de « logiciel »).

2.2.2 Les grandes fonctions d'un intranet

Si la liste des fonctions que peut proposer un intranet ne doit pas être assimilée à une injonction, car toutes les fonctions ne correspondent pas à toutes les situations de travail d'une entreprise ni aux conditions d'appropriation de ses utilisateurs, un récapitulatif offre cependant une idée des fonctionnalités que peut assigner une entreprise à son intranet pour ses besoins propres.

Mettre à disposition de l'information, en échanger, donner accès à de la documentation, proposer des dispositifs collaboratifs, etc. sont les grandes catégories de services que peut rendre un intranet. Le tableau ci-dessous énonce les besoins les plus couramment exprimés et leurs solutions dédiées.

---

sa communication interne [...]. Il permet également dans certains cas d'accéder à internet.»[6].
Définition empruntée au *Dictionnaire de l'information* (Cacaly *et al.*, A. Colin, 2004).

Besoin	Fonction centrale	Fonctions annexes	Solutions
Publier des informations internes et/ou disposer d'une base de documents de références	Gestion de contenu web avec moteur de recherche et arborescence	Workflows de validation, gestion des validations	CMS (Content Management System)
Connaître les contraintes de planning des collaborateurs	Agenda partagé		Groupeware
Connaître les collaborateurs	Identification (rôle, fonction, missions) Coordonnées	Référentiel des compétences Annuaire Organigramme	Méta-annuaire LDAP
Travailler à plusieurs et simultanément sur des documents	Système de gestion des versions	Partage synchrone (tableau blanc) Communauté de besoins Communauté de pratiques	Groupeware avancé
Discuter et débattre entre collaborateurs	Forum de discussion, Chat, Messagerie instantanée	FAQ	Forums, blogs, wiki
Organiser des réunions à distance	Conférence en ligne	Conférence audio Partage synchrone	Webmeeting, Webconferencing
Etablir et consulter le planning d'un projet, le piloter	Chaîne de validation	Diagramme de Gantt, tableaux de bord....	Workflow
Gestion des connaissances	Mutualisation, structuration des connaissances	Métadonnées, taxonomie, indexation	Knowledge Management
Gestion de la relation client	Base clientèle	Gestion de la relation	CRM (Content Relationship Client)
Accès aux applications de travail	Connecteurs applicatifs	Accès aux applications métier et bureautiques	Portail

Figure 1 : Les grandes fonctions d'un intranet

Source : [8, Journal du Net] et [7, Germain]

3 Typologies des intranets

3.1 La réalité des usages

L'approche historique de l'intranet que nous avons proposée a deux raisons d'être. La première est d'indiquer au lecteur les origines d'une technologie afin de l'aider à en comprendre les spécificités, les évolutions et les utilisations possibles. La seconde est d'aider à la compréhension de la fabrication des typologies. Fréquemment ces dernières ont, dans l'esprit de leurs auteurs, une portée normative : il n'y aurait d'intranet digne de ce nom que celui répondant à l'ensemble des dernières fonctions offertes par le marché. La réalité est pourtant différente et ces typologies reflètent davantage les séquences historiques de l'évolution des usages possibles de cette technologie que ses usages communément avérés. Ainsi, l'heure serait aujourd'hui aux intranets 2.0, que caractérisent les outils collaboratifs. Or selon l'enquête 2010 de l'Observatoire de l'intranet [9, Observatoire de l'intranet], une minorité des entreprises ayant répondu à ce questionnaire ont un intranet proposant des dispositifs collaboratifs.

La bibliothèque documentaire, considérée comme un dispositif collaboratif, est proposée par moins de la moitié (48 %) des intranets et c'est l'outil collaboratif qui obtient le plus haut taux de réponses positives. En revanche, le forum, espace virtuel de dialogue et d'échange n'est proposé que par 2 % des intranets et les entreprises ne sont que 3 % à considérer que la pratique du web 2.0 est « largement étendue » en leur sein. Autrement dit, l'insistance des consultants ou des éditeurs de logiciels à proposer des solutions très collaboratives trouvent peu d'échos pratiques. Aussi, les chronologies historiques reflètent-elles davantage l'évolution des usages possibles d'un intranet que la généralisation de ceux-ci. De fait, les services les plus fréquemment proposés par les intranets sont des informations pratiques, présentes dans 92 % des intranets, de l'actualité sur l'entreprise (dans 91 % des intranets), des informations sur les procédures (85 %), les projets (71 %), les produits et les services (55 %)… Pour l'essentiel, les intranets sont donc de type informatif ou documentaire.
Par ailleurs, l'éventail des fonctionnalités qu'offre l'intranet d'une entreprise ou ce que souhaite son management, ou ce à quoi incitent des consultants, ne correspond pas nécessairement aux services réellement utilisés.

Selon une enquête menée auprès de grandes entreprises, la recherche et l'amélioration de la circulation de l'information au sein de l'organisation et l'amélioration de la communication transversale reste la priorité que les entreprises assignent à leur intranet, rapporte ainsi le blog de consultants M2IE. D'après une table ronde tenue au salon « solutions intranet et

travail collaboratif » de 2008, la plupart des grandes entreprises ont adopté un wiki et en sont satisfaites (ce que ne semble pas vérifier l'enquête 2010 de l'Observatoire de l'intranet à moins, puisqu'elle n'est pas représentative, que les grandes entreprises ne soient sous-représentées). Selon l'enquête évoquée par le blog M2IE, les utilisateurs optent quant à eux préférentiellement pour certaines fonctionnalités [10, Poncier] :

- La présentation de l'organigramme
- L'annuaire interne
- Le portail institutionnel
- L'agenda partagé
- Les outils RSS et alertes

Ce sont donc les fonctionnalités les plus simples qui, certes, relèvent du partage (agenda partagé, RSS et alertes), mais engagent le moins : elles présentent un caractère pratique avant que d'être caractéristiques de la mise en œuvre d'une démarche collective. A cet égard, la table ronde a notamment mis en exergue la nécessité de développer l'attractivité des intranets – nous verrons qu'elle est l'une des conditions essentielles à l'appropriation d'un intranet – et celle de valoriser les contributions des intranautes pour contrer le risque d'essoufflement des contributions – et nous verrons que l'alimentation d'un intranet par les salariés d'une entreprise relève de nombreux facteurs.

3.1.1 Typologie des usages

Si donc une typologie peut être utile à l'analyse d'un intranet et à la mise en œuvre de son évolution, ce sont les usages possibles, et non exclusifs, d'un intranet qu'elle doit retenir.
C'est cette approche qui a été retenue par Olivier Zara [53, ZARA, p.30], qui, constatant que les intranet sont « hybrides », en distingue « trois niveaux d'utilisation », ceux de l'information, de la communication et de la collaboration, qui soulignent la position de l'utilisateur dans un processus de communication.

- *Le niveau d'utilisation de type informatif* est constitué de la gestion électronique documentaire, du moteur de recherche, du partage de fichiers, de FAQ, de la cartographie des compétences, l'annuaire, les actualités multisites,...

  A ce niveau d'utilisation, l'utilisateur est récepteur. Il peut seulement recevoir des informations, souvent descendantes (*top down*), et l'interaction est celle d'une personne et d'un contenu.

- *Le niveau d'utilisation de type communicationnel* est constitué des messageries électroniques, des listes de diffusion, Wikis (outil d'édition de contenu), agendas partagés, gestion de tâches, messagerie instantanée (Chat), workflow, e-learning,…

  Ici, l'utilisateur est récepteur et émetteur. Il peut recevoir et émettre des informations (*top down* et *bottom up*) et l'interaction est celle d'une personne avec une autre personne au travers d'un contenu.

- *Le niveau d'utilisation collaboratif* est constitué de forums de discussion, de e-coaching, de communautés de pratique, d'outils de communication lorsqu'ils sont utilisés pour créer de l'information et non pas uniquement pour l'échanger,…

  L'utilisateur est récepteur, émetteur et acteur. Il est acteur, parce qu'il peut transformer l'information qu'il a reçue pour en créer une nouvelle en interagissant avec d'autres utilisateurs. L'interaction est celle de plusieurs à plusieurs pour créer du contenu et ainsi atteindre un objectif.

« En général, ajoute O. Zara, les intranets de communication intègrent la dimension information et les intranets collaboratifs intègrent la dimension information et communication. L'intranet collaboratif est donc un regroupement de tous les usages possibles. » Mais, ce que confirme toujours l'enquête de l'Observatoire de l'intranet, six ans après la rédaction de cet article, la mise à disposition d'une fonctionnalité collaborative « ne signifie pas qu'elle est utilisée. On observe que les intranets sont aujourd'hui principalement utilisés pour l'information, beaucoup moins pour la communication et très rarement (voir jamais) pour la collaboration. » Pourtant, nous le verrons et l'enquête citée plus haut en rend déjà compte, la création de transversalité au sein de l'entreprise grâce à un intranet est récurrente.

3.1.2 Typologies structurelles

Nous venons de cerner les grandes catégories d'usage d'un intranet après avoir évoqué la nature des services qu'il peut rendre. Il nous reste maintenant à décrire l'intranet en termes d'infrastructure. Le plus souvent un intranet est utilisé à des fins informatives ou communicationnelles, mais en tant que « l'idée de base d'un intranet est de réaliser le client serveur universel en utilisant les standards d'internet, particulièrement en accédant à l'ensemble du système d'information de l'entreprise par un simple butineur [navigateur] standard » [5, Tisserant], « l'intranet peut revêtir une variété de formes considérable », souligne Michel Germain [33, Germain, p.86-93].

Dans les structures de taille modeste, explique ce dernier, l'intranet est « un assemblage circonscrit de fonctionnalités et de contenus accessibles à travers une interface commune, le navigateur. » Le plus souvent ces applications sont logées dans un seul serveur informatique et, dans cette configuration réduite, l'intranet s'adresse à un nombre limité d'utilisateurs.
Dans les entreprises de grande taille, l'intranet peut prendre plusieurs formes, sans qu'il existe de « modèle uniforme », souligne M. Germain, qui énumère les principales d'entre elles :

- Plusieurs intranets sont affectés à des fonctionnalités ou à des contenus différents les uns des autres (les serveurs sont distincts voire distants)

- Plusieurs intranets sont agrégés dans un portail unique, et ce dernier est le point d'accès unique à l'ensemble documentaire et collaboratif ainsi proposé

- Plusieurs portails thématiques ou métiers, sont eux-mêmes fédérés par un portail unique. Dans ce cas, chacun des portails thématiques fédère lui-même plusieurs applications intranets

- Plusieurs intranets, portails thématiques ou applications informatiques internes wébisées (c'est-à-dire accessible depuis l'intranet ou l'internet), sont agrégés dans un portail unitaire.

Ici, l'intranet est donc une porte d'accès à des contenus ou à des intranets antérieurement ou simultanément créés. Il remplit essentiellement une fonction de portail. Mais un intranet peut prendre d'autres configurations et n'être plus conçu, ou appréhendé, comme porte d'accès mais comme outil stratégique. On distingue alors les configurations suivantes :

- Verticale, soit, le plus souvent, un décalque de l'organigramme de l'entreprise

- Transversale, où l'intranet est organisé par complémentarité de métiers, dans une orientation du client interne au client externe, organisation qui prend la forme selon les cas de communautés de pratiques ou de communautés de besoins

- Mixte. Dans cette configuration l'utilisateur dispose, à partir des mêmes contenus ou des mêmes fonctionnalités, de deux modes d'accès distincts. Il détermine lui-même l'approche (verticale ou transversale) qui lui convient le mieux et peut à tout moment opter pour un mode de navigation ou un autre

Que l'intranet ait une fonction de portail ou qu'il soit appréhendé sous un angle stratégique, nous ne l'avons envisagé pour l'instant que sous l'angle *Business to Employee* (*BtoE* ou *B2E*). Or, remarque Michel Germain, depuis le début des années 2000, les entreprises ont porté une plus grande attention aux liens existant entre leur intranet et leur site internet, dans la mesure où des contenus identiques intéressent les collaborateurs comme les clients de l'entreprise (approche *Business to Consumer*). Du coup, afin d'éviter la duplication des informations, elles ont dû adopter des procédures de validation communes, fondre la direction de l'intranet et du site internet en une seule, proposer des moteurs de recherche, des forums ou des FAQ communs.

Comme pour les fonctions collaboratives des intranets, que les entreprises ne proposent que minoritairement et que leurs collaborateurs utilisent moins encore, cette tendance, surtout observée dans les secteurs de la banque et de l'assurance, n'est sans doute que minoritaire. Elle est pourtant significative de ce qu'est un intranet – un outil potentiellement complexe au service d'une stratégie d'entreprise – et de ses évolutions : l'intranet, réseau internet fermé, a tendance à s'ouvrir sur l'extérieur et, s'ouvrant directement au client, à créer une transversalité dont la ligne va de l'intérieur à l'extérieur de l'entreprise. « Cette orientation contribue à battre en brèche les bastions traditionnels de la séparation des pouvoirs entre directions verticales jalouses de leur pouvoir et de leur autonomie, au profit d'une ligne de force constituée par le client », écrit M. Germain. L'intranet permettrait donc « une relecture de l'entreprise considérée non plus dans la vision verticale de son organisation hiérarchique, mais dans la dimension transversale de l'orientation de ses mécanismes comme de son mode de fonctionnement vers la finalité que constitue la satisfaction des besoins de ce client. »

4 L'intranet 2.0 et le web 2.0

Depuis ses premières applications, au milieu des années 1990, l'intranet a évolué, en passant de la technologie du web statique à celle du web dynamique, d'une part, et en s'ouvrant, d'autre part, à une sophistication d'usages possibles au service de la stratégie d'entreprise et de son management. Les évolutions de l'offre sont telles que l'on peut s'interroger : sommes-nous entrés dans une nouvelle ère de l'intranet ?
La diffusion, notamment par les consultants, de la notion d'intranet 2.0 peut le laisser penser. Mais les observations de nombreux commentateurs, consultants y compris, sur la notion de web 2.0, dont l'intranet 2.0 est l'homologue, invitent à pondérer l'idée que l'intranet 2.0 marquerait une rupture technologique dans l'évolution des intranets.

4.1 Les principes du web 2.0

Le terme « web 2.0 » est né en 2003, lors d'une réunion de préparation à une conférence sur le web. Dale Dougherty, cofondateur de la société O'Reilly Media, réfléchit aux transformations du web et lance le mot [55, Molinaro]. La première conférence sur le web 2.0 aura lieu en octobre 2004 et Tim O'Reilly en théorisera l'idée un an plus tard dans son article *What is Web 2.0 : Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. [56, O'Reilly].

Le titre même de l'article l'indique : le web 2.0 ne consiste pas en une innovation technologique, ce que soulignent Jean-Christophe Asselin et Véronique Mesguich[7], en 2007 – le web 2.0 est basé sur « *des technologies matures âgées de cinq à dix ans* ». Le web 2.0 consiste, explique T. O'Reilly, en une nouvelle façon de faire des affaires grâce aux fonctionnalités du web.

Tandis qu'il sonne la nouveauté [54, Dupin] – un packaging de fonctionnalités inédites comme un logiciel peut en proposer, le web 2.0 cristallise en réalité des tendances en cours que fixe sous le label « web 2.0 » l'article de Tim O'Reilly. Il s'appuie sur quatre grands types d'arguments.

[7] Asselin Jean-Christophe, Mesguich Véronique. Le Web 2.0 pour la veille et la recherche d'information : exploitez les ressources du Web social. Paris, Digimind Services, juin 2007, cité par [44, Bourdier]

- *Le web est une plateforme*. Ce qui signifie :
    - La toile offre aux individus et aux sociétés des séries de services facilement accessibles, depuis les solutions gratuites jusqu'aux solutions onéreuses.
    - Le web est ouvert. Individus, sociétés ou organismes y publient de grandes quantités d'information.
    - Le web peut offrir des logiciels à installer sur son disque dur (téléchargement de fichiers) et d'autres à utiliser en ligne, sans aucune installation (Google Chrome, Google Doc, Zoho, Gmail, etc.).

      Par conséquent, un logiciel accessible en ligne est perpétuellement remis à jour et ne connaît pas le phénomène de la version n+1 du programme propriétaire, qui est périodiquement livrée contre nouvel achat d'un package d'installation du logiciel à loger sur son disque dur pour une durée indéterminée.
    - Des quantités de données peuvent être conservées ou exploitées « sur » la toile, en réalité dans des serveurs de données.

- *Le web génère une intelligence collective*
    - Le lien hypertexte lie entre eux, par le choix de l'auteur du lien, des textes dont le rapprochement est significatif.
    - L'action de chacun est génératrice d'une valeur ajoutée pour toute personne recherchant de l'information – principe sur lequel s'est fondé le développement de la librairie en ligne Amazon, décrit par O'Reilly, qui recueille commentaires et votes des internautes mais aussi actions – ce qu'ils ont acheté d'autres comme livre en plus de celui qui est présenté, ce qui indique une galaxie de choix normalement compatibles avec les vôtres, à vous qui venez de sélectionner ce livre.
    - Il est possible de recueillir cette intelligence collective grâce à une bonne gestion de l'indexation de l'information et de la restitution des informations liées aux index. C'est ce que fait le moteur de recherche de Google – Google n'aspire pas le web mais des quantités énormes d'informations sur ce que l'on peut y trouver, qu'il gère dans des bases de données hébergées sur des serveurs éparpillés à travers le monde.

- *L'open source a libéré la créativité*

  Il s'est pris l'habitude sur le web d'ouvrir les programmes sources des applications informatiques à l'œil de quiconque et de l'y laisser extraire son miel. Cette ouverture a permis la création d'un grand nombre de solutions fonctionnelles nouvelles. L'AJAX, par exemple, ce petit programme qui affiche des propositions de mots ou de membres de phrases lorsque l'on

tape les premières lettres d'un mot sur un moteur de recherche, ou qui permet de personnaliser la page d'accueil de son moteur de recherche préféré, est une combinaison de plusieurs applications préexistantes dont les programmes étaient libres de droit.

- *Le web ouvre la possibilité d'un nouveau modèle économique*
  - Les actions des internautes créent potentiellement une valeur ajoutée qu'il faut savoir exploiter.
  - Les entreprises fondant leur modèle économique sur le web 2.0 s'appuient sur le recueil de cette valeur. La plus grande d'entre elles est Google, dont le bien le plus précieux n'est pas son algorithme de recherche, estime T. O'Reilly, mais ses serveurs, qui stockent les informations recueillies sur la toile et les utilisent pour rendre service – un moteur de recherche – et pour en faire du commerce : ce service rendu permet de recueillir un très grand nombre d'informations sur les souhaits, les besoins, les goûts et les préoccupations des personnes qui l'utilisent, qui peuvent être monnayés auprès d'entreprises.

4.2 Du web 2.0 à l'intranet 2.0

Du point de vue de l'entreprise, l'idée de web 2.0 peut être traduite ainsi :

- Toute information publiée sur un réseau utilisant les protocoles du web est exploitable à des fins éventuellement autres que celles qui ont présidé à sa publication (l'acheteur d'un livre sur Amazon n'a pas l'impression d'être le producteur de la valeur ajoutée du site, il lui semble qu'il n'agit qu'en tant qu'individu)

- Les internautes filtrent l'information mieux que ne peuvent le faire des machines

- Internet est un lieu d'initiatives individuelles profitables à la communauté (blogs, sites, wikis, forums... et mouvement de l'open source)

Pour les entreprises, les perspectives peuvent donc être les suivantes :

- Toute information publiée sur un réseau internet ou intranet peut être facilement réexploitable
- Sur un réseau internet ou intranet les individus produisent facilement des informations

- Sur un réseau internet ou intranet les individus filtrent, trient, partagent de l'information dès lors qu'ils disposent des outils adéquats

De ce web 2.0-là, les initiateurs de l' « intranet 2.0 » ont retenu ce qui pouvait s'appliquer au management de l'entreprise, notamment :

- la création d'une intelligence collective, soit un *état d'esprit* (celui de la participation, de l'initiative, de l'échange…)
- la création de transversalité, puisque l'information, au-delà de secteurs de l'entreprise, peut faire lien.

Dans un cas comme dans l'autre, les salariés apparaissent comme des individus et les caractéristiques propres de l'entreprise, sur lesquelles nous reviendrons, semblent être évacuées. A ces particularités qui seraient propres au web 2.0, signalons pour mémoire que la gestion de l'information, quelle qu'en soit la forme (GED, ERP, CMS, SAE, plateforme de veille…), ajoute l'augmentation de la productivité (l'information circule plus vite, elle est authentifiée, traçable…), des économies (archivage des documents engageants, capitalisation des savoir-faire…) et des gains de compétitivité (veille sectorielle, veille brevets, etc.).

Sous le coup de la vague web 2.0, l'intranet 2.0 signe donc la perspective d'une révolution possible des pratiques dont le point central pour les entreprises est la génération d'une intelligence collective.

Le phénomène web 2.0 marquerait en effet l'apparition d'un nouveau paradigme de communication, dit « *many to* many », c'est-à-dire de « plusieurs à plusieurs » (*n* à *n*), que traduit le passage de l'interactivité à l'interaction. Dans le premier cas l'information est échangée, dans le second le savoir est partagé, estiment ainsi Luc Quoniam et Arnaud Lucien [51, Quoniam, Lucien].

En somme, grâce aux protocoles de mise en réseau de l'internet, la production cognitive des collaborateurs d'une entreprise pourrait donner naissance à un cerveau collectif de l'entreprise. Le web, écrit en effet Tim O'Reilly, est une sorte de « cerveau collectif », dont l'intelligence sourd de l'activité de tri d'informations accomplie par les internautes : les blogueurs citent des articles, vers lesquels ils renvoient par des liens hypertextuels, tirent des fils d'information vers leurs lecteurs, grâce aux fils RSS, leurs commentaires déposés en bas d'un article ou d'un produit enrichissent l'information, les ajouts successifs à un wiki ou à un forum perfectionnent la connaissance d'un sujet…

Bref, l'intranet 2.0 ne marque pas tant une révolution technologique que l'invitation à un nouvel usage des technologies de l'information au sein de l'entreprise.

4.3 Les limites que posent les entreprises à l'intranet 2.0

Mais cette révolution des usages n'est pas aisée. Le consultant Bertrand Duperrin résume la situation type d'une entreprise souhaitant mettre en place un intranet 2.0 [11, Duperrin]. En premier lieu se pose la question de la définition de l'intranet, à laquelle « il n'y a pas de bonne réponse ». « Il n'y aura que la réponse que vous fera votre interlocuteur (et encore il importera de creuser la réalité de la situation derrière une expression de besoin souvent maladroite). Suivant les personnes, l'intranet est un espace où l'entreprise met de l'information à destination des collaborateurs, pour d'autres il s'agit d'un endroit où ces derniers auront accès à des applications métier, pour d'autres enfin il peut s'agir d'un espace à leur disposition pour s'organiser et travailler hors des applications métier. Que votre interlocuteur soit de la Dir'Com, de la DRH, de la DSI, d'une direction métier voire un manager pour son équipe, vous aurez autant de visions différentes du rôle de l'intranet. Et pas nécessairement compatibles entre elles. » Et ce que cet interlocuteur entend de la notion 2.0 dépend en partie de la réponse à cette question.

Finalement, sa demande se révèle bien souvent être celle d' « un système de partage documentaire bien ordonné mais moins rustre que l'existant et où l'idée même qu'un collaborateur puisse émettre un *feedback* et suggérer des améliorations quant aux dits documents provoque un début de panique. » « Ce qui nous amène à admettre qu'un intranet 2.0 est un mix entre la vision que l'on a de son utilité et de ce qui est culturellement acceptable par l'entreprise. » L'intranet finalement proposé pourra donc être un intranet 1.0 auquel de l'AJAX a été rajouté, ou bien encore un dispositif cloisonné de remontée d'information vers les directions de l'entreprise, un annuaire enrichi, un accès aux applications métier, un facebook-like professionnalisé… « Le tout avec des procédures de contrôle, de modération, dépendant à la fois de la culture locale et des domaines traités. » Cependant, admet B. Duperrin, « un jour l'intranet sera un mélange de tout cela ». Mais, aujourd'hui, estime-t-il, sauf pour les experts de la question, « l'intranet 2.0 n'existe pas. Ou plutôt il a une forme différente dans l'esprit de chaque interlocuteur. » Il importe donc que « l'entreprise ne cherche pas à faire un intranet 2.0 mais ait une expression de besoin claire dans laquelle la dimension 2.0 ou sociale trouvera (ou non) sa place. » [*ibid.*]

4.4 La notion d'intranet 2.0 ouvre la notion de maîtrise d'usage

Si l'écart entre l'idée qu'en proposent les experts et celle qu'en ont les entreprise est grand, on peut cependant estimer que la notion d'intranet 2.0 constitue une réelle avancée puisqu'elle invite, plus qu'auparavant, à tenir compte de ses utilisateurs potentiels. « Le traditionnel couple Maîtrise d'ouvrage/Maîtrise d'œuvre ne semble plus convenir aux utilisateurs finaux des outils », notait ainsi en 2008 le blog du Management de l'IE et de l'entreprise 2.0 en rendant compte d'une table ronde sur l'intranet 2.0. « En effet, leur utilisation ne sera optimale que si l'on se centre sur les utilisateurs (…). L'efficience se situe donc au niveau humain et non au niveau technique. Il faut désormais se tourner vers l'ère de la maîtrise d'usage, pour optimiser les pratiques des utilisateurs. » [10, Poncier].

Tandis que la maîtrise d'ouvrage définit les enjeux stratégiques de l'intranet, que formalise le cahier des charges fonctionnel, et que la maîtrise d'œuvre en définit les enjeux techniques, que détaille le cahier des charges technique, la maîtrise d'usage identifie les besoins des utilisateurs, qualifie leurs pratiques, définit leurs rôles, pose les principes ergonomiques et évalue les comportements des intranautes [7, Germain, p.34]. Car, souligne Michel Germain, « les fonctionnalités Web 2.0 dans les intranets se caractérisent par une approche orientée vers les usages et non plus vers la technologie en proposant aux collaborateurs des services à interactions multiples tels les flux RSS, les alertes, les espaces communautaires ou encore la personnalisation » [12, Filippone].

En fait, estime pour sa part Jean-Louis Bénard, « il existe deux dimensions auxquels les intranets 2.0 se rattachent. La première, technologique, est liée à la mise en place d'interfaces riches permettant une meilleure interactivité et ergonomie. La seconde, sociale et participative, consiste pour sa part à impliquer davantage les collaborateurs dans le processus d'élaboration de l'information mise à disposition, et à favoriser le développement de communautés transverses à la hiérarchie de l'entreprise. » Les entreprise peuvent choisir d'avancer sur l'un des deux axes ou les deux à la fois, mais elles restent cependant largement dépendantes des infrastructures proposées « qui ont toutes plus ou moins pris le virage d'un intranet 2.0 ». Quoi qu'elles veuillent ces fonctions sont disponibles lorsqu'elles rénovent leur intranet et leur appropriation passe par la gestion de l'héritage, généralement lourd, de l'intranet existant et par la simplicité d'utilisation [13, Bénard].

5 Quel avenir pour l'intranet ?

Avant de poursuivre plus avant dans nos investigations, une question doit être soulevée : l'intranet, dont les configurations sont multiples, a-t-il vocation à perdurer sous ce nom ? L'environnement numérique de travail et le portail pourraient-ils lui faire concurrence ?

5.1 L'Environnement numérique de travail

L'environnement, ou espace, numérique de travail (ENT), notamment répandu dans l'Education nationale, est défini comme suit par le schéma directeur des environnements de travail (SDET), produit par le ministère de l'Education nationale : « Un espace numérique de travail désigne un dispositif global fournissant à un usager un point d'accès, à travers les réseaux, à l'ensemble des outils, contenus et services applicatifs en rapport avec son activité. »[8]

A cette définition, l'encyclopédie en ligne Wikipedia en ajoute une seconde : « l'ENT est le service en ligne accessible depuis n'importe quel navigateur connecté à l'Internet qui assemble les services numériques adaptés aux catégories d'utilisateurs : s'informer, produire des informations, consulter des ressources, organiser son travail, communiquer, travailler seul ou en groupe »[9].... A ces caractéristiques sont ajoutés les avantages d'un ENT :

- Décloisonnement dans le temps : l'activité de travail peut être répartie sur plusieurs temps (ici, celui de la classe et celui de l'apprentissage)
- Décloisonnement dans l'espace : les ressources de l'ENT sont accessibles à l'intérieur comme à l'extérieur de l'établissement
- Décloisonnement social : les différents publics de l'établissement sont mis en relation les uns avec les autres

Le SDET précise pour sa part qu'un ENT s'adresse à l'ensemble de la communauté scolaire, soit les élèves, les parents, les enseignants, les étudiants, les personnels administratifs et techniques.... et qu'il s'organise autour de trois types de services :

---

[8] Ministère de l'Education nationale. Schéma directeur des espaces numériques de Travail. Version 2.0. [en ligne]. Ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. 07 novembre 2006, 67 p. [consulté le 22 octobre 2010] .<ftp://trf.education.gouv.fr/pub/educnet/chrgt/sdet/SDET_v2.0.pdf>

[9] Espace numérique de travail. Wikipedia.org [en ligne] 21 octobre 2010 [consulté le 22 octobre 2010]. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Espace_num%C3%A9rique_de_travail>

- Des services applicatifs (carnet d'adresse, emploi du temps, agenda, notes, bulletins, etc.)
- Des services socles, qui servent de support aux services applicatifs (annuaire, gestion des identités et des accès, présentation et personnalisation des services offerts, etc.)
- Des services réseaux qui regroupent les services autour d'infrastructures (réseaux d'établissement, internet…) et des fonctions de sécurité (pare-feu, antivirus…)

On le voit, les différences, si elles existent, entre l'intranet et l'ENT sont ténues. En effet, la variété des services offerts par un intranet est telle que celui-ci ne peut être conçu autrement que comme une infrastructure supportant, organisant, ces services. L'intranet en est « l'expression technologique », écrit M. Germain. L'ENT est pour sa part le point d'accès à l'ensemble des services qui, comme dans le cas d'un intranet, sont accessibles à partir d'un poste client grâce à un navigateur web et selon le profil des utilisateurs, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement pourvu que l'utilisateur dispose de codes d'accès. En fait, si ce qui caractérise l'ENT est d'être une porte d'entrée sur un ensemble de ressources, n'est-ce pas du portail dont il doit être rapproché ?

5.2 Le portail

Un portail est un site internet ou intranet qui réunit des ressources autour de thèmes généralistes (Yahoo) ou particuliers. Il ne s'agit cependant pas, comme le sont habituellement les sites internet ou intranet, d'un site de contenus. En effet, il donne accès à des ressources applicatives (messagerie électronique, agenda personnel et partagé, liste de tâches, applications métier…), ainsi qu'à des services (recherches enregistrées, gestion d'alertes…) et les ressources sélectionnées ne lui appartiennent pas toutes. Sa valeur ajoutée consiste en la sélection et la réunion de ressources et d'outils et l'une de ses caractéristiques est la possibilité donnée aux internautes de personnaliser leur page d'accueil.

Le portail propose donc les solutions suivantes : il unifie l'accès aux ressources utilisées par une organisation (intranet, internet, extranet, *groupewares*…) ; il personnalise, grâce à un identifiant unique, la page d'accueil de l'utilisateur en fonction de son profil (l'accès aux ressources est différencié selon les fonctions exercées dans l'organisation) ; il donne accès à plusieurs applications grâce à un identifiant unique (il est inutile de s'identifier pour accéder à chacune des applications) [6, Chentouf, Bertrand].

5.3 L'intranet est-il obsolète ?

La particularité d'un portail tient donc en ce qu'il ne propose pas des contenus propres mais une porte d'accès à des contenus, à des applications ou espaces de travail. Cependant, un portail repose bel et bien sur les protocoles du web et peut dès lors être assimilé à un intranet quand son accès reste limité aux seuls collaborateurs d'une entreprise…. Inversement, ce qu'il est communément convenu d'appeler un intranet donne accès à des ressources documentaires, à des actualités, à des espaces de travail, à des applications en tenant compte, comme un portail, du profil des utilisateurs.

La spécificité d'un portail ne tient donc pas à ses caractéristiques techniques : un portail est un intranet, un intranet peut consister en un seul portail. Ce qui distingue le portail dans l'évolution des systèmes d'information d'entreprise c'est son rapprochement de la logique du poste de travail personnel. De la même façon que sur son ordinateur un utilisateur organise sur son « bureau » ses points d'entrée dans ses dossiers et ses applications grâce à des icônes, un portail peut proposer un accès aux applications installées sur le poste de travail de l'utilisateur (Word, Excel…), un accès aux applications distantes (applications métier), un accès à des ressources documentaires internes (base de données, serveur de fichiers…) ou externes (internet, extranet…), à des fils d'information, des *groupewares*, etc. Ce sont donc à des applications et à des ressources indifféremment logées sur la machine cliente ou sur des serveurs (distants ou proche, appartenant à l'entreprise ou non), transitant ou non sur le réseau intranet ou internet, auxquelles donne accès un portail selon, d'une part, le profil de l'utilisateur (ses fonctions dans l'entreprise lui donne des droits d'accès aux ressources et applications nécessaires à l'accomplissement de son travail) et, d'autre part, ses goûts personnels. Grâce à des *widgets* il peut en effet personnaliser de son propre chef sa page d'accueil : réorganisation de l'ergonomie de la page, fils d'actualité (la météo, la bourse…), applications les plus fréquemment utilisées, etc.

De son côté, un ENT est, comme un intranet, un réseau informatique fermé, accessible aux seuls « ayants-droits », indique le document du ministère de l'Education nationale, fonctionnant avec les protocoles d'internet et offrant des services applicatifs identiques à ceux que proposerait l'intranet d'une entreprise et gérant comme lui l'accès aux ressources en fonction du profil de ses utilisateurs. Une différence majeure semble cependant s'établir : l'ENT est ouvert aux usagers et acteurs de l'école, les élèves, les enseignants et les équipes administratives et techniques, mais également aux parents ainsi qu'à des intervenants extérieurs (les « partenaires du système éducatif »). De plus, l'ENT n'est pas nécessairement limité à un seul établissement scolaire, car son « périmètre de référence du point de vue de l'usager peut être plus large qu'une école, et peut correspondre à une unité territoriale (commune, intercommunalité) ou à une unité pédagogique (réseau d'école, voire

circonscription). » Cependant, il s'agit là d'une volonté du ministère, qui n'est pas nécessairement mise en œuvre, limitée à l'enseignement primaire, car « dans l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur, l'établissement d'enseignement est l'unité de référence. » Mais l'ENT n'en reste pas moins éventuellement ouvert à des personnes qui ne travaillent pas dans ledit établissement. Est-il donc comparable à un intranet ?

L'ENT est une notion plus récente que celle d'intranet, arrivée à un moment où l'usage des TIC à des fins spécifiques – ici l'éducation mais il pourrait aussi bien s'agir de fins professionnelles – s'est enrichi au point que le périmètre d'un réseau informatique sécurisé fonctionnant avec les protocoles d'internet n'est plus nécessairement celui d'une entreprise ou de toute autre organisation, mais de son activité. La particularité de l'ENT est donc d'inclure des acteurs de l'intérieur, ici de l'école, et des acteurs de l'extérieur. Pour cette raison, ni « intranet » ni « extranet » n'auraient pu justement désigner ce réseau, car dans le cas de l'école primaire l'ENT est ouvert aux parents, mais dans le cas de l'enseignement supérieur il ne s'adresse qu'aux seuls membres de la communauté de l'établissement. Aussi, n'est-ce pas sur un périmètre géographique que s'est positionné l'ENT mais sur une fonction, une activité, une finalité, toute chose étrangère à une définition de l'intranet qui se donne pour frontière une entité géographiquement et juridiquement localisée. Or, une telle définition devient réellement problématique car elle ne rend compte ni de la porosité des frontières entre site internet et site intranet, entre collaborateurs et clients et/ou partenaires de l'entreprise, soulignée par Michel Germain, ni de la diversité des ressources offertes par un intranet, notion forgée à un moment où ce réseau internet d'entreprise avait pour essentielle fonction la communication descendante de l'entreprise. Du coup, est-ce à bon droit que l'article de définition de l'intranet de Wikipedia qualifie celui-ci d' « infrastructure ». De son côté, B. Duperrin, sur la base de constats analogues à ceux de M. Germain, estime qu'un jour l'intranet « ne sera plus une vitrine des services centraux mais le prolongement de l'activité réelle des collaborateurs sur le seul espace où tous peuvent se retrouver sans contrainte d'espace et de temps. D'ailleurs on s'interrogera ce jour là sur la notion même d'intranet, les grandes évolutions de l'entreprise rendant le *intra* de plus en plus inapproprié pour un espace de plus en plus interconnecté avec les réalités extérieures. Le terme d'internet d'entreprise sera certainement plus approprié à cette réalité nouvelle. » [11, Duperrin, Comment on fait un intranet 2.0] Pour sa part, l'Observatoire de l'intranet, dans son enquête de 2010, estime que le mot « intranet » pourrait disparaître d'ici à cinq ans, tant la variété des applications mises à la disposition des collaborateurs d'une entreprise est grande. Enfin, Xavier Aucompte estime que l'intranet « devient dépassé » et qu'il « est préférable de parler d'Environnement numérique de travail » [2, Aucompte Xavier].

ENT, donc ? Le pronostic n'a rien pour déplaire puisque l'espace numérique de travail a l'avantage sur l'intranet de parler non de frontières mais de fonctions. De plus, parlant de fonctions, l'ENT contraint de porter son attention sur les usagers et sur les objectifs que se donne ce système d'information. En ce sens, il oriente vers la notion d'entreprise 2.0, autant discutable que celles de web 2.0 ou d'intranet 2.0, mais indiquant néanmoins la pente prise par les offres logicielles, par lesquelles les entreprise se laissent peu ou prou séduire. Aujourd'hui, nous le verrons, les dispositifs collaboratifs les plus avancées (réseaux sociaux, communautés de pratiques, etc.) ne sont que minoritairement adoptés, mais l'injonction est forte et les entreprises ont désormais adopté les TIC dans leur environnement de travail, à commencer, même si elles ne se sont pas dotées d'un intranet, par la messagerie électronique et un agenda électronique partagé. Insensiblement, sous l'effet de la pression du marché, de la concurrence et de leurs propres collaborateurs, elles intègrent le travail numérique en réseau, qui réclame une révision des procès de travail, une mise à jour des formations des agents et une adaptation des pratiques managériales.

Nous nous en tiendrons pourtant dans ces pages au mot « intranet », non seulement parce qu'il reste en cours et qu'aucun remplaçant ne s'est encore imposé, mais également pour la clarté de l'exposé : les employés du Service commun de documentation de l'université Paris-Descartes ont à leur disposition un ENT commun à l'ensemble de l'université en plus de l'intranet particulier qui nous occupera.

5.4 L'intranet universalise le système d'information des entreprises

Par ailleurs, nous retiendrons de l'intranet la logique suivante : c'est un système d'information reposant sur les protocoles du web et cette nouveauté a deux conséquences. L'intranet universalise le système d'information de l'entreprise et il démultiplie le nombre de ses utilisateurs.

L'universalité des protocoles du web permet l'interconnexion entre machines, ressources et applications, à l'inverse des systèmes d'information basés sur des solutions et des protocoles propriétaires où un terminal ne donne accès qu'à une seule application. Cette universalité permet donc de donner accès, à partir d'un poste client, à des applications aussi diverses qu'un ERP (*Enterprise Ressources Planning*), une GED (Gestion électronique de documents), une messagerie électronique, un forum, un *groupeware*, des applications métiers, etc. Ce n'est donc pas tant l'intranet en tant qu'infrastructure informatique que les applications qu'il articule qui le caractérisent. Cette infrastructure informatique peut, pour des raisons culturelles et stratégiques qui appartiennent à l'entreprise, être conçue pour servir à la

communication (image, actualité de l'entreprise, organigramme, annuaire…), pour offrir des ressources documentaires, des espaces de partages de documents, de signets, des accès à des applications métiers, elle peut également être utilisée pour fédérer des intranets spécialisés, elle peut privilégier des dispositifs collaboratifs, etc. Ces différents usages ne sont pas exclusifs les uns des autres, et pourtant on les voit souvent réduits à une chronologie typologique. Ainsi, l'intranet aurait graduellement évolué depuis l'intranet communicant ou informatif jusqu'à l'intranet 2.0 désormais tourné vers l'intelligence collective, en passant par l'intranet documentaire et l'intranet fédérateur ou portail. Cette évolution théorique relève plutôt d'un évolutionnisme souhaité par les éditeurs de logiciels, des consultants ou des développeurs que de la réelle appropriation par les entreprises de la multiplicité des usages possible d'un intranet.

La seconde conséquence de l'universalisation du système d'information, ou si l'on préfère de sa « wébisation », est de démultiplier le nombre de ses utilisateurs, ce qui produit au moins deux types de renversement. En premier lieu, l'accès au système d'information n'est plus directement accessible aux seuls spécialistes mais à la totalité du personnel d'une entreprise, voire à des partenaires. Songeons que longtemps l'informatique n'a été accessible qu'à des spécialistes ; outre les informaticiens, les documentalistes, par exemple, étaient les seuls à pouvoir interroger des bases de données. Cette ouverture du SI passe néanmoins par une gestion des droits qui peut s'avérer complexe. En second lieu, chaque collaborateur peut désormais être un acteur du système d'information, pour effectuer des tâches simples comme poser des congés (il accède ainsi à une application GRH) ou plus complexes comme créer des connaissances ou, peu complexes mais sensibles, comme investir des fonctions de communication (publier sur le site web intranet). Par ailleurs, la connexion des collaborateurs au SI est aussi une interconnexion, ce qui explique que managers ou consultants pensent pouvoir s'appuyer sur un intranet pour développer de la transversalité. Cependant, l'ouverture du système d'information selon les protocoles du web, en multipliant les acteurs et les applications, réclame une personnalisation accrue de l'accès. Du côté des utilisateurs, c'est donc sur leur interface d'accès que se concentre une partie des efforts de l'offre logicielle. Si l'entreprise 2.0 ou l'intranet 2.0 ne correspondent guère à la réalité courante, ces notions invitent cependant le gestionnaire de l'information à se concentrer sur l'utilisateur en identifiant les applications et les ressources auxquelles il doit avoir accès et les fonctionnalités qui lui permettent d'agir sur le système d'information.

En réalité, l'introduction du web dans l'entreprise doit être perçue comme un pas supplémentaire de la pénétration massive des techniques de l'information et de la communication dans l'entreprise. Le premier a été franchi au milieu des années 1980 avec les formidables progrès ergonomiques accomplis par Apple et Microsoft. Grâce aux logiciels de ces deux entreprises la microinformatique est devenue accessible à des utilisateurs sans

culture informatique. Quiconque pouvait désormais être autonome avec un micro-ordinateur. Le web, lui aussi résultat d'un progrès ergonomique, a mis internet à la portée des non-spécialistes. Mais son introduction dans l'entreprise a bouleversé la conception de son système d'information et a accru la demande d'autonomie des utilisateurs. Cependant, il ne s'agit plus seulement d'être informatiquement autonome mais de savoir accéder à des ressources et applications internes ou externes à l'entreprise et, le cas échéant, d'être soi-même capable de créer de l'information que le SI prendra en charge.

La pénétration massive des TIC dans l'entreprise est encore récente – elle n'a pas trente ans – et la phase d'acculturation de la hiérarchie comme des collaborateurs des organisations est toujours en cours.

Deuxième partie
Les conditions de réussite d'un intranet

6 L'intranet, outil stratégique et organisationnel

Réussir la mise en place d'un intranet passe par la prise en compte d'un certain nombre d'éléments. En premier lieu, la dimension stratégique et organisationnelle de l'intranet ne doit pas être omise : ce n'est pas un outil mais une pièce de l'organisation de l'entreprise au service de sa stratégie. En second lieu, un intranet n'est approprié par son public de destination qu'à la condition qu'il réponde à un certain nombre d'exigences relatives à ce même public, car un intranet peut être considéré comme un écosystème tout à la fois humain et technique.

6.1 L'intranet un outil de management

6.1.1 Les enjeux de la mise en place d'un intranet

Classiquement, et méthodiquement, la mise en place d'un site internet nécessite en premier lieu une étude préalable de besoins qui aura en vue deux choses : clarifier les objectifs que se fixe l'entreprise qui commande le site (quel est son public-cible ?) et déterminer la nature des services et informations qu'il délivrera à ce public.

L'implantation d'un intranet, qui a lui aussi la forme d'un site en tant qu'il donne accès à des ressources, des informations et des applications, passe également par la réalisation d'une étude préalable des besoins dont l'objectif va, là encore, être la définition d'une production de services et d'informations adaptés à un public. Mais la différence majeure entre l'un et l'autre type de site tient à la nature du public.

Dans le cas d'un site internet, le public n'est pas organisé et bien souvent les individus qui le constituent n'ont en commun qu'un besoin d'information, de consommation ou de services. Au mieux forment-ils un collectif de type sociétaire caractérisé par l'engagement commun de ses membres et un sentiment d'appartenance fort [37, Metzger, p.37-38]. C'est le cas, par exemple, des membres d'une association ou d'un regroupement informel de professionnels. Fréquemment ce ne sont que des consommateurs potentiels que des études ont pu isoler en tant que segment de marché.

Le public d'un site intranet est, à la différence de celui-ci, un public organisé, il s'agit de salariés d'une entreprise formant une communauté constituée, réglementée et hiérarchisée. Dans le cas d'un site internet, il s'agit de saisir les attentes d'un public et d'y répondre en

fonction d'objectifs préalablement déterminés (vendre, informer…). Mais dans le cas d'un site intranet, il s'agit de renforcer ou de modifier l'organisation de ce public, qui n'est plus ici un collectif sociétaire mais une société d'entreprise, en fonction d'objectifs internes et/ou externes.

La mise en place, la revitalisation ou la modification d'un site intranet relèvent donc d'abord d'un projet de management au service duquel l'intranet doit répondre.

C'est parce que des processus de travail doivent être standardisés, créés ou modifiés, afin d'augmenter l'efficience de l'activité, de créer de nouvelles activités, de réorienter les objectifs de l'entreprise ou de répondre à des besoins particuliers (normes qualité, records management, culture d'entreprise, etc.), qu'un intranet est conçu. Aussi n'est-il n'est pas envisageable de réussir ce projet sans approcher l'organisation de l'entreprise, car la gestion de l'information relève de la standardisation de flux, mais l'organisation de ces flux de décisions dites « politiques ». Car elles touchent la structure même de l'entreprise et la mise à plat des flux d'information d'une organisation à l'occasion de la mise en place d'un système de gestion de cette information constitue un retour sur elle-même. Emmanuelle Vaast a ainsi pu montrer qu'un intranet pouvait être considéré comme « un analyseur et un catalyseur des évolutions organisationnelles » [26, Vaast]. Dans le cas étudié, l'intranet du département informatique d'une mutuelle, le projet d'intranet a accompagné des changements organisationnels en cours, les a cristallisés et semble avoir renforcé, voire créé, un clivage identitaire entre personnels permanents et salariés du département et intervenants extérieurs et indépendants auparavant plus étroitement associés au service.

Mais si un intranet peut s'avérer catalyseur d'une organisation, il est également susceptible de générer un surcroît de travail, de modifier des profils de poste et des méthodes de travail ou de réclamer des créations de postes. Le temps passé avec les outils de gestion d'information augmente et peut entraîner des pertes de productivité, insiste Christophe Deschamps[10]. La formalisation des flux d'information en *workflows* allège ou alourdit les tâches dévolues à un poste. Les nécessités de contribution à un dispositif collaboratif peuvent passer par la mise en place de contributeurs désignés. La création d'un intranet réclame webmestre et administrateur…

Frédéric Créplet et Thomas Jacob avertissent donc les managers : l'intranet ne doit pas être uniquement conçu comme un ensemble « de solutions techniques », c'est à un projet d'entreprise qu'il répond [28, Créplet, Jacob, p.59]. Aussi, soulignent les responsables d'intranet, l'engagement et l'implication du top management dans les projets d'intranet est-elle indispensable [27, Choblag].

6.1.2 La gestion projet

6.1.2.1 Les pré-requis de la méthode de projet

Parce que les intranets ne sont pas de simples solutions techniques, mais qu'ils engagent profondément l'entreprise, « ils doivent répondre à un projet d'entreprise ». « Plus globalement, ils doivent s'intégrer dans son projet d'organisation » [29, Créplet] Cela signifie donc qu'un intranet, qui n'est qu'un outil au service d'une stratégie, n'a de chance d'être adopté par l'entreprise que s'il est lui-même passé par une méthode de projet, à défaut de quoi, le projet échoue.

Un projet réussi – les objectifs que se fixaient l'entreprise sont atteints – est celui qui a été mené selon une méthode de projet qui a clairement détaillé les objectifs à atteindre ; qui a encadré ceux-ci dans un calendrier ; qui s'est fixé un budget pour les atteindre ; qui a décliné les objectifs en fonctionnalités et procès de travail [31, Longépé,]. A ces exigences, Odile Jousserand ajoute, facteur-clé du succès, la conduite du changement qui acclimate les utilisateurs-cibles du nouveau système d'information à ses objectifs. Pour ce faire, un plan de communication (planification d'actions annonçant le projet et présentation des enjeux) et un plan de formation doivent être prévus et l'impact en termes de temps de travail, de compétences et d'expériences des collaborateurs doit être pris en compte [30, Jousserand].

A l'inverse, les échecs de projets intranet se caractérisent par une absence de définition des objectifs, une mauvaise prise en compte du facteur humain, une sous-évaluation de la charge de travail (temps du projet, alimentation et gestion de l'intranet) [29, Créplet].

Un projet intranet relève donc d'enjeux d'abord organisationnels et fonctionnels, et non pas techniques. Les premiers, rappelle F. Créplet occupent 80 % du temps du projet, les seconds 20 %.

Frédéric Créplet formalise ainsi l'intégration de l'intranet dans le projet de l'entreprise :

---

[10] Deschamps Christophe. Le nouveau management de l'information : la gestion des connaissances au cœur de l'entreprise 2.0. Editions Fyp, 2010.

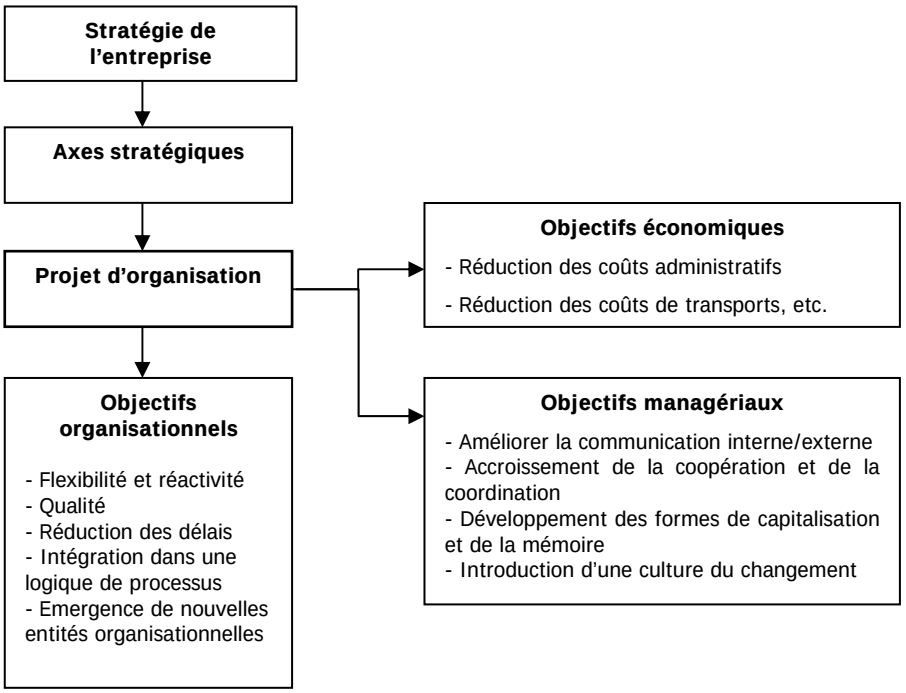

Figure 2 : L'intégration des objectifs d'un intranet dans la stratégie de l'entreprise

Source : [29, Créplet]

Le principe de la méthode est le suivant : les objectifs stratégiques de l'entreprise doivent pouvoir être déclinés en un ensemble d'objectifs opérationnels, qu'il incombe à la gestion de projet de détailler en fonctionnalités attendues que formalisera un cahier des charges fonctionnel puis un cahier des charges techniques. Ce qui signifie que seuls des objectifs stratégiques clairement fixés permettront de déterminer le choix technique du ou des outils adéquats.

6.1.2.2 Les intervenants d'un projet intranet

Parce qu'un intranet est un projet d'organisation avant d'être technique il associe, au travers de groupes de travail, l'ensemble des composantes de l'entreprise intéressées par l'intranet.

Si les parties prenantes de ces groupes diffèrent selon le périmètre de l'intranet, un schéma type peut cependant être proposé. Il associe direction générale, comité de pilotage et groupes de travail.

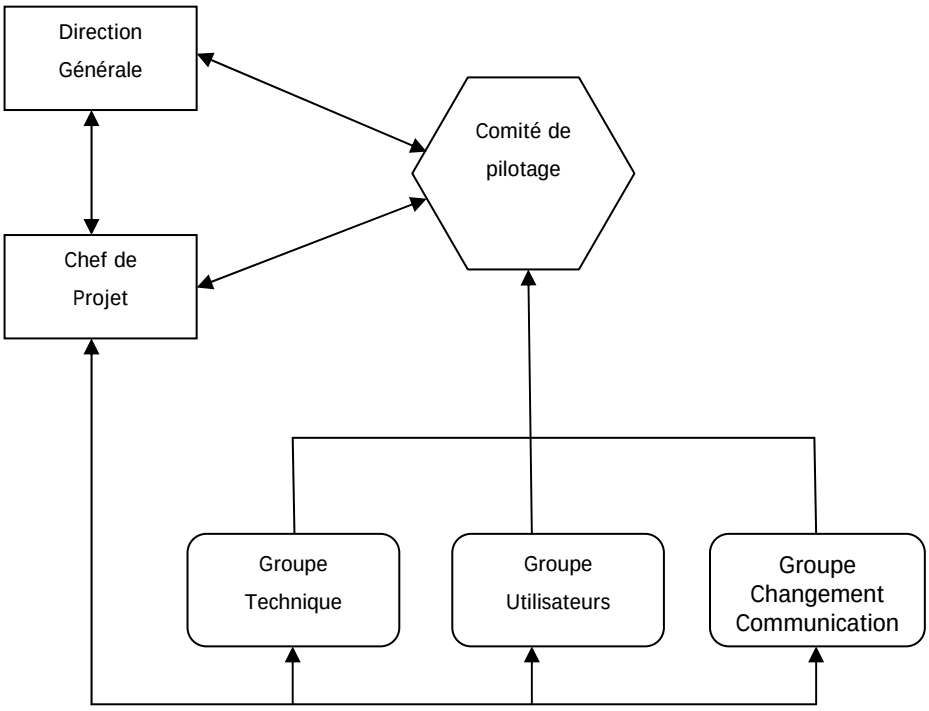

Figure 3 : *Schéma d'organisation du projet intranet*

Source : [29, Créplet]

- **Le chef de projet**

  Il est le manager du projet. Il en traite les aspects liés à son organisation, ses ressources humaines, son architecture technique, etc. Il participe, lui ou un chef de projet délégué, à chaque groupe de travail.

- **Le comité de pilotage**

  Il est l'instance de décision du projet. Il est composé d'un membre de la direction générale, de directeurs de départements (finance, RH, produit…) si le périmètre du

projet l'exige, du chef de projet et d'un responsable de chacun des groupes. Il est le garant du respect des objectifs et des délais.

- **Le groupe utilisateurs**
  C'est un lieu d'interaction et de création de connaissances. Les utilisateurs viennent des différents services ou équipes fonctionnels concernés par le projet. Ils sont le public-cible de l'intranet. Ils sont force de proposition, qu'ils formalisent dans des « fiches actions ». Selon le projet, un ou plusieurs groupes utilisateurs sont réunis.

- **Le groupe technique**
  Il s'occupe des architectures techniques et de la sécurité de l'intranet. Il formalise des scénarios d'architectures techniques et rédige des cahiers des charges spécifiques.

- **Le groupe changement et communication**
  Il anticipe les externalités induites par le projet au cours de son déroulement et lors de la mise en ligne de l'intranet. Il prépare les utilisateurs aux changements.

6.1.2.3 Le rôle des groupes de travail dans la conduite du changement

En plus de leur rôle fonctionnel, la réunion de groupes de travail participe de la conduite du changement car ils permettent dès l'amont du projet d'expliquer celui-ci et, en associant ses futurs utilisateurs à sa conception, de faciliter son appropriation.

Cette importance a été soulignée par plusieurs auteurs, qui retiennent deux approches utiles, l'approche socio-politique et l'approche psycho-cognitive, qui s'accordent sur rôle de cette implication dans l'appropriation du système d'information (SI), à partir de l'étude de l'implantation d'un SI dans un CHU, milieu dont les métiers sont particulièrement cloisonnés [32, Carton *et al.*].

Selon l'approche sociopolitique :

- L'appropriation par les utilisateurs lors de la phase de préimplantation repose en partie sur la représentativité sociale, politique, ou encore structurelle des personnes participant au choix du futur SI

- L'appropriation du SI lors de la phase de pré-implantation sera d'autant plus forte que la participation des futurs utilisateurs au projet représentera pour eux un moyen de s'intégrer, ou de rester intégrés, de renforcer leur rôle professionnel ou d'améliorer leur image sociale

- La période pendant laquelle les besoins sont définis, et l'organisation remise à plat, peut être un moyen pour certains acteurs de faire en sorte que leurs « considération/revendications/réflexions » soient prises en compte, « ce qui devrait les engager dans un processus d'appropriation »

Selon l'approche psycho cognitive :

- Plus le projet de SI représentera des perspectives d'acteurs différentes, moins il sera source d'angoisse pour les futurs utilisateurs, qui seront ainsi davantage enclins à se l'approprier

- Le degré d'appropriation du nouvel SI de la part des futurs utilisateurs lors de la phase pré-implantation dépend de la visibilité finale du SI et de ses futures valeurs-ajoutées. Il est donc particulièrement important de communiquer dès cette phase sur les apports du SI pour chaque type d'utilisateurs

- Plus les utilisateurs intègrent, comprennent et adhèrent aux méthodes utilisées lors de l'analyse préalable (définition du système existant et de la cible) et y participent activement, plus ils s'approprient les outils dans le sens attendu par les promoteurs du projet

- L'appropriation est dépendante du mode de pilotage choisi pour le projet. Ainsi, l'appropriation semble beaucoup plus forte dans les hôpitaux où le pilotage du projet est de type participatif et fortement soutenu par la direction

- Dans le cadre d'un projet particulièrement efficace, l'appropriation dépendra de la capacité des consultants ou experts de la démarche à laisser une certaine marge de manœuvre aux participants de la démarche, par exemple en introduisant une certaine flexibilité dans les outils de gestion de projet utilisés

- L'appropriation au niveau cognitif du projet sera facilitée si les futurs utilisateurs ont une compréhension partagée des objectifs du projet et une vision précise et commune du futur système

- Le processus d'appropriation s'étend au-delà des moments formellement prévus réunions, groupes de travail…)

Selon cette même approche, les gestionnaires du projet ont eux aussi intérêt à travailler en groupe pour s'approprier le projet.

6.1.2.4 Les méthodes de projet

Il existe différentes méthodes de projet, F. Créplet en propose deux, l'une est séquentielle, l'autre modulaire. Nous retiendrons la première, méthode adaptée au projet ne présentant pas de complexité particulière, qui a été retenue pour le SCD de l'université Paris-Descartes. Elle est garante du maintien de la ligne directrice du projet et permet des cycles itératifs. L'ingénierie de gestion de projet modulaire et simultanée convient aux projets complexes associant des communautés d'intérêt internes ou externes à l'entreprise. Dans un contexte économique et concurrentiel difficile, les entreprises se regroupent en effet autour de ces communautés constituées de prestataires externes et de partenaires, dont l'objectif est une mutualisation des coûts, la réduction des délais de mise sur le marché, la réactivité aux aléas économiques et une amélioration de la qualité. Dans ce cadre de réseau d'entreprises, le rôle du chef de projet est déterminant. Cette méthode convient à un projet de portail donnant accès à différents modules : GED, *workflows*, gestion de contenu, etc. Les travaux d'identification des besoins spécifiques et des fonctionnalités sur ces différents modules sont menés simultanément.

Dans l'ingénierie de projet séquentielle, chacune des étapes du projet est identifiée et cadrée dans le temps. Elles se succèdent :

- Objectifs
- Besoins et contraintes
- Scénarios et axes
- Plan d'action
- Cahier des charges
- Sélection prestataire/solution
- Réalisation et mise en place
- Recette

6.1.3 L'intranet comme écosystème

Selon Jacob et Creplet, l'intranet relève d'une logique d'écosystème. Un écosystème, expliquent-ils, est un « ensemble formé par une *association* ou une *communauté* d'êtres

vivants et son *environnement*. Les éléments constituant un écosystème développent un *réseau d'interdépendances* garantissant la vie et son développement. »

- L'association ou la communauté est constituée par les interactions des collaborateurs de l'entreprise. Elles sont numériques (messagerie, espaces collaboratifs, etc.) et physiques (échanges informels, réunion, etc.)

- L'environnement est entendu comme l'environnement institutionnel créé par l'entreprise (objectifs, règles, principes de fonctionnement et de gouvernance) et comme l'environnement de l'intranet (ses fonctionnalités et ses possibilités)

- Le réseau d'interdépendance, est assimilé à l'intranet, « objet participatif et collectif », qui « permet des pratiques individuelles, mais est surtout un levier au service de la transversalité, du partage et de la fertilisation croisées »

Enfin, la métaphore de l'écosystème se clôt sur la capacité de ce dernier à assurer la vie et son développement. Les fonctionnalités de l'intranet peuvent bien être stabilisées, soulignent les deux auteurs, « l'usage qui en est fait correspond totalement à des interactions, à des réactions, à des actions…. Soit autant de preuves de vie ! » [28, Créplet, Jacob, p.4-5].

Si la métaphore de l' « écosystème intranet » est efficace c'est parce qu'elle met en avant quelques dimensions essentielles dont tout projet de gestion d'information doit tenir compte.

Dans une telle perspective, ce sont en effet les interactions entre les collaborateurs de l'entreprise, en tant qu'elles constituent des flux d'information, qui doivent être envisagées [34, Guyot]. Or, elles passent par des *média*, c'est-à-dire par des supports techniques d'information, et par des relations de visu plus ou moins formalisées. Ce sont ces relations à objectif informatif, leur support et leur forme, qu'un projet de gestion d'information doit d'abord identifier afin de les transformer en fonctionnalités du système d'information.

Ces interactions, ces flux d'information, sont inscrits dans un cadre formel global, celui de l'entreprise. D'une part, ils sont orientés, agis, surdéterminés par l'organisation et constituent donc des facteurs plus ou moins favorables à l'appropriation d'un intranet. D'autre part, ce cadre formel qu'est l'institution est orienté vers un but (ce pour quoi son activité est conçue) et c'est au service de cet objectif, pour la réalisation duquel l'activité de l'entreprise est organisée, que l'intranet doit être tendu.

Le réseau d'interdépendances quant à lui, ne saurait être assimilé au seul intranet, car en réalité le collectif préexiste à l'outil et s'il doit servir à la modification du collectif il en est sans doute le support plutôt que le facteur.

En effet, « la notion de collectif ne se réduit pas à la seule dimension des échanges d'information et de la communication », souligne pour sa part Jean-Luc Metzger. Il se caractérise aussi par des relations de solidarité, de réciprocité, d'échange de biens, de dons, de rétributions symboliques et pécuniaires, etc. qui existent avant, à côté, ou en dehors d'un dispositif de gestion d'information, et que celui-ci doit prendre en compte. Selon J.-L. Metzger, en entreprise, les techniques de l'information et de la communication (TIC) constituent un plus, un simple outil [37, Metzger, p.26] et non le collectif lui-même[11].

Car, si les TIC appartiennent bien à notre environnement quotidien professionnel ou privé (ordinateurs fixes ou portables, téléphones cellulaires, PDA, e-book, etc.), le prolongement grâce à leur soutien de l'action en information ou de l'information en action ne va pas de soi. L'implantation d'un système d'information quel qu'il soit, et a fortiori d'un intranet dont le caractère global et intégrateur lui confère une dimension managériale forte, passe par une phase d'appropriation.

[11] Il en va sans doute différemment des collectifs tramés par les TIC hors des entreprises où les supports techniques peuvent être des facteurs communautaires (le cas des forums, des réseaux sociaux…). Cependant, la participation est libre, à l'inverse de ce qui se passe en entreprise, bien que les coalescences permises par les TIC restent déterminées par des facteurs sociologiques.

7 Les conditions d'appropriation d'un intranet

Dispositif technique au service d'objectifs stratégiques et organisationnels orientés vers la réalisation de production de biens ou de services, un intranet doit être approprié par son public de destination afin de remplir correctement les missions qui lui ont été assignées. Pour cette raison, professionnels et auteurs insistent sur la nécessité d'intégrer les utilisateurs dès la conception de l'intranet.
En effet, de la même façon qu'un thésaurus est élaboré par un professionnel de l'information et de la documentation avec ses futurs utilisateurs afin d'organiser les concepts et vocables de leur profession, l'organisation de l'information et des services d'un intranet doit être conçue avec et à partir de ses futurs utilisateurs. Il s'agira autant de déterminer les catégories d'information adéquates à leurs pratiques et à leur culture professionnelle que leur potentielle appropriation d'un intranet.

7.1 La familiarité avec les outils informatiques et les NTIC

7.1.1 Les compétences requises

Dans une étude récente basée sur un état de l'art recensant les conditions d'appropriation d'un intranet [24, Papetti *et al.*], la familiarité préalable avec les outils informatiques (bureautique et internet) est apparue, confirmant ainsi les hypothèses fréquemment émises sur le sujet, comme un pré-requis indispensable à l'appropriation d'un intranet. Faute de l'aisance nécessaire avec ces outils, établit l'étude, les usagers potentiels d'un intranet se l'approprient peu ou pas.

Car les TIC, qui n'ont été que récemment introduites dans le monde du travail et notre univers domestique, réclament une gymnastique intellectuelle particulière dont on peut noter l'inégale répartition. Car « les TIC, soulignent d'autres auteurs, ne sont plus des instruments du 'faire' mais plutôt du 'savoir' et du 'penser' ; elles sont chargées de savoirs, de plans d'action, de scénarios, etc. » [36, Laurent-Kogan *et al.*, p.121], et leur utilisation réclame des compétences spécifiques, comme [*op. cit.,* p.125-127] :

- Apprendre la posture numérique :

  Savoir manipuler les interfaces clavier, souris, écran ; savoir dialoguer avec un écran (travail d'interprétation sémiotique faisant appel à des compétences intellectuelles réparties de façon non homogène chez les salariés)

- Apprendre à débloquer des situations :

  Fréquences des pannes, obsolescence rapide des outils. Il faut savoir recourir à des guides, des programmes de formation et des aides

- Apprendre à exercer son métier avec les NTIC :

  Aptitudes à articuler les compétences TIC avec les compétences métier

- Apprendre à se coordonner avec les TIC :

  Apprentissage des règles techniques, sociales, et de leurs conditions d'utilisation en vue de réaliser des tâches coordonnées par les TIC, ou apprentissage de la conception de dispositif de coordination avec les TIC (par exemple un wiki)

- Apprendre sur les processus d'apprentissage des TIC :

  L'incessante évolution des outils et la rapidité de leur obsolescence contraint les utilisateurs à « apprendre ce qui change sans arrêt » (mises à jours, nouvelles versions, interfaces…). Il leur faut donc évaluer la bonne distance avec le déficit de connaissances à combler, de manière à savoir ne se former qu'à bon escient, et avoir une aptitude à l'expérimentation, à la bidouille, sans craindre de commettre des erreurs

7.1.1.1 L'évaluation des compétences

Il apparaît donc à l'énumération de l'ensemble de ces dispositions que l'appropriation d'un intranet, et de l'ensemble de ses fonctionnalités, dépend non seulement des individus (leur capital professionnel et personnel) mais de l'organisation dans laquelle ils exercent leur activité au travers, ou non, d'outils informatiques.

Ainsi, la familiarité avec internet dépend de la sphère personnelle comme de la sphère professionnelle. Dans le premier cas : les utilisateurs-cibles ont-ils un ordinateur personnel ? Disposent-ils d'une connexion à internet ? Quel usage en font-ils ? Dans le second cas : disposent-ils d'un ordinateur personnel sur leur lieu de travail ? Doivent-ils utiliser internet pour l'exercice de leur activité professionnelle ? Quelles ressources utilisent-ils ?

La familiarité avec les outils bureautiques dépend quant à elle essentiellement de la sphère professionnelle. C'est effet plus fréquemment dans ce cadre que sont utilisés un traitement de texte, un tableur, un système de gestion de base de données, des applications métier, etc. que dans celui d'activités personnelles.

Personnelles, les aptitudes à la maîtrise des outils informatiques dépendent donc de conditions collectives, soit l'équipement informatique et sa répartition dans une organisation, d'une part, et les trajectoires sociales de l'autre (niveau de formation initiale, accès à la formation continue, postes occupés, etc.).

Durant sa phase de conception, il est donc possible d'évaluer le niveau d'appropriation probable d'un intranet :

- En recensant l'équipement informatique de ses collaborateurs et les usages pour lesquels il est prévu
- En constituant un référentiel de compétences TIC
- En repérant les compétences existantes (culture des TIC, de l'écrit, de la pédagogie, de la communication…) sur lesquels l'intranet devra s'appuyer

Le recensement de l'équipement informatique et de ses usages prévus doit en particulier déterminer si les membres de l'organisation disposent ou non d'un poste personnel. Selon que chaque personnel a ou non une station de travail à sa disposition propre, les services et les fonctionnalités proposés différeront. Par exemple en cas de rotation, un portail offrant un accès personnalisé à l'intranet et à des applications métier peut ne pas être adapté, sauf à prendre l'habitude de systématiquement fermer sa session de travail après utilisation. D'autre part, la dotation en logiciels et applications selon les fonctions occupées, comme le temps de travail passé devant l'ordinateur en cas de rotation, peuvent déjà présupposer un type de compétence informatique.

La constitution, quant à elle, d'un référentiel des compétences TIC réelles des collaborateurs d'une entreprise peut s'élaborer à partir des CV et des entretiens professionnels et/ou à partir d'entretiens menés à l'occasion de la mise en place d'un intranet. Ce référentiel, même sommaire, permet d'évaluer par avance le niveau d'appropriation possible du dispositif. Compte tenu de ces compétences, les décideurs ont deux solutions : soit l'intranet sera adapté à ces compétences et les fonctions sophistiquées qui ont peu de chance d'être appropriées écartées, soit la mise en place de l'intranet s'accompagnera d'un plan de formation.

Par ailleurs, cette évaluation doit servir d'appui au futur intranet en repérant la répartition des compétences TIC au sein de l'entreprise. Tous les collaborateurs ne sont pas au même niveau : certains n'ont aucune maîtrise de l'outil informatique, d'autres l'utilisent a minima, d'autres encore en ont une maîtrise avancée et c'est sur ces derniers qu'il conviendra de se reposer pour diffuser les bonnes pratiques d'usage de l'intranet.

7.1.1.2 Un exemple d'évaluation, le cas du SCD Paris-Descartes

Ainsi, dans le cas du SCD de l'université de Paris-Descartes, il est apparu lors de l'enquête d'évaluation de l'intranet existant que :

- Tous les personnels ne disposent pas d'une station de travail individualisée

- Les emplois de l'ordinateur diffèrent selon les fonctions occupées : les outils bureautiques ne sont généralement pas utiles à la plupart des personnels de catégorie C, sauf quand ils exercent des fonctions administratives, ce qui est le cas d'une minorité d'entre eux, tandis que les autres ont à se servir du catalogue en ligne de la bibliothèque, du site du SCD ou encore de bases de données dans le cadre de leurs missions de service aux lecteurs. Peu de personnels cumulent donc l'emploi et d'outils de bureautique et d'internet

- Les compétences TIC sont très inégalement réparties, depuis cette magasinière à l'aise dans la recherche d'information sur les carrières, jusqu'à ce magasinier véritable *geek* alimentant ses collègues en mode d'emplois internet, logiciels ou matériels, en passant par cette autre magasinière ne parvenant pas à distinguer entre l'intranet du SCD et le site internet du SCD

- Une minorité seulement des personnels est titulaire d'un Certificat informatique et internet[12] et des responsables de bibliothèques ont pu rapporter, au mois de février 2010 lors de l'enquête de besoins, que l'échec à ce certificat de certains de leurs collaborateurs avait créé un véritable traumatisme, au point qu'ils redoutaient que des fonctionnalités trop sophistiquées du nouvel intranet ne crée, ont-ils affirmé, une véritable « lutte des classes » autour de la fracture numérique. Cependant, au mois de juillet 2010, une enquête interne sur les besoins de formation révélait une forte demande de formation sur les modes d'interrogation des bases de données, type de compétences requis par leur métier et sanctionné par le C2i

Cette inégale familiarité avec la diversité des outils informatiques, qui n'avait pas été préalablement évaluée, a assurément été l'une des causes de l'échec de l'intranet du SCD. Le flou laissé dans les modalités d'alimentation du site n'a pu être compensé par un niveau de compétences informatiques tel qu'il puisse être au moins partiellement pallié ce manque

[12] Le certificat informatique et internet (C2i), délivré par le ministère de l'Education nationale, dont relèvent les bibliothèques universitaires, atteste de compétences dans la maîtrise des outils informatiques et de réseaux. Il concerne les étudiants, les enseignants, les personnels de l'université et certaines formations continues.

grâce à une appétence diffuse pour les TIC. Aussi a-t-il été préconisé au SCD d'intégrer dans son plan de formation non seulement des formations sanctionnées par le C2i, mais également des formations à l'écriture web. Si ce type de formation s'avère indispensable à l'appropriation d'un intranet en tant qu'il doit être outil de réception mais aussi de création d'informations, l'objectif de formation de la totalité des membres du personnel peut pourtant être difficile à atteindre. Face à la pénurie de personnel, il ne pourra l'être, estime la responsable des formations du SCD, que d'ici deux à trois ans.

La stratégie préconisée a donc été la suivante : pour que l'intranet soit structurellement approprié, il doit pouvoir compter sur au moins deux à trois personnes par bibliothèque, outre leur responsable et compte tenu des absences (congés, formation, maladie…) et du jeu des mutations. Autrement dit, durant la phase de lancement de l'intranet une bibliothèque doit toujours pouvoir compter sur une à deux personnes compétentes, objectif que doit se fixer le plan de formation, sachant qu'une formation à la logique d'utilisation des bases de données est une excellente sensibilisation aux fonctionnalités d'un intranet puisqu'elle développe le goût de la recherche d'information.

7.1.2 La qualité de l'ergonomie

7.1.2.1 Une ergonomie adaptée aux types d'utilisateurs

Selon l'étude de Catherine Papetti et de ses collègues [24, Papetti *et al.*], l'ergonomie est un facteur d'appropriation de même rang que celui de la familiarisation avec les outils informatiques. En effet, d'après l'état de l'art qu'ils ont dressé, la qualité d'un intranet comme véhicule d'information est jugée par ses utilisateurs sur des critères fonctionnels, bien davantage que sur les critères « hédoniques et sociaux » mis en avant par le marketing de vente des applications : facilité d'accès à l'information, commodité, sécurité, navigabilité sont les qualités ergonomiques essentielles réclamées par les utilisateurs. Frédéric Créplet remarque cependant que l'attente ergonomique diffère selon le type d'utilisateurs.

Pour l'expert, par exemple, l'ergonomie n'a aucune importance, parce que sa montée en compétence est rapide et que la disponibilité immédiate de l'outil est, à ses yeux, prioritaire. Les utilisateurs appartenant à la catégorie des opérationnels réclament à l'inverse une ergonomie ressemblant à celle des outils de bureautique, tandis que décideurs et managers souhaitent une ergonomie sobre [29, Créplet].

<http://www.education.gouv.fr/botexte/bo020409/MENT0201078C.htm>, sur les objectifs du C2i.
<http://www2.c2i.education.fr/sections/accueil/c2i7120/brevets>, sur ses publics.

Du point de vue du gestionnaire de l'information, ce constat plaide donc pour un travail de fond auprès des utilisateurs, dès l'amont du projet, afin que le vocabulaire utilisé, la forme des informations et la logique des points d'accès à l'information (des rubriques, des index, un plan de classement, etc.) répondent non seulement à la stratégie entrepreneuriale souhaitée par les managers, mais aussi à la logique des pratiques et des métiers de leurs destinataires. Anne-France de Laurent-Kogan et ses collègues, qui ont été cités plus haut, énoncent eux aussi au premier chef des facteurs d'appropriation d'un système d'information la posture numérique, soit la capacité d' « interprétation sémiotique » de l'écran.

7.1.2.2 Les points d'accroche d'une page

Jean-Marc Hardy rapporte ainsi les principaux enseignements de l'étude *Eyetrack III*, menée par le *Poynter Institute* (Etats-Unis) à partir de l'observation du comportement de 46 personnes invitées à naviguer sur des sites de news [16, Hardy], dont il ressort ceci :

- Sur un site qu'il ne connaît pas, l'internaute porte d'abord son attention sur le coin supérieur gauche de la page, parce qu'il est le point d'entrée de lecture d'un document dans les pays occidentaux. Aussi est-ce à cet endroit que la zone identitaire du site doit être logée (logo, slogan…). Ensuite, l'œil parcourt les zones centrales de la page, revient vers la gauche, où il trouve généralement des cartouches d'aide à la navigation, puis repart vers le centre pour se porter sur la droite. Cependant, d'une visite à l'autre les parcours sont différents. Lors des visites suivantes ils sont conditionnés par ce que les internautes ont mémorisé.

- Les barres de navigation situées en haut de page sont plus lues que les barres de navigation placées à gauche de l'écran.

- Les éléments qui accrochent l'œil sont les gros titres, et non les photos (celles-ci présentent cependant l'avantage d'aérer la page et d'en fluidifier la lecture) et les titres en gros caractères sont davantage lus que les titres en petits caractères.

- Les articles en pages intérieures sont davantage lues lorsque les paragraphes ne dépassent pas 45 à 50 mots, soit deux à trois phrases.

Cette étude, confirmée par exemple par celle rapportée deux ans plus tard par le même consultant, Jean-Marc Hardy, sur le comportement d'utilisateurs d'un intranet d'une grande entreprise [16, Hardy], invite donc à particulièrement soigner et la navigabilité et la mise en forme afin d'assurer au lecteur un confort qui l'incitera à poursuivre son exploration et à revenir sur le site.

7.1.2.3 Les principes de la navigabilité

La navigabilité est le système de navigation proposé à l'internaute. Il doit être conçu de telle sorte qu'il puisse répondre à ces quatre questions : où suis-je ? Où suis-je déjà allé ? Où puis-je aller ? Comment m'y rendre ? [18, Philipe]. Ce confort de navigation sera obtenu par des liens d'accès explicite : « Accédez à notre base de données », par exemple, et non « cliquez ici ».

La barre de menu qui donne accès à l'ensemble des rubriques du site doit quant à elle être présente sur chaque page, et toujours dans le même ordre. Les titres des rubriques sont explicites et immédiatement compréhensibles par le public du site, raison pour laquelle ils doivent être associés à la réflexion sur le rubriquage, l'arborescence et le titre des rubriques. Un fil d'Ariane indique systématiquement au lecteur où il se trouve dans l'arborescence du site, par exemple : Accueil >GRH >Congés.

Sur chaque page il peut accéder au plan de site. Tout lien hypertexte cliqué change de couleur. Une charte graphique assure la pérennité visuelle de chaque page et installe ainsi un confort de lecture. Un article n'excède pas trois à cinq longueurs d'écran. Les couleurs choisies respectent l'effet recherché sur l'internaute (le bleu inspire le calme, le violet la délicatesse, le vert l'apaisement, etc.). Des symboles graphiques peuvent aider à la navigation (un point d'interrogation pour aide en ligne, une maison pour rediriger vers la page d'accueil…), etc.

Ainsi, l'ergonomie d'un site aide-t-elle à l'interprétation sémiologique, à la mise en forme de la hiérarchie de l'information, à la lecture de cette dernière, à la recherche des informations et à la facilité d'usage des différents services qui peuvent être proposés. En ce sens, elle n'est pas superfétatoire, parce qu'elle adapte la machine à l'humain et c'est pourquoi une ergonomie bien pensée a une réelle influence sur son appropriation. Songeons par exemple au fulgurant progrès ergonomique que constitua en informatique le système intuitif développé par Apple puis Microsoft qui permettait d'utiliser un ordinateur non plus en écrivant des lignes de programmes mais en cliquant sur des icônes. Cependant, l'ergonomie ne permet pas seulement l'appropriation, elle peut aussi générer de substantiels gains de temps.

« L'ergonomie encourage l'usage, écrit Jean-Marc Hardy ; et l'usage renforce l'intérêt d'améliorations ergonomiques. » Sur tel site intranet, explique-t-il, « l'accès au formulaire de réservation de salles de réunion et son encodage prennent, en moyenne, 8 minutes par utilisateur. Grâce à un rubriquage plus intuitif, une lisibilité améliorée et une meilleure

gestion des erreurs, nous parvenons à réduire le temps de la tâche à 5 minutes, en moyenne. Sachant que le formulaire est utilisé 20 fois par jour, l'économie se chiffre à 21 600 minutes par an, soit 360 heures libérées pour des activités plus productives. » [15, Hardy]

7.1.3 La qualité des services rendus jugée au prisme de leur utilité

7.1.3.1 Le facteur obérant de l'image de l'entreprise

De nombreuses recherches ont été menées sur les concepts de satisfaction et d'utilité perçues d'un système d'information [24, Papetti *et al.*] au terme desquelles il appert que l'utilité perçue et la facilité d'usage dudit système influencent la satisfaction de ses usagers et, partant, leur niveau d'utilisation. Concrètement, cette satisfaction finale est le produit des attentes initiales des usagers et de l'évaluation globale de leur relation avec l'entreprise.

Utilité perçue et satisfaction dépendent donc de l'ergonomie de l'intranet (qui détermine la facilité d'usage), de la pertinence des contenus (la réponse à des besoins) et de l'image que l'entreprise engage dans son système d'information. Sur la base de ces paramètres les utilisateurs vont juger l'outil et de ce jugement dépendra leur niveau d'utilisation.

Remarquons dans cette grille de lecture l'importance particulière réservée à l'image de l'entreprise dans l'évaluation du niveau de satisfaction d'un intranet. Il ne s'agit pas seulement de l'image de l'entreprise, d'un logo ou d'une quelconque appréciation personnelle, mais de l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs et des conséquences de celui-ci sur la réception du système d'information. En d'autres termes, si l'intranet est un outil de management, il est aussi le reflet du management et ce ne sont pas seulement les fonctionnalités du système qui sont jugées mais le management qui l'engage. Face à un intranet, un salarié se trouve donc directement aux prises avec les pratiques managériales de son entreprise et c'est elles qu'il juge en même temps que les services et fonctionnalités proposés par l'outil. Ainsi, dans le cas étudié par Catherine Papetti et ses collègues, l'intranet d'une société pharmaceutique destiné à ses visiteurs médicaux est perçu comme un outil de la direction, une greffe extérieure en quelque sorte, perception qui s'ajoute – et semble aux yeux des visiteurs fournir une explication justificative de leur relatif engagement dans l'utilisation de l'outil – à l'évaluation des services et fonctions proposés. Les destinataires mêmes de l'intranet n'ont que très peu été impliqués dans sa conception et cette faible association a obéré les facteurs de satisfaction et d'utilité perçues.

7.1.3.2 La qualité des services rendues

Dans le cas de l'intranet du SCD, *Vademecum*, l'image du SCD ne semble pas avoir souffert de la mauvaise qualité de service si l'on en croit le résultat des entretiens menés lors de l'enquête de besoins. A titre d'hypothèse, on peut émettre l'idée que l'absence d'implication des personnels du SCD dans la conception de l'intranet, la faible implication de la direction dans sa mise en place et l'insuffisante qualité des services rendus n'ont pas permis à cet intranet d'être approprié ni, en la quasi absence de son utilisation, de donner prise à la critique de la direction[13]. Cependant, l'inefficacité du système (ergonomie et contenu) a assurément généré sa désappropriation. « Lorsque je recherche une information, je ne la trouve pas », se sont plaints de nombreux utilisateurs interrogés qui ont pointé du doigt et le difficile accès à l'information (moteur de recherche, arborescence) et la qualité même de cette information (absente ou non mise à jour). Du coup, faute de trouver les informations recherchées, ils n'y sont pas revenus et nombre des utilisateurs interrogés sur leurs usages de l'outil et leurs besoins d'information ont avoué, lors des entretiens, n'avoir consulté l'intranet qu'en prévision de l'interview. Aussi, la qualité du service rendu apparaît-elle comme un facteur essentiel d'appropriation. Parmi ces services citons la qualité de l'information, son utilité perçue et celle de l'intranet lui-même, et ses modalités de recherche.

Ici, les éléments suivants, qui seront détaillés (voir Annexe), sont apparus :

- Absence d'informations jugées utiles
- Absence de mise à jour
- Moteur de recherche inadapté aux formats documentaires
- Arborescence inadéquate

Ce sont là autant de points qui confirment une étude qualitative conjointe de l'UJJEF et d'Ipsos du mois de mai 2005 [14, Observatoire de l'UJJEF][14]. Elle note ainsi : « alors que techniquement, l'intranet a une vocation universelle dans l'entreprise, la réalité des usages montre au contraire une étonnante disparité entre utilisateurs », dont les plus distants lui reprochent :

---

[13] Inversement, l'intranet d'une entreprise française de grande distribution filiale d'un groupe britannique (14 000 salariés, 110 magasins en France), installé dans des conditions comparables a essuyé de sévères critiques. Ouvert en 2004 avec l'idée qu'il allait « régler tous les problèmes », l'intranet n'a pas d'administrateur, mais il est alimenté par une cinquantaine de contributeurs. Fin 2005, c'est l'engorgement et l'outil est jugé pour le coup indispensable parce que l'information est difficilement accessible. Sont en cause l'absence d'administrateur, le non-respect de la charte graphique, l'absence de nettoyage, l'ergonomie, le manque de formation des utilisateurs et le manque d'accessibilité au site réservé à une minorité de salariés. Ici, l'appropriation a donc été particulièrement

- La difficulté à repérer l'information recherchée
- Les doutes sur la mise à jour de l'information
- Un suivi de l'actualité sur l'écran qui n'est pas toujours naturel
- Le manque de séduction des sites
- La difficulté à connaître les contenus

7.1.4 La densité du nuage et les agents appropriatifs

Un intranet répond, selon le mot de Frédéric Créplet et Thomas Jacob, aux principes d'un véritable « écosystème ». Il met en jeu une communauté – les collaborateurs de l'entreprise interagissant de manière numérique (messageries, espaces collaboratifs…) et physique (échanges informels, réunions…) – qui évolue dans un environnement – celui de l'entreprise, institution qui fixe des objectifs, des règles, des principes de fonctionnement et de gouvernance. Par ailleurs, ainsi que nous l'avons souligné, l'appropriation des fonctionnalités proposées par un intranet dépend de deux types de facteurs : le facteur technique – nous avons vu l'importance de l'ergonomie – et le facteur humain – nous avons vu, et nous en traiterons encore, qu'un dispositif technique d'échange ne peut fonctionner qu'à la seule condition que la communauté dans laquelle il est installé favorise elle-même les échanges.
Ces considérations invitent donc à croiser le facteur humain et le facteur technique : nous nous approprions les technologies eu égard à notre propre capital culturel (formation initiale, parcours et perspectives professionnels, ancienneté et position dans l'entreprise, appétence pour les nouvelles technologies…) et à celui de l'entreprise (mode de management, dispositifs discursifs…) et, faut-il ajouter, aux conditions de l'échange.

Dans ce cadre, le facteur sociodémographique, auquel il a été allusivement renvoyé lorsque nous évoquions les nécessités de formation à l'outil, joue un rôle dans l'appropriation des technologies. La formation doit être entendue comme mode de constitution d'un capital de connaissances utile aux individus (songeons par exemple au Droit individuel à la formation ou au Congé individuel de formation) mais aussi, selon une perspective d'intelligence collective, à l'entreprise. La formation dispensée à des collaborateurs a certes pour objectif de permettre à ceux-ci d'utiliser outils et méthodes de travail au service immédiat de l'activité de l'entreprise, mais elle participe aussi de son savoir collectif.

Anders Sandberg, chercheur à l'Institut pour le futur de l'humanité de l'université d'Oxford, a ainsi mis en avant dans une conférence l'importance du nombre pour la perpétuation des

---

négative (le climat délétère régnant alors dans l'entreprise – plan de licenciements, notamment – ayant sans doute lui aussi pesé) [23, Morillon, Belin]

savoirs d'un groupe, qu'il s'agisse d'une communauté de travail ou d'une civilisation, à partir de l'idée de « densité du nuage ». Selon lui dans un petit groupe de 30 personnes, une technique ne sera connue que par un faible nombre d'experts, qui diminuera au fur et à mesure du décès des plus vieux, aboutissant finalement à une perte des connaissances dont l'ensemble du groupe aura à pâtir. « Lorsqu'on fait une simulation avec 300 agents, au contraire, la technologie tend à se répandre et à rester dans le groupe », rapporte Rémi Sussan qui résume la conférence[15].

En d'autres termes, parmi les facteurs d'appropriation d'un intranet ses concepteurs doivent compter sur celui du nombre : l'intranet ne sera accepté que s'il est soutenu par un nombre suffisant d'utilisateurs et de contributeurs. Or, le cas du SCD s'illustre de la manière suivante.

Le niveau de formation à l'outil informatique semble être globalement faible, ou à tout le moins inégalement réparti et non formellement évalué. Outre que les invitations à la contribution n'ont pas été suffisamment appuyées, les compétences techniques ont manqué. Par ailleurs, et d'une façon plus générale, l'importance du turnover peut nuire à l'appropriation de l'outil si un trop faible nombre de personnes est formé à son utilisation, ce qui implique la mise au point de formations tenant compte de la fréquence de rotation des personnels et de l'aptitude des personnes formées à transmettre leur pratique. On parle dans leur cas d' « agent appropriatif », c'est-à-dire d'un agent « qui va assister les utilisateurs de la technologie pour créer les structures qui vont permettre d'atteindre les objectifs liés à l'échange d'information. » [24, Papetti *et al.*].

La proportion suffisante d'agents appropriatifs peut sans doute être fixée à 30 % d'un effectif. Au SCD, par exemple, environ trois personnes, sur un effectif moyen de dix par bibliothèque, semble pouvoir assurer la diffusion de la pratique de l'outil. A cette hauteur, turnover et absences (congés, formations, maladie…) ne nuiront sans doute pas à la pérennisation de l'appropriation. De plus, trois personnes très familiarisées avec les outils informatiques et le web, et soutenues par des correspondants intranet, vont diffuser un savoir qui, par transmission (le compagnonnage), va installer l'intranet.

---

[14] Eléments sur la méthode : http://www.ujjef.com/FichiersJoints/etude_intranet_souscription.pdf

[15] SUSSAN Rémi. Anders Sandberg **:** concevoir des superintelligences collectives. Internetactu.net [en ligne]. Mise en ligne 18 juin 2010 [Consulté le 15 juillet 2010] <http://www.internetactu.net/2010/06/18/anders-sandberg-concevoir-des-superintelligences-collectives/>

Troisième partie
Le travail collaboratif et ses acteurs

8 Généralités sur le travail collaboratif

Les outils collaboratifs exercent sur les managers, qui pensent pouvoir créer grâce à eux transversalité et structure d'échange, un véritable attrait. Nous nous donnerons d'abord quelques onces de recul historique afin de comprendre d'où viennent ces outils. Après nous être interrogés sur la définition du travail collaboratif et en avoir appréhendé les principes, nous examinerons les outils dont peuvent disposer les managers. Ceci fait, il nous faudra comprendre pourquoi les outils collaboratifs se présentent comme un instrument de transversalité au service du management et examiner comment les utilisateurs-cibles d'un intranet acceptent ou non la proposition de participation à une structure d'échange. Enfin, nous verrons comment créer les conditions de la participation ou de l'échange.

8.1 Quelques éléments historiques

Sous l'effet du succès du web 2.0 – ensemble de fonctionnalités introduisant une modification de la relation entre auteurs et lecteurs (ou consommateur) de contenus – le travail collaboratif est aujourd'hui au centre des préoccupations. Cependant, l'idée même de pouvoir collaborer grâce à des moyens informatiques n'a pas émergé avec le web, fût-il 2.0. Outre que l'idée de collaborer grâce à l'informatique s'est imposée dès le début des années 1950, le fort engouement pour le collaboratif que nous connaissons aujourd'hui peut sans doute être appréhendé à partir d'une période plus récente, les années 1960, et dans un contexte plus large que celui du seul monde des technologies de l'information et de la communication. Trois éléments sont saillants : les mouvements de contestation de l'autorité, les travaux de réflexion sur la délibération, les nouveaux modes de management au travail.
Les années 1960, qui ont refermé un très long cycle historique, ont été marquées par une remise en cause de l'autorité, dont on peut rappeler les tenants en tirant deux ou trois fils étymologiques du mot. « Autorité » est formé sur le latin *auctoritas* lui-même dérivé de *auctor* (auteur), étymologiquement formé sur *augur*, l'augure, « celui qui fonde et établit ». A la suite d'un mouvement de fond – la révolution industrielle, le régime démocratique, l'élévation du niveau général des connaissances, l'évolution du modèle familial, etc. – ce type d'autorité est devenu moins acceptable. Non seulement une rébellion a-t-elle retourné une génération contre cette d'autorité assimilée à une domination, mais elle en a critiqué les fondements : elle départage entre ceux qui savent, et qui commandent, et ceux qui, censément ignorants, exécutent.

Par ailleurs, mais dans le même temps, ce mouvement a pris plusieurs forme de demandes de participation à la décision. Ainsi, en France, sous l'influence des mouvements

autogestionnaires, l'idée de démocratie participative à l'échelon municipal s'impose dans les années 1970 à presque tous les partis politiques. Et là comme ailleurs (Allemagne, Danemark…), une « démocratie administrative » va associer les citoyens aux procédures d'enquêtes publiques jusqu'alors réservées aux seuls experts. S'en suivront, dans les années 1980 et 1990, les comités de sages, les comités de quartier et leurs multiples déclinaisons de démocratie locale.

Le travail d'association à la décision prend aussi la forme de réflexions sur la délibération, à partir de travaux menés aux Etats-Unis[16]. La démocratie délibérative, courant de la démocratie participative, mise sur l'accord grâce à la délibération, mais sans marchandage. Elle mise sur la force du meilleur argument en présence et non sur la puissance des intérêts en balance[17].

Le monde du travail n'a pas échappé à ces mouvements et les relations y ont été modifiées dès les années 1970 par ce que le sociologue Jean Lojkine, par exemple, a pu qualifier de « révolution informationnelle ». Celle-ci a transformé la répartition des savoirs et le rôle des bureaux d'étude au sein de l'entreprise et l'exécutant a monté en compétences. Aussi est-ce durant cette décennie que la Suède, faisant figure de précurseur, vote deux lois associant les salariés à la décision. Mais « l'état de méfiance et la lutte des pouvoirs qui régnaient » cependant ont « abouti à un accord mutuel sur le fait que les usagers (souvent incarnés par les employés) détiennent une connaissance importante qui pourrait être employée pour augmenter la qualité du produit final. »[18] Durant les années 1980, s'installaient donc au sein des entreprises les « cercles de qualité ». De petits groupes de travail chargés de résoudre des problèmes précis en matière de qualité de production se voyaient octroyer un rôle d'expert.

C'est à l'ensemble de ces mouvements – dont celui du logiciel libre ne devrait pas être omis – que doit être rattachée l'offre, et le discours qui la porte, de dispositifs collaboratifs. On y retrouve en effet trois ingrédients essentiels du web 2.0 :

- Le débat de qualité repose sur la force du meilleur argument (et non sur la balance des intérêts)
- Une communauté d'individus peut produire une expertise

---

[16] MANIN Bernard. L'idée de démocratie délibérative dans la science politique contemporaine : introduction, généalogie et éléments critique : entretien avec Bernard Manin. Politix, 2002, vol. 15, n°57, p.37-55.
[17] BLONDIEUX Loïc, SINTOMER Yves. L'impératif délibératif. Politix, 2002, vol. 15, n°57, p.17-35
[18] CAELEN J. Conception participative par moments : une gestion collaborative. Travail humain, 2009, vol. 72, n°1, p.79-103.

- Les individus détiennent savoir et savoir-faire utiles à l'amélioration de la qualité des biens ou des services[19]

Mais la mise à disposition d'outils collaboratifs, quelle que soit leur nature, ne garantit pas la participation, qui repose sur des facteurs d'abord humains dont le dispositif collaboratif doit tenir compte afin d'être adopté.

8.2 Définition du travail collaboratif

Il existe plusieurs définitions du travail collaboratif. Le site de l'Académie de Créteil estime ainsi que le travail collaboratif est « un travail réalisé en commun par plusieurs personnes aboutissant à une œuvre commune (travail en groupe ou en équipe). Il suppose que les personnes interagissent pour accomplir l'objectif fixé, chacune selon ses compétences et le rôle qu'elle joue dans la dynamique de groupe. » [48, Fazilleau] Cette définition, assez proche de celle que Peter et Trudy Jonhson-Lenz ont donné du *groupware*, propose donc que le travail collaboratif soit lié à la réalisation d'un objectif commun à tous les membres du groupe. Il est par ailleurs laissé entendre que le groupe n'existe que pour réaliser ce travail-là qui, parce qu'il est commun et destiné à une *œuvre commune*, entraîne une dynamique de groupe.

La définition, en date de 1978, de Peter et Trudy Johnson-Lenz [33, Germain, p.75], appuyée sur des travaux débutés en 1974, est plus précise. Un *groupeware*, écrivent-ils, est « l'ensemble des processus et des procédures d'un groupe de travail devant atteindre un objectif particulier, ainsi que les logiciels conçus pour faciliter ce travail de groupe. » Dans son épure la définition évacue l'*œuvre commune* au profit d'un *objectif particulier*, ignore la *dynamique de groupe* pour ne se concentrer que sur les processus et les procédures utilisés par le groupe de travail, et introduit la nature des moyens dont dispose ce groupe pour travailler – des logiciels.

Conçu de la sorte, le travail collaboratif ne suppose pas d'élans particuliers de la part des membres du groupe et apparaît d'autre part comme un dispositif technique (procédures, processus, logiciels) de travail. Il peut donc aussi bien inclure des procédures de remplissage

---

[19] Ajoutons que, si l'on maintient le paradigme sociopolitique le pour lire, le web 2.0 joue sur deux versants de la conception de la démocratie : la démocratie délibérative, telle qu'elle est énoncée ci-dessus, et dont on peut trouver une illustration avec les forums de discussion (voir [57, Flichy]), et la démocratie agrégative, qui précède la démocratie délibérative. « Dans la procédure agrégative, explique Bernard Manin, les individus sont considérés comme ayant des préférences que la participation à la décision collective ne change pas. Ils n'ont pas à justifier leurs préférences vis à vis d'autrui, ni ne cherchent à modifier les préférences d'autrui. On compte simplement ces préférences. » Nous retrouvons cette conception dans la possibilité donnée aux internautes de commenter et/ou de voter pour un texte ou un produit.

d'un formulaire de demande de congé en ligne (procédures, processus, logiciels – *objectif particulier*) que des logiciel dont les fonctions permettent l'élaboration d'une « œuvre commune » (un projet, une base de connaissance, des échanges d'informations...).

Il apparaît ainsi que « la notion de logiciel collaboratif est très vaste. (...) Elle recouvre en effet tout ce qui permet de communiquer et de travailler ensemble dans une entreprise, du simple dispositif qui permet de s'échanger des mails à la plate-forme d'ingénierie partagée, la maquette numérique, utilisée par les ingénieurs de l'automobile pour mettre au point des prototypes de voiture. » [47, Lombard]. On peut donc préférer à la première définition citée, l'approche suivante.

Un dispositif collaboratif informatique est constitué d'outils permettant le fonctionnement d'un groupe de travail (communauté même de l'entreprise ou sous-groupe). Ces outils supposent :

- des éléments techniques (matériels, réseaux et logiciels de gestion de ces réseaux)
- des éléments d'organisation (services de communication et d'information)
- des compétences de la part des acteurs humains

Selon cette approche, le travail collaboratif peut être défini comme un ensemble de services ou de logiciels destinés à simplifier le travail collectif d'une communauté »

Ses objectifs principaux sont :

- Offrir un espace virtuel, commun et structuré (GED, CMS, *groupeware*, wiki, forum, etc.)
- Effacer les contraintes de temps, d'espace et d'interaction de *n* à *n* personnes
- Partager et capitaliser les compétences et l'expérience
- Travailler ensemble quand on n'est pas ensemble

8.3 Le travail collaboratif et l'intranet

8.3.1 Communication synchrone et asynchrone

Est synchrone une situation de communication où les personnes échangent en même temps les unes avec les autres : réunion, conversation téléphonique, visioconférence, audioconférence, messagerie instantanée, tableau blanc, outils d'accès simultanés aux documents de travail, etc.

Est asynchrone une situation de communication dans laquelle les individus ne sont tenus ni par la contrainte du temps ni par celle de l'espace. Ils n'ont besoin pour échanger entre eux

informations et connaissances ni de leur présence simultanée ni d'occuper ensemble un même lieu. Le courriel, un wiki, un forum de discussion, une FAQ, une liste de diffusion, un agenda partagé, un gestionnaire de tâches, etc. sont des outils de travail asynchrones.

Les avantages de la communication synchrones tiennent, au-delà du contenu des échanges, dans leur rôle de liant humain (téléphone, réunion). Mais ils peuvent aussi être économiques. En 2003, le groupe Suez aurait ainsi évité un million d'euros de dépense en frais de déplacement en l'espace de neuf mois, y compris les heures de déplacement non travaillées, grâce au *webmeeting* [42, Astor]. La communication synchrone permise par les logiciels modifie donc sensiblement les possibilités d'action à distance dans le monde de l'entreprise ou des administrations, comme dans celui de la médecine ou de l'éducation.

Les avantages de la communication asynchrone, où émission et réception de l'information ne sont pas concomitantes (ses acteurs ne sont contraints ni par le temps ni par le lieu), sont la multiplication des échanges d'information de manière transversale (inter-service, entre métiers…), l'échange de plusieurs à plusieurs et par conséquent la capitalisation et le partage, voire la création commune, de connaissances [44, Bourdier, p.36-37]. En somme, résume M. Germain, le travail collaboratif « résulte de la conjonction de mécanismes de travail synchrones ou asynchrones qui peuvent être utilisés de manière distinctes ou associée, dans une combinatoire appropriée et dans des dispositifs plus ou moins complexes. »[33, Germain, p.99]

8.3.2 Approches de l'intranet en fonction de ses contenus

Si, à l'inverse de la perspective longue que nous avons d'abord proposée afin de comprendre pourquoi l'idée collaborative a pu s'imposer sous sa forme informatique, nous privilégions une approche restreinte à l'histoire récente de l'internet, ce sont alors trois stades qui peuvent être isolés, trois approches des technologies de l'information qu'ont eu, selon Michel Germain**,** les entreprises : l'approche de l'information, l'approche de la communication et l'approche de la collaboration.

L'approche de l'information a caractérisé les premiers intranets. Le web est statique et le document html s'apparente à l'imprimé, il conserve sa pleine intégrité et l'information circule de 1 à *n* dans un sens unique descendant. La communication est constituée d'un auteur, individuel ou collectif, d'un document et de *n* lecteurs.
L'approche de communication est plus interactive. Ainsi, le courriel introduit l'échange asynchrone, et libère l'utilisateur de l'obligation de simultanéité.

L'approche de collaboration résulte quant à elle de l'introduction de mécanismes de collaboration synchrones et asynchrones. Elle participe en effet, selon Michel Germain, d'une compréhension plus approfondie des enjeux et possibilités des technologies de l'information. De plus, « elles s'inscrivent de manière étroite dans l'univers quotidien de l'utilisateur, en lien direct avec la finalité même de sa fonction comme de ses missions. Surtout, elles introduisent, par les mécanismes de traçabilité inhérents à ces technologies, une modification substantielle de visibilité des processus et des mécanismes adoptés. » (p.98).
En passant de l'approche d'information et de communication à l'approche de collaboration, un intranet évolue en quelque sorte du stade d'intranet de première génération, dont l'objet est la communication et l'information, au stade d'intranet de deuxième génération, centré sur le collaboratif. Au premier stade, la communication est une fin en soi, sans réalité visible et tangible, au second stade, la communication est exercée dans un cadre collectif et aboutit à des réalisations concrètes. Le projet collaboratif a pour objectif la création par le groupe de « quelque chose d'identifié et de défini » dont la réalisation implique une dimension de communication.

A l'approche de Michel Germain, celle d'Olivier Zara, déjà citée, peut être préférée. Centrée sur les différents types d'utilisation possible d'un intranet elle apparaît moins normative, parce qu'elle évite l'écueil d'un évolutionnisme obligé. Le tableau ci-dessous la résume.

	Outils	Interaction utilisateurs
Informatifs	Actualités Partage fichiers FAQ GED Cartographie compétences Annuaire	L'utilisateur est récepteur *Interaction d'1 personne et d'1 contenu*
Communicationnels	Messagerie électronique Liste de diffusion Wiki Agenda partagé Gestion des tâches Messagerie instantanée Workflow	L'utilisateur est récepteur et émetteur *Interaction d'1 personne avec une autre personne au travers d'1 contenu*
Collaboratifs	Forum de discussion Communautés de pratiques	L'utilisateur est récepteur, émetteur et acteur *Interaction de* n *à* n *personnes pour créer du contenu*

Figure 4 : Trois types d'interactions entre les utilisateurs d'un intranet à partir de ses contenus

8.3.3 Trois types d'outils collaboratifs

D'un point de vue organisationnel et fonctionnel, on peut distinguer trois types d'outils collaboratifs :

Fonctions	Outils
Outils de communication	Courriel Liste de diffusion Chat Visio-conférence Forum FAQ, etc.
Outils de coordination des tâches	Gestion de formulaires Gestion des tâches Workflow, Agenda, etc.
Outils de partage de contenus (ressources et d'application)	Serveur de fichiers Tableau blanc Bookmarking Réseaux sociaux Annuaire, etc.

Figure 5 : Outils collaboratifs par fonction

Ce tableau présente l'ensemble des outils permettant la mise en place d'un dispositif collaboratif. Il ne concerne donc pas, comme le premier, les différents types d'utilisation d'un intranet : recevoir des informations, en échanger et en partager ou construire collectivement informations et connaissances.

- **Les outils de communication**

Ici, les outils de communication sont considérés selon un angle strictement fonctionnel, ce sont les outils de l'échange, ils sont donc aussi bien synchrones qu'asynchrones.

- **Les outils de coordination**

Les outils de coordination des tâches sont des outils d'organisation du travail, soit de production (*workflow*), soit de coordination de l'activité (agendas).

- **Les outils de partage**

Les outils de partage de contenus, enfin, incluent les solutions allant du serveur de fichiers aux réseaux sociaux en passant par des plateformes de partage (Flickr, Youtube, etc.). Ils permettent de mettre à disposition d'un groupe d'utilisateurs ou d'une communauté des contenus aussi divers que des ressources internet, des documents textuels, des vidéos, des photos…

8.3.4 L'offre de gestion de contenu et la question de la politique de partage

La gestion de contenu qui est au centre de la politique de partage au sein d'une entreprise, est l'objet d'une offre de services et de logiciels importante, qui peuvent être rangés dans la catégorie des outils collaboratifs. Cependant, une fois de plus, ce n'est pas tant cette offre qui pose problème aux entreprises que la définition même de leur politique de partage.

Une étude menée au 2ème trimestre 2010 auprès de 180 décideurs, de Markess International, une société d'étude et de conseil, présente ainsi les attentes des entreprises en la matière [38, Stephan].

Plus de la moitié des décideurs interrogés identifient quatre séries d'enjeux auxquels leur entreprise doit faire face pour la gestion de contenu :

- Une recherche de contenus simple et rapide tenant compte de la multiplicité des formats de documents dispersés au sein d'un grand nombre d'applications
- Une politique d'accès aux contenus distinguant les collaborateurs en situation de mobilité (commerciaux en clientèle, collaborateurs en télétravail, managers nomades, etc.), des fournisseurs, des clients et des partenaires externes
- Le développement et l'amélioration de la collaboration autour de contenus notamment en vue du partage des connaissances
- La conservation dans le temps des contenus et la mise au point de politiques d'archivage électronique pour des documents ayant une valeur probatoire ou non

Cependant, plus des trois quarts des décideurs estiment que leur entreprise ne répond pas à ces demandes. Ce ne sont pas les logiciels qui sont en cause mais leur approche organisationnelle elle-même eu égard aux points suivants.
Ces politiques nécessitent une remise en question des processus organisationnels existants, elles se heurtent à l'implication insuffisante des utilisateurs, les conséquences de tels projets sur les méthodes de travail sont sous-évaluées, la documentation reste structurée en silos…

Selon l'étude, de nombreux projets de gestion de contenu, en cours ou à l'état de réflexion, ont pour objectif de passer d'une simple gestion documentaire à une gestion étendue de l'information, car les contenus sont de moins en moins restreints à un métier mais associés à des processus impliquant des collaborateurs de plusieurs directions ou départements, voire des personnes externes à l'entreprise, qui contribuent elles aussi à la vie des contenus. Idéalement, ces décideurs souhaitent une gestion complète des contenus depuis leur création jusqu'à leur conservation, en évitant toute rupture de service. Les contenus à prendre en compte sont notamment : des contenus non structurés, les contenus gérés par les ERP, les outils décisionnels, les bases de données et les autres systèmes de contenus structurés.

Selon l'étude, ce socle applicatif pourrait reposer sur des solutions de gestion de contenu spécifiques telles que des solutions de gestion de contenu web (*Web Content Management* ou *Content Management System*), de gestion des connaissances (*Knowledge Management*), de GED, etc., interopérant les unes avec les autres. En outre, ce socle doit associer des fonctionnalités collaboratives, de recherche avancée, de traçabilité, de workflows et de gestion des processus métiers.

En d'autres termes, ces entreprises expriment le besoin d'un intranet capable de « wébiser » leur système d'information.

8.4 Quelques chiffres

8.4.1 Pratiques collaboratives en chiffres

Quelle est l'entreprise qui aujourd'hui oserait ne pas proposer d'outils collaboratifs ? La pression est forte, logiciels, enquêtes et consultants les somment de passer au web 2.0. Mais cèdent-elles ? En réalité, tout est affaire de mots. Du collaboratif ? Certes, oui. Mais lequel ?

Le chiffre est connu, célèbre : sur le web, 1 % seulement des internautes publieraient du contenu que les 99 autres pour cent consommeraient. Sur l'encyclopédie en ligne Wikipedia, la participation serait plus forte, en s'élevant à 4,6 % des visiteurs[20].

Ces chiffres n'ont rien qui puissent vraiment susciter l'étonnement. Ils reflètent une propension globalement faible à s'impliquer activement et personnellement dans un dispositif collectif, qu'il soit soutenu par une plateforme technique ou non, dont les

expériences de démocratie locale, par exemple, reposant elle aussi sur la participation volontaire, donnent une illustration. Ainsi, Marie-Hélène Bacqué note-t-elle que, en France, les conseils de quartier ne mobilisent que 1 % des habitants. A Boston, l'*Empowerment zone*, qui confie de véritables pouvoirs de gestion municipale, parvient à attirer 6 % des habitants[21]. Les moyens (techniques) de la participation ne sont donc pas spécifiquement en cause.

De fait, selon l'enquête de l'Observatoire de l'intranet [9, Observatoire], seulement 3 % des entreprises ayant participé à l'enquête déclarent « une pratique largement étendue du web 2.0 dans l'entreprise ». Pourtant, selon l'enquête « Le web collaboratif » des étudiants du Master 2 de l'IGS Lyon « Responsable management et développement des ressources humaines », réalisée à la fin de l'année 2009, 63 % des personnes interrogées déclarent travailler dans une « entreprise collaborative » [41, Ancelin][22]. Par ailleurs, en 2009 l'étude du cabinet Forrester Consulting plaçait en tête des outils collaboratifs utilisés au sein de l'entreprise, le téléphone et le mail [49, Filippone]. Le premier était utilisé par 68 % des collaborateurs, le second par 64 % suivi par la réunion en face à face (58 %) et le partage de documents ou fichiers par mail (46 %) – souvenons-nous de l'étude citée plus haut de Markess International évoquant les difficultés des entreprises à conceptualiser une politique de partage de contenus. Selon Forrester Consulting, la messagerie instantanée est utilisée par 15 % des collaborateurs d'entreprise, la visioconférence par 13 %, les conférences web par 10 %, les sites collaboratifs par 9 %, les réseaux sociaux par 5 %, les blogs ou wikis par 3 %... Selon l'enquête de l'Observatoire de l'intranet, seulement 2 % des intranets des entreprises ayant participé à l'enquête proposent des forums.

Qu'entend-on donc exactement par « collaboratif » ? Les étudiants de l'IGS de Lyon incluent, par exemple dans l'entreprise collaborative le fait qu'elles aient un compte Twitter ou Facebook, disposition relevant de la politique de communication externe des entreprises qui n'informe par elle-même en rien sur l'appropriation par leurs collaborateurs, ni par leurs clients, de ces réseaux sociaux. Ces entreprises sont simplement positionnées sur le « web 2.0 ». Sont-elles pour autant « collaboratives » ?

L'enquête de Forrester Consulting conduit aussi à s'interroger, puisque parmi les dispositifs « collaboratifs » sont cités le téléphone, le mail, la réunion ou le partage de documents. A ce

---

[20] Asselin Jean-Christophe, Mesguich Véronique. Le Web 2.0 pour la veille et la recherche d'information : exploitez les ressources du Web social. Paris, Digimind Services, juin 2007, cité par [44, Bourdier]

[21] Marie-Hélène Bacqué. Dispositifs participatifs dans les quartiers populaires, héritage des mouvements sociaux ou néolibéralisme ? *in* M.-H. Bacqué, H. Rey, Y. Sintomer. Gestion de proximité et démocratie participative. Paris, Paris 2005, p.96.

[22] L'enquête n'a pas de prétention à la représentativité. A noter que l'enquête de l'Observatoire sur l'intranet n'est pas non plus scientifiquement représentative puisque les entreprises (263 en 2010) répondent volontairement au questionnaire en ligne.

propos, Serge Levan, de Main Consulting, explique qu'« en 2007, dans le domaine des pratiques collaboratives en ligne appliquées au mode projet, 90% des collaborateurs utilisent le simple partage de fichiers. Dans les 10% restants, c'est de la discussion en ligne, asynchrone ou en temps réel. Mais cela ne va pas au-delà du bavardage, il n'y a pas de discussion structurée, avec coproduction de contenus, tout simplement parce que la pratique même d'une discussion en ligne structurée s'apprend » [46, Deblock]

Ce qui ressort fondamentalement de ces différentes études est ceci : avec les technologies du web, les entreprises disposent d'un éventail large de solutions qui modifient modes et circuits d'information. L'étude des étudiants de l'IGS de Lyon note par exemple que les personnes interrogées estiment que le web collaboratif favorise la coordination des tâches, grâces « aux outils de workflows (ou automatisation d'un flux d'information) et de gestion des tâches ». Globalement, ajoutera-t-on, les outils dits collaboratifs au sens le plus large, permettent aux collaborateurs d'une entreprise de communiquer de façon synchrone et asynchrone, depuis le téléphone jusqu'aux communautés de pratiques en passant par le mail ou le partage de contenu. Ces outils sont plus ou moins maîtrisés et utilisés, mais ils modifient dans tous les cas les relations de travail, même si les discussions en ligne ne sont pas suffisamment structurées ou le partage de contenus pas assez bien organisé. De plus, et quoi qu'il en soit de l'utilisation et de l'organisation, ces outils affectent le système d'information global de l'entreprise. En ce sens, lorsqu'une entreprise a à sa disposition plusieurs modes de partage de l'information l'intranet, dans sa fonction de portail, peut aider à leur réorganisation. Il peut s'offrir comme un outil non pas collaboratif en soi mais de réorganisation du système d'information de l'entreprise. Il ne s'agira pas alors de parler d'intranet 2.0 mais de définir une stratégie : qu'attend-on de cette réorganisation ? Multiplier les téléprocédures ? Améliorer la politique de partages de contenus ? Développer des communautés de pratiques, etc. ?

Globalement, ce qui est nommé « collaboratif », peut donc être assimilé au partage de l'information. Ce partage est effectué selon différents modes – ils sont synchrones ou asynchrones – et avec différents outils et portent sur des contenus informationnels variés : information non structurée du document administratif et/ou de travail, dont le partage s'effectue grâce à des logiciels de GED, de groupeware, de WCM… ou un simple serveur de fichiers ; partage de ressources glanées sur internet ; partage de données structurées avec des outils de reporting ; partages, parfois accompagné de création collective, de connaissances dans le cadre de communautés de pratiques, etc. Ici, automatisée ou non, l'information a une structure du type *n* à *n* et, sans considérer ici la question de l'organisation de ce partage (citons pour mémoire le cas de serveurs de fichiers qui sont rarement bien organisés et pourtant quasi omniprésents), ces formes et ces outils de partage d'information sont utilisés par à peu près tous les collaborateurs d'une entreprise.

De la même façon, ils utilisent fréquemment un agenda partagé, partage d'une information utile En ce sens, ils créent de la transversalité, ou lui en offrent du moins le support. Mais l'utilisation de ces outils et les besoins de leurs utilisateurs diffèrent en fonction des tâches que leur position (leur poste) dans l'entreprise réclame. Et c'est ici qu'intervient la gestion de l'information. Cependant, elle ne s'y résume pas, car le facteur humain et organisationnel détermine lui aussi l'utilisation de ces outils. Aussi un biais de nature sociologique doit-il être pris en compte lorsqu'une entreprise se donne pour objectif de créer de la transversalité grâce au support des techniques de l'information et de la communication.

8.4.2 Le biais sociologique du partage ou de la recherche d'information

Selon l'étude de Catherine Papetti et de ses collègues déjà citée, ni l'âge ni le sexe des utilisateurs potentiels de l'intranet ne permet de singulariser les modes d'appropriation, mais alors lesquels ?

Les usages d'internet et ceux d'un intranet ne reposent pas sur les mêmes ressorts. Cependant, à défaut d'études sur les intranets tenant compte des facteurs sociologiques, une récente étude sur les usages d'internet peut tenir lieu de base de réflexion.

Selon les résultats d'une enquête de l'Observatoire Opsis de Marsouin, représentative de la population bretonne (échantillon de 2008 personnes élaboré selon la méthode des quotas) [58, Tremenbert], les recherches d'information sur internet liées à la vie quotidienne (actualités locales ou nationales, transports) sont également effectuées par les internautes, quel que soit leur âge. En revanche, dès qu'il s'agit d'usages collaboratifs, de très nettes différences apparaissent par tranches d'âges : tandis que 49 % des internautes de moins de 30 ans déclarent une activité dans un réseau social, ils ne sont plus que 16 % dans la tranche 30-44 ans. De la même façon, ce sont les plus jeunes des internautes qui utilisent une messagerie instantanée, des forums, des services de partage de vidéos ou de photos. En revanche, dès qu'il s'agit d'une recherche d'information spécifique, le discriminant est le niveau de diplôme. A cet égard, Jocelyne Tremenbert estime que l'enquête montre qu'internet « creuse la fracture civique », car ce sont les citoyens les plus éduqués et les plus compétents en matière d'internet qui accèdent davantage à l'information et interagissent avec l'administration. L'enquête permet par ailleurs de relever que les personnes impliquées dans du bénévolat ou des associations sont plus « significativement nombreuses à consulter les délibérations (+7 points), à échanger par mail (+12 points), à participer au débat (+1,5 points) », ce qui soulignait déjà une enquête du Cevipof [59, Vedel]

Si l'on rapporte le résultat de cette étude à un intranet les point suivants peuvent être mis en exergue : la recherche d'information spécialisée n'est effectuée que par des personnes préalablement impliquées – c'est pourquoi l'ancienneté dans une entreprise, corrélée à un bon niveau de reconnaissance, apparaît comme l'un des facteurs d'appropriation d'un intranet [24, Papetti *et al.*]. La bonne insertion communautaire garantit un bon niveau de participation, ne serait-ce qu'informatif. La participation à des dispositifs collaboratifs, quant elle, dépend aussi de la préalable implication des individus. L'étude du Cevipof montre quant à elle que seulement 3 % des internautes participent à des dispositifs collaboratifs politiques, ce qui tend à montrer que le niveau d'âge est moins significatif que l'implication elle même. D'autre part, l'implication dans des dispositifs collaboratifs dépend plutôt que de l'âge de la préalable maîtrise technique et cognitive de ces outils. Une étude sur la participation aux forums de discussion, en 1999, montre ainsi que les forums informatiques sont ceux où le taux de non-réponse aux messages est le plus faible : 24 % contre 45 % de messages laissés sans réponse sur des forums professionnels [43, Beaudoin *et al.*].

Si l'on ramène l'ensemble de ces éléments au profil probable, et sans doute très imparfait, d'un intranaute, on obtient ceci :

- Les personnes âgées de moins de trente ans sont celles qui participent le plus à des dispositifs collaboratifs
- La participation à des dispositifs collaboratifs ou la recherche d'informations spécialisées est relative à l'implication préalable des individus (motivation, niveau d'expertise, insertion communautaire)
- Les personnes diplômées d'études supérieures sont les plus à l'aise avec le versionning ou l'utilisation d'un logiciel de présentation[23]

Il reste maintenant à savoir comment créer de la transversalité au sein d'une organisation.

[23] Selon l'enquête « Mesure des compétences numérique, une évaluation à partir des domaines du C2I », juin 2010, présentée par Jocelyne Trémenbert. http://www.marsouin.org/IMG/pdf/article_competences.pdf. Un diplômé d'étude supérieures sur deux déclare cette aisance, contre une personne sur trois ayant le niveau bac et une personne non diplômée sur cinq.

9 Les enjeux du travail collaboratif

L'introduction d'internet dans les entreprises a d'abord relevé de l'expérimentation d'une technologie nouvelle qui, sous sa forme d'intranet, a servi la communication interne. En s'emparant ainsi du web les entreprises ont saisi ce qu'il avait de plus frappant : sa facilité éditoriale, d'abord expérimentée sur la toile mondiale par les individus, et, en raison même de la nature individuelle de l'appropriation de la nouvelle technologie, la proximité supposée de ce média avec les individus. Cet *a priori* positif est l'une des clés du web 2.0 et les individus, en tant que récepteurs et producteurs des informations mises en circulation sur le réseau informatique de l'entreprise deviennent une pièce maîtresse du système d'information.

D'un point de vue managérial, l'introduction du web dans l'entreprise est donc l'occasion de changements organisationnels dont les TIC sont perçues comme le levier. Cette technologie permet, soulignent volontiers les consultants, de décloisonner les entreprises afin de ne considérer que les seules compétences de leurs employés désormais au service de la totalité de l'organisation (l'idéal présenté en la matière étant l'assimilation de l'entreprise à un réseau social, à un *network*, dit plus justement l'anglais). En un mot, l'intranet doit pouvoir créer de la transversalité.

Il apparaît pourtant à l'examen que cette promesse strictement considérée d'un point de vue mécanique ne puisse être tenue, d'autant moins qu'internet, média par excellence des individus, qui aurait aussi la vertu de créer du collectif, met en jeu des logiques de sociabilité qui lui sont propres et qui diffèrent de celles de l'entreprise ou de l'administration[24]. De plus ces dernières sont soumises à des injonctions extérieures, qui ne sont pas toujours compatibles avec ce qu'elles sont prêtes à accepter. Enfin, les acteurs sollicités ont leur propre logique, qui peut différer de celle qu'une entreprise souhaite impulser avec un intranet. C'est de l'ensemble de ces biais dont il doit être tenu compte lors de la mise en place ou de la mise à jour d'un intranet dont l'un des objectifs est la création de transversalité, de partage et/ou d'élaboration de connaissances.

[24] Du moins, une sociabilité extérieure à l'entreprise est-elle importée, et changée, sur internet, qui diffère de la sociabilité qui a cours en entreprise. Sur la nature de la sociabilité sur internet, voir Casilli Antonio A. Les liaisons numériques : vers une nouvelle sociabilité ? Paris, Seuil, et Cardon Dominique. La démocratie internet : promesses et limites. Paris, Seuil.

9.1 L'injonction à la transversalité

Comment choisit-on un système d'information ? Quels objectifs lui assigne-t-on ? Quelles fonctions veut-on lui voir remplir ? En principe, l'adoption d'un système d'information résulte d'un choix stratégique engageant l'activité de l'entreprise ou de l'administration afin d'en améliorer l'efficience. Plusieurs auteurs ont cependant souligné que les motivations de ces choix ne relevaient pas nécessairement de logiques intrinsèques à l'organisation. Il a ainsi été relevé que « le choix et les modalités d'implantation d'une nouvelle technologie de l'information dans une organisation, ne sont pas des phénomènes isolés, locaux, mais fortement influencés par les discours, forums ou magazines spécialisés créés par des acteurs externes (consultants, constructeurs informatiques, concurrents, fournisseurs....). » [32, Carton *et al.*]

Le phénomène de création de concepts nouveaux, que nous déjà eu l'occasion de souligner à propos des définitions et fonctionnalités d'un intranet, jouent donc à plein dans les choix effectués par les décideurs. Car, « le processus d'appropriation d'une technologie par l'organisation est un phénomène social ouvert, alimenté par le cycle médiatique lié à cette nouvelle technologie. Les acteurs d'une organisation ont recours à ces idées autorisées pour convaincre les décideurs, puis les utilisateurs du sens et de la valeur ajoutée de cette nouvelle technologie. » [*ibid.*] Et cette pression médiatique a au moins deux types de conséquences : elle n'est pas sans effet sur l'évaluation même des besoins – certaines demandes internes à l'entreprise étant tout simplement non considérées – ni sur l'efficience du système d'information, qui aura tendance à évoluer au gré de l'offre commerciale plutôt que de la stratégie propre à l'organisation.

Si l'injonction porte sur les fonctions des solutions proposées, elle implique aussi le management. Maryse Carmes, à partir du cas de l'intranet d'un Conseil général, a ainsi observé l'injonction à la transversalité, résultat d'un discours diffus de consultants, d'associations professionnelles, d'institutions, de responsables de projets… dont le résultat est un « formatage des politiques organisationnelles » indifféremment appliqué aux cas particuliers des organisations [19, Carmes].

Dans le cas étudié par l'auteure, le Conseil général s'est fixé comme objectif de développer de la transversalité grâce à un intranet. Il a eu en vue d'une part de donner un point d'appui à son action en faveur de l'Agenda 21, qui en tant que programme écologique est susceptible de fonctionner selon une logique d'écosystème, et d'autre part de réaliser un certain nombre d'objectifs de nature managériale. A la recherche de transversalités, l'intranet devait donc permettre l'affranchissement des intermédiaires (« s'affranchir des secrétaires »), ouvrir un « accès étendu à l'information », créer une nouvelle « sociabilité »

au sein de l'organisation (« l'intranet doit être une incitation à aller vers les autres »), produire un enrichissement des points de vue (« il doit favoriser une interaction entre directions et agents ») et, enfin, une meilleure connaissance/visibilité des activités et missions des services grâce aux contributeurs de l'intranet, les « correspondants info ». Pour certains managers ce réseau de contributeurs a été associé à une « démarche de démocratie participative ».

Il apparaît cependant, tant du côté des « correspondants-infos » chargés d'alimenter le site que du côté des utilisateurs, que ces objectifs de transversalité sont difficilement réalisables. La pratique des correspondants-infos montre, en effet, que l'absence de culture préalable d'échange d'information limite leurs missions. Un contributeur explique ainsi sa difficulté à trouver une information extérieure à son service : «j'ai déjà du mal à connaître les collègues de ma direction et les différentes actions de mon service, alors je ne peux pas aller ailleurs pour savoir ce qui se passe ». D'autre part, certains contributeurs orientent leurs productions vers la valorisation de leur direction et de ses actions afin d'acquérir une visibilité au sein de la collectivité, tandis que d'autres l'orientent vers une communication interne à leur direction. On note également la tendance de certains contributeurs à publier essentiellement sur la page d'accueil, donc des brèves d'actualité, lieu de la plus forte visibilité pour leur service et eux-mêmes. Car, le rôle de contributeur, qui investit le champ de la communication, est valorisant.

Du côté des utilisateurs, l'intranet suscite intérêt mais aussi fort scepticisme, car ils ne savent pas comment l'information est sélectionnée ni selon quelles procédures elle est mise en circulation. De plus, ils s'interrogent sur la complémentarité entre la transversalité relevant de l'intranet et celle de la culture de la « machine à café », dont ils souhaitent le maintien.

Par ailleurs, la transversalité réclamée et proclamée par la direction du Conseil général n'est pas non plus vérifiée par la politique documentaire, puisque des serveurs de fichiers maintiennent l'emprise de chaque service sur son territoire, ce qui suscite cette réaction vive du directeur général des services du CG : « Ceux qui persistent à croire que conserver l'information donne du pouvoir, n'ont rien compris !».

Enfin, dans leur utilisation même de l'intranet les agents limitent leurs recherches d'information au plus près de leurs domaines de compétences et d'intérêt. L'un d'eux explique qu'il ne sait pas « comment accéder aux informations d'autres services » et un autre que, lorsqu'il y accède, il ne sait plus ensuite le chemin qu'il a pris pour y arriver. Au final, 27 % des agents considèrent que l'intranet permet de mieux partager les savoirs et 75 % disent ne pas avoir connaissance ou un accès facile aux documents produits par des services autres que le leur.

Le cas de ce conseil général, comparable dans une certaine mesure à celui du SCD de l'université Paris-Descartes dont l'intranet est lui aussi censé créer de la transversalité, paraît significatif de l'écart existant entre le discours très incitatif à développer des dispositifs transversaux ou collaboratifs, porté par l'offre logicielle et de services, et la capacité d'une organisation à effectivement développer de la transversalité grâce à un système d'information.

En effet, il ne suffit pas d'implanter un dispositif de gestion d'information dont les fonctionnalités sont tendues vers la transversalité (le Conseil général a développé son intranet avec Sharepoint), pour que les acteurs du dispositif organisationnel deviennent les agents du dispositif technique. Le projet doit être explicité et détaillé et ses acteurs associés en amont de sa réalisation. Car, souligne Patricia Vendramin, « la structuration des collectifs est le produit d'une configuration particulière entre trois éléments : l'organisation, la technologie et les individus au travail. » (p.99) Quant à la manière de s'engager dans un collectif, elle « est un compromis entre la dimension collective du travail et la dimension personnelle de l'individu au travail. » [40, Vendramin, p.99-100]

9.2 La stratégie des acteurs

9.2.1 Le détournement de l'intranet

Compromis entre la dimension collective du travail et la dimension personnelle de l'individu au travail, l'engagement de celui-ci dans un dispositif collaboratif technique relève de stratégies que l'organisation qui a mis en place l'outil n'a tout simplement imaginées ou pas aménagées.

Ce dernier cas est celui du Conseil général : la transversalité n'a pas pris parce que l'organisation est elle-même trop cloisonnée et que cet objectif, et les moyens pour l'atteindre, n'ont pas été clairement exposés. En somme, il semblerait que la conduite du changement ait été réellement insuffisante. Aussi, car la vie trouve toujours son chemin, les contributeurs ont-ils détourné l'outil vers leurs propres fins.

Il leur sert à valoriser leur service, afin d'en augmenter la visibilité, ils le détournent vers une fonction de communication purement interne, et certains l'utilisent pour leur propre fin en augmentant, avec un investissement faible (des brèves d'actualité), leur visibilité au sein de la totalité de l'organisation grâce à une fonction valorisée de communicant qu'ils peuvent s'attribuer d'eux-mêmes. Jean-Luc Metzger souligne à cet égard que dans des milieux professionnels peu habitués aux TIC leur introduction peut entraîner une perte de

compétences professionnelles, « tandis que d'autres salariés (les concurrents) peuvent y voir une opportunité de carrière et déqualifier/disqualifier leurs anciens collègues. » [37, Metzger, p.27]

9.2.2 Le refus de participation

Si un intranet peut être détourné de ses fins prévues par ses contributeurs, et ne donner qu'une satisfaction relative à ses utilisateurs insuffisamment au fait des modes de production et de classement de l'information, il peut aussi être volontairement rejeté, comme l'ont montré Laurent Morillon et Oliva Belin [23, Morillon, Belin].

Fréquemment, expliquent-ils, l'intranet est « imposé de façon 'descendante' par les directions en quête de transversalité. » Or, constatent-ils, « les modes d'appropriation et les usages de ces objets techniques dépendent notamment des statuts, du référentiel culturel, des normes collectives partagées. » Aussi, « la réalité du déploiement et les usages 'réels' de ces outils de travail collaboratif sont souvent éloignés de ce qui était prévu à l'origine. » C'est le cas du site intranet d'une communauté de chercheurs du Centre français de recherche sur le nucléaire (Cefren).

Cette communauté scientifique « transversale et pluridisciplinaire marquée par une grande hétérogénéité sur le plan scientifique géographique et organisationnel », rapportent les deux auteurs, se voit proposer par son management un site intranet de partage de connaissances et de communication. Il doit permette la mise en commun des connaissances produites et des résultats obtenus. En pratique, il s'avère que les chercheurs ne le consultent qu'épisodiquement et rapidement et qu'aucune mise en ligne ou partage de documents n'émanent de leur communauté. Le management impose donc des « correspondants intranet », dont le rôle est peu défini, et n'obtient finalement qu'une participation de façade des chercheurs qui diffusent au compte-goutte des informations « vieilles », voir « truquées ».

Après enquête, il apparaît que le projet d'intranet a été exclusivement mené par le management et les informaticiens. Les chercheurs n'y ont pas été associés. Pourtant, les managers avaient de bonnes raisons d'installer un système d'information qui, grâce à la mutualisation des ressources, aurait généré de réelles économies. Le manque de transversalité entre ces laboratoires est en effet à l'origine de nombreux gaspillages : même géographiquement proches, des laboratoires ignorent les outils susceptibles d'être mis en commun.

Au-delà de l'absence, préjudiciable au projet, d'association des chercheurs à l'implantation de l'intranet, l'enquête a également montré qu'il contrevenait à leurs propres logiques de travail. Secret des procédures, soumission des résultats à leurs seuls pairs dans des contextes académiques, stratégies de carrière individuelles propres à la recherche, coût élevé du ticket d'entrée dans les laboratoires sur la base de la maîtrise de savoir-faire inédits… tout dans leur éthos interdit le partage des connaissances au-delà du cercle étroit du laboratoire. Ces chercheurs ont leurs stratégies « de protection, de positionnement et de hiérarchisation » propres que le projet d'intranet a méconnues.

La mauvaise conduite de projet a évidemment pesé sur l'appropriation de l'intranet. Mais le cas révèle aussi le pouvoir des utilisateurs.

Une organisation, rappelle Morillon et Belin, est un cadre structurant contraignant et autoritaire, en ce sens que le principe d'autorité et de subordination permet de faire passer l'intérêt collectif avant les préférences individuelles. Dans ce contexte les possibilités de communiquer sont très inégalement réparties, elles sont une « prérogative du pouvoir ». Communiquer dans une entreprise, c'est donner du sens à son action – d'où la valorisation de cette fonction dont des acteurs peuvent s'emparer, au moins partiellement, à l'occasion de la mise en place d'un dispositif d'information et de communication, comme on a vu les « correspondants-info » du Conseil général le faire. Mais si la communication donne du pouvoir, l'obligation de communiquer peut également en retirer et conduire les agents sollicités à s'abstenir ou à faire semblant. Ils donnent le change, car « l'acteur ne répond pas mécaniquement aux injonctions hiérarchiques ».

9.2.3 Les enjeux hiérarchiques

En fait, la mise en place de dispositifs collaboratifs, depuis le partage jusqu'à l'élaboration collective de connaissances, réclame, selon l'objectif que s'est fixé l'entreprise, une liberté préalablement aménagée. Emmanuelle Vaast note ainsi que « lorsque l'organigramme est marqué par de nombreux niveaux hiérarchiques et que les responsables insistent sur le respect des procédures officielles, une initiative de forum Intranet, même promue par le haut management, ne peut avoir pour résultat la circulation améliorée des informations au sein des réseaux de l'organisation. » [39, Vaast, p.47] Car l'intervention de la hiérarchie en matière d'outils collaboratifs est délicate. D'autres auteurs expliquent à cet égard les différences existant entre le forum intranet et le forum sur internet [45, Cohendet *et al.*].

Sur la toile ils permettent à une communauté d'usagers partageant une même passion ou un centre d'intérêt commun d'échanger informations et connaissances. Ces échanges sont facilités par un jargon commun qui fait signe entre eux. Ils sont spontanés et échappent à

toute contrainte hiérarchique. A l'inverse, une entreprise est « un espace hiérarchique, où la mise en œuvre d'outils informatiques n'est jamais totalement indépendante de la vision stratégique du sommet exécutif. » Aussi, les acteurs ne sont-ils engagés ni par leur volonté propre, ni par un intérêt commun suffisant à les réunir et leur langue ne peut être que celle de l'entreprise. Ce qui fait la force des forums sur internet semble ne pouvoir être que difficilement transposé en entreprise. Nos auteurs recensent ainsi deux types forums sur intranet dont le cadre est strictement défini.

- Le groupe fonctionnel hiérarchique sans limite de durée a priori

  Ce mode de coordination repose sur des routines acquises par l'apprentissage, qui sont bien repérées par la hiérarchie. Le forum repose sur des *workflows*, son objectif est l'amélioration du travail et il est strictement contrôlé par la hiérarchie qui en assure la gestion administrative

- Le groupe projet hiérarchique à durée de vie limitée

  Routines et langages ne sont pas stabilisés mais les outils de gestion de projet sont contrôlés par la hiérarchie qui veille à ce que les procédures et les obligations des groupes de travail soient respectées

En revanche, si l'objectif de l'entreprise est de créer un réseau d'échanges de connaissances rassemblant ces différents outils, pour une durée non déterminée et sans intervention de la hiérarchie, les utilisateurs hésiteront à s'engager et à supporter le coût de la mise en place du réseau et de son maintien. La hiérarchie pourra alors être sollicitée pour compenser cette lourdeur mais aussitôt soupçonnée de vouloir exercer un contrôle. Pourtant, « l'utilisation des intranets par une communauté est essentielle à son fonctionnement. » C'est pourquoi Patrick Cohendet et ses collègues estiment que le succès d'un forum d'intranet repose « sur la relation de confiance entre communauté et hiérarchie », qui dépend notamment du degré de maturité des communautés et de la culture d'entreprise. Ils recommandent donc qu'un forum soit proposé en fonction du degré de maturité de la communauté.

- La communauté est émergente : le forum répond à un besoin de connexions entre les individus

- La communauté est en phase de construction : le forum lui offre les moyens d'accéder à des experts, de faire des dépôts, de capitaliser des connaissances

- La communauté est en phase active : le forum est une plateforme collaborative

- La communauté est en phase adaptative en quête d'ouverture : le forum intranet est un outil de reconnaissance et de transfert vers l'organisation

Si l'existence d'une confiance entre communautés et hiérarchie est nécessaire au succès du forum intranet, la question de pose de manière plus ou moins aigüe selon le degré de maturité de la communauté. Lorsque la communauté est émergente, la hiérarchie devra donc être particulièrement attentive aux signaux qu'elle enverra afin de laisser se développer les routines et les règles de fonctionnement se stabiliser. A l'exemple du forum internet, ces éléments jouent en effet un rôle de ciment. Si l'intervention de la hiérarchie est trop prégnante les utilisateurs potentiels de l'outil s'en détourneront au profit d'une communication informelle et orale.

10 Circuits de production et contrôle de l'information

La participation à un dispositif collaboratif dépend de plusieurs facteurs, dont deux viennent d'être mis en exergue.

Le dispositif doit être implanté dans une structure dont l'organigramme fonctionnel repose lui-même sur des transversalités. Or, entreprises ou administrations se laissent parfois tenter par les promesses de l'outil sans suffisamment tenir compte de leur propre mode de fonctionnement. Elles cèdent à des injonctions extérieures et négligent de clarifier leur stratégie aux fins de transpositions fonctionnelles dans leur intranet.

Tentées par ses promesses, elles n'associent pas toujours assez en amont les utilisateurs du système, démarche relevant de la conduite du changement autant que de la mise en conformité appropriative des utilisateurs. Ceux-ci peuvent donc éviter ou détourner l'intranet.

Cependant, la mise en place de forums intranet n'est pas nécessairement vouée à l'échec, à condition de manier avec délicatesse les relations hiérarchiques et de laisser aux acteurs une marge suffisante de liberté. La question de savoir ce que l'on a le droit de publier et qui publie reste pourtant entière. C'est d'elle dont nous allons maintenant traiter en soulignant d'abord ceci.

Le web 2.0, relève Sylvie Bourdier, permet de donner une voix à ceux qui n'ont habituellement pas de visibilité au sein de l'entreprise, aussi des managers refusent-ils « de transformer en 'autorité' [*souvenons-nous de l'étymologie du mot*] des personnes qui ne sont pas les piliers traditionnels de l'information. » [44, Bourdier] S'approprier un intranet, en l'utilisant comme outil de partage de documents et/ou de connaissances, ou l'alimenter par l'écriture, nécessite donc de tenir compte de la stratégie et de la formation des acteurs mais également de ce que l'entreprise est prête à autoriser. De ce point de vue plusieurs schémas peuvent être envisagés, nous en présentons trois.

10.1 Contrôle a priori selon des circuits hiérarchiques

Dans le cas exposé par Alain Jaspart de l'intranet de la Protection judiciaire de la Jeunesse (PJJ), qui fournit des informations pratiques mises à jour en permanence, des guides, des

référentiels et des documents officiels, il existe deux types de production de l'information : la production d'information issue des services déconcentrés et la production d'information issue de la direction centrale [21, Jaspart].

Dans le premier cas, « tout agent peut demander la publication d'un document. Il lui suffit de transmettre par la voie hiérarchique (même par courrier électronique) le document jusqu'à sa direction régionale qui, par l'intermédiaire du correspondant communication, en réalisera la mise en ligne[25]. » Ce correspondant de communication est un « réviseur » (il en existe un dans chaque direction régionale) qui transmet lui-même le document revu au valideur (le directeur régional) qui transmet ensuite à l' « édimestre » (son rôle n'est pas défini mais il semblerait qu'il s'agisse d'un webmaster, fonction occupée par Alain Jaspart).
Dans le cas de l'information issue de l'administration centrale, chaque sous-direction doit désigner un contributeur-réviseur-valideur, qui transmet le document à l'édimestre.

10.2 Contrôle par un comité éditorial

Le second cas retenu est celui de l'entreprise Selenis, entreprise française d'envergure internationale spécialisée dans les services à base technique, exposé par David Douyère [20, Douyère].

L'intranet est destiné à publier une information relative à la sécurité au travail. Il est accessible à l'ensemble du personnel. Il est surtout alimenté par les préventeurs mais les salariés peuvent y contribuer. Le rôle du comité éditorial est de lisser l'information publiée de manière à ce qu'elle soit acceptable par le management.

Sur cet espace, les publications n'ont pas de caractère normatif. Il s'agit d'un référentiel dont l'objectif est de susciter une réflexion sur la démarche sécurité et d'inciter ainsi une montée des compétences. Le site sert donc à communiquer des connaissances, des analyses et des outils méthodologiques aux fins d'amélioration des pratiques. « Les contenus mis en ligne sur le site visent à cadrer, orienter, permettre, améliorer l'activité professionnelle, écrit D. Douyère. Ils répondent à une logique de service informationnel pour la construction du bien commun au travail. En ce sens, ils procèdent d'une dynamique 'altruiste' qui renvoie à l'aspiration du métier, qui inclut la préoccupation de la santé des salariés. »

Les membres du comité éditorial qui alimentent le site, auquel tout salarié peut également contribuer, ont donc le sentiment de diffuser un « message », d'inciter aux « bonnes pratiques » et non de « communiquer ». Cependant, le travail du comité éditorial consiste

[25] A. Jaspart n'indique pas si ce *workflow* est formalisé dans l'intranet lui-même.

en un lissage des textes qui lui sont soumis de manière à en éliminer tout élément négatif (Douyère en donne plusieurs exemples) susceptible de légitimer a posteriori un discours de revendication salarial (le sujet est sensible puisqu'il touche aux conditions de travail).

« Tout ne peut pas être dit », explique un membre du comité éditorial, et, poursuit D. Douyère, « l'appui sur une communauté de métier et de préoccupation, ne peuvent autoriser de diffuser par écrit un discours que l'organisation ne peut recevoir. » Pourtant, les informations recueillies par les préventeurs ont un caractère scientifique, souligne l'auteur de l'article, qui qualifie de « censure » le lissage de l'information. Mais cette censure ne concerne que l'information publiée et non ce qui peut être dit. Il existe donc, conclut Douyère, des « régimes de vérité » (scientifique, médicale, managériale) et de « dicibilité ». « L'information pour l'activité n'est donc pas sans enjeux axiologiques et sémantiques, et s'avère aussi contrôlée que l'activité elle-même, quelle que soit la liberté apparente conférée aux dispositifs communicationnels utilisés. »

10.3 Contrôle hiérarchique et autonomie des collaborateurs

Dans le cas déjà cité étudié par Maryse Carmes, l'intranet d'un Conseil général, un réseau de contributeurs, appelés « correspondants-infos »[26], a la charge d'alimenter l'intranet. Deux missions leur sont assignées : la veille et la collecte d'informations relatives à l'actualité de leurs services, d'une part, et la rédaction et la publication d'informations et de documents (dont le caractère n'est pas précisé par l'auteure de l'article), d'autre part. Certains de ces documents peuvent également être publiés sur le site internet du CG. Certains correspondants-infos ne traitent que de veille et n'assurent pas la rédaction.

Les modes de désignation des correspondants-infos, qui occupent des postes allant de l'assistante de direction d'un service jusqu'au manager, sont très variables et soumis à la décision du directeur du service.

La mission assignée à ces contributeurs par la direction du Conseil Général sont les suivantes : « être un vecteur d'informations ; favoriser les échanges transversaux et la circulation de l'information ; valoriser les actions de la direction et le travail des agents ; rendre l'actualité interne plus attractive, transversale, et concrète ; être au cœur de l'information. Etre formé à de nouveaux outils. » Et il est précisé à propos de l'information au cœur de laquelle doit se situer le correspondant-info : « cela donne une place différente

[26] Selon l'étude de 2008 d'Apronet, association qui décerne son label aux intranets des collectivités locales, 82 % de ces dernières ont un réseau de contributeurs qui alimente leur intranet. L'étude est citée par M. Carmes.

au sein de la direction. Un changement dans les missions quotidiennes, une ouverture sur la nouveauté, sur d'autres problématiques. »

Un responsable intranet assure l'animation, le suivi, l'assistance et le développement du réseau, ceci correspondant à près de la moitié de son temps de travail total.
Une charte éditoriale encadre les contributions : charte graphique, navigation, formats documentaires, écriture… mais aussi axes éditoriaux (les thèmes traités), et le processus de publication définissant le degré d'autonomie du contributeur.

Les modes de contrôles des contributeurs sont très différenciés et non normés. Les uns sont autonomes, les autres sont contrôlés. Les premiers sont des correspondants-infos statutaires, c'est-à-dire que ces fonctions sont intégrées à leur fiche de poste, les seconds, non institués, voient leur production éditoriale préalablement contrôlée par leur chef de service. La direction du conseil général justifie cette dichotomie qui lui permet de négocier auprès de chaque chef de service l'extension du dispositif.

10.4 Analyse croisée des cas

Ainsi, dans le cas de l'intranet de la PJJ comme dans celui de l'entreprise Selenis, l'information est contrôlée *a priori* et – ceci expliquant peut-être cela – les deux intranets ont une fonction informative plutôt que participative. Pourtant, les modalités de contrôle diffèrent profondément, eu égard à la nature même de l'information.

Dans le premier cas, ayant essentiellement un caractère officiel et alimentant une mission de service public, l'information est strictement contrôlée par la voie hiérarchique.

Dans le second – et la visée scientifique de l'information peut l'expliquer – la hiérarchie n'intervient pas elle-même et cependant le contrôle opéré répond à ses attentes supposées. Ici, c'est donc à partir d'un univers discursif, intégré par le comité de rédaction, et non à partir de normes imposées, que le filtre de sélection – du vocabulaire plutôt que de l'information elle-même – opère. David Douyère souligne que l'information « s'avère aussi contrôlée que l'activité elle-même. »

Ce mode de contrôle, ici opéré par une instance qui en a la charge, peut être rapproché de l'attention que porte la linguistique, expliquent pour leur part d'autres auteurs, « à la matérialité des énoncés comme éléments de l'interprétation » et à son « approche globale de l'entreprise comme univers documentaire. Dans cette perspective, chaque salarié est considéré comme vivant dans l'univers graphique et rédactionnel de son entreprise, univers dont il doit connaître les règles sous peine de sanction ou de rejet. Il puise dans cet univers

formel des écrits-modèles ou des écrits-types, des règles et des consignes d'écriture et de lecture, des façons de dire et d'écrire canoniques. Ce réservoir de formes documentaires lui permet d'intégrer, de se former, voire de se conformer aux modèles qui structurent les écrits de l'entreprise ou de s'en distancier. » [35, Guyot *et al.*, p.186]

Contrôle hiérarchique strict dans le premier cas, celui de la PJJ, néanmoins ouvert à toute personne souhaitant contribuer, contrôle discursif dans le second, contrôle qu'on qualifiera de mixte dans le troisième, celui du Conseil général.

On notera d'ailleurs à propos de ce dernier cas la stratégie d'acteurs à l'œuvre : certains directeurs de services résistent, parce qu'ils voient dans l'intranet un risque de dépossession de leurs prérogatives. Et c'est précisément pour cette raison que le management a opté pour ce type de contrôle mixte.

10.5 Quels rôles et quels objectifs assigner aux participants ?

10.5.1 Les conditions de l'échange sur un forum

S'intéressant au cas des forums de discussion sur internet, Patrice Flichy remarque que « l'échange argumenté est loin d'[y] être toujours la règle. Le débat ne tend pas vers l'élaboration d'une position commune, mais plutôt vers la multiplication de points de vue contradictoires. » [57, Flichy] Certes, forums sur internet et forums sur intranet diffèrent, les premiers réunissent librement des internautes par affinités tandis que les seconds, généralement délaissés, n'ont de chance d'être appropriés que si une certaine marge de liberté est laissé à leurs potentiels participants. Mais les uns et les autres ont pourtant un point commun : l'échange ou la construction de connaissances communes n'y est possible qu'à la condition que le débat soit animé et structuré. C'est ce que relève Patrice Flichy à propos des communautés de logiciels libres, qui réunissent développeurs, utilisateurs experts et novices, dont la pérennité repose sur des règles strictes (cas de Debian, sous-communauté de Linux).

Les développeurs sont sélectionnés, de nombreuses procédures formatent a minima les textes envoyés, gèrent les messages signalant des bugs, organisent un cycle de corrections, sélectionnent les candidats développeurs et la liste de discussion permanente, la *Debian Policy*, est le canal obligatoire pour recevoir et débattre de propositions nouvelles au terme de dispositifs de vote complexe. « Il s'agit d'une démocratie directe tempérée par la compétence technique et la connaissance des archives », écrit P. Flichy, qui précise que les

développeurs apportent leur aide aux utilisateurs expérimentés et novices, tandis que ceux-ci apportent aux développeurs des informations sur les défauts et les inadaptations du logiciel. Il s'agit donc bien d'une structure d'échange.

10.5.2 Le rôle d'un animateur de communauté

Le cas rapporté par P. Flichy s'assimile, estime-t-il à une démocratie directe tempérée qui repose d'abord sur la compétence. Le forum est animé par les règles mêmes qu'il s'est donné. Dans d'autres cas le forum repose sur un animateur. C'est le personnage le plus important de la communauté, explique Michel Marcoccia, il est le garant de sa vie, de sa cohérence, de sa cohésion et de sa pérennité. « Le rôle de l'animateur d'un forum de discussion sera en quelque sorte celui d'un documentaliste, chargé d'assurer la cohérence des messages contenus dans le forum, aussi bien du point de vue de leur contenu (focalisation thématique), que de leur structure (normes de rédaction ou taille des messages par exemple) »[27].

L'animateur de cette communauté peut être élu, comme ce fut le cas pour les communautés de pratique de l'entreprise Schlumberger, rapporté par Bertrand Duperrin. Après six mois de vie embryonnaire de ces communautés, il fut demandé à leurs membres d'élire leurs dirigeants. « Pour le CEO de Schlumberger, explique le consultant, l'auto-gestion est le facteur clé de réussite d'une communauté car les experts sont surtout sensibles à l'estime de leurs pairs »[28].

De son côté Maxime Crépel distingue entre le médiateur institué et le médiateur de proximité sur lesquels l'internaute fonde sa confiance dans ses recherches d'information. Au premier, il la donne en raison de son expertise reconnue par des instances patentées, au second en raison de sa proximité (membres de réseaux sociaux, familiaux, amicaux ou professionnels). Ce qui signifie, dans le cadre d'un dispositif participatif, qu'il est possible pour inciter à la participation de combiner expertise et proximité. Sylvie Bourdier rapporte ainsi le cas d'un blog participatif d'entreprise auxquels des collaborateurs ont participé par amitié pour son animateur.

---

[27] MARCOCCIA Michel. L'animation d'un espace numérique de discussion : l'exemple des forums Usenet. Document numérique, 2001, vol.5 n°3-4, p.11-26, cité par [Bourdier].

[28] DUPERRIN Bertrand. Bloc notes de Bertrand Duperrin [en ligne]. Mise à jour le 1er octobre 2007 [consulté le 1er octobre 2007] <http://www.duperrin.com/> cité par [Bourdier].

10.6 Synthèse des cas

Résumons sous forme de tableau l'ensemble des cas qui ont été exposés afin d'en saisir objectifs, modes de participation et types de contrôle.

Cas	Objectif	Contributeurs	Mode de contrôle
Selenis	**Informer (base de connaissances)**	Chargés de prévention et tout salarié	A priori par Comité de rédaction
CG	**Créer de la transversalité, communiquer, veille**	Désignés	A priori (charte édito)
		Statutaire	Pas de contrôle (charte édito)
PJJ	**Information officielle**	Chargés de fonction	Pas de contrôle
		Tout salarié	A priori, chaîne hiérarchique
Forum encadré par hiérarchie (Cohendet *et al.*)	**Coordonner le travail**	Désignés	Hiérarchie
Forum Debian	**Informer/apprendre**	membres	Règles communautaires

10.6.1 Les modes de contrôle

De l'ensemble de ces cas, qui sont loin d'être exhaustifs des différentes situations de partage et/ou de diffusion d'informations ou de connaissances (le wiki, par exemple, repose sur un contrôle a posteriori), les observations suivantes peuvent être faites.

Dans tous les cas l'information est contrôlée. Dans la majorité des cas, il s'agit d'un contrôle a priori selon deux modes, soit un contrôle hiérarchique, soit un contrôle de type

communautaire. Dans certain cas cependant, l'information est publiée sans contrôle a priori ni a posteriori.

10.6.1.1 Le contrôle hiérarchique

Le contrôle hiérarchique a trois formes, soit il est très strict (PJJ), soit il coordonne, soit il porte sur le discours (CG).

- Le contrôle hiérarchique strict

Il correspond la situation suivante : l'intranet n'a pas pour fonction de créer de la transversalité mais de donner accès à une information et à une documentation officielle. Le mode d'alimentation choisie, que l'on rencontre fréquemment dans les intranets à vocation informative ou documentaire, est celui d'une production décentralisée. Il a l'avantage, en multipliant les contributeurs, d'augmenter le volume documentaire.

- Le contrôle hiérarchique de coordination

Ce n'est pas tant le contenu que les tâches qui sont contrôlées. La hiérarchie intervient pour organiser.

- Le contrôle discursif

Dans le cas de l'entreprise Selenis, la base de connaissances (un référentiel), porte sur une information sensible, la sécurité au travail. Les contributeurs sont soit les préventeurs eux-mêmes, soit des salariés. Le comité de rédaction contrôle a priori l'information afin qu'elle corresponde à l'univers discursif de l'entreprise. C'est un contrôle hiérarchique en ce sens que l'information n'est pas communautairement contrôlée.
Dans le cas du Conseil général, le contrôle des correspondants-info oscille sans doute entre le contrôle strict (information officielle) et le contrôle discursif. L'information diffusée est en effet une information sensible dans la mesure où elle relève, selon les objectifs assignés à l'intranet et selon les marges que se donnent certains correspondants-info, de la communication, soit d'une information qui donne du sens à l'activité de l'organisation.

10.6.1.2 L'absence de contrôle

Il se rencontre dans deux cas, celui de la PJJ et celui du Conseil général. Les contributeurs statutairement désignés ne sont pas contrôlés. L'intégration dans leurs fonctions (profil de poste, contrat de travail) de la contribution à l'intranet garantit leur maîtrise discursive et informative.

10.6.1.3 Le contrôle communautaire

Une marge de liberté est laissé à des collaborateurs afin qu'ils se constituent en communauté et se donnent leur propre règle. Le contenu comme la maîtrise discursive sont garantis par l'expertise.

10.6.2 Un contrôle de l'information selon le type de publics

On remarquera que dans l'ensemble des cas retenus, le mode de contrôle de l'information dépend du type de public auquel elle est destinée.

Lorsque l'information à publier concerne une communauté restreinte de l'entreprise ou de l'administration, le mode de contrôle est de type communautaire. Ce cas correspond aux communautés de pratiques. L'information publiée engage un métier, une expertise et sa diffusion est destinée à augmenter les connaissances d'un public.

Lorsque l'information à publier engage toute l'entreprise ou l'administration et s'adresse à l'ensemble de ses collaborateurs, l'information est contrôlée hiérarchiquement, depuis un mode de contrôle strict jusqu'à un type de contrôle plus relâché. En effet, dans les cas étudiés, l'information est de deux types : soit elle relève de l'information officielle, soit elle relève de la communication. Dans un cas comme dans l'autre c'est le sens même (direction et signification) de l'organisation qui est engagée, d'où le contrôle.

10.6.3 Les conditions d'alimentation de l'intranet

Dans tous les cas, l'intranet est alimenté parce que, quels que soit les modes de contrôle, d'une part les contributeurs sont incités à participer, d'autre part des règles et *workflows* de publication sont prévus.

10.6.3.1 Valorisation ou obligation

L'obligation de publier des informations sur l'intranet garantit sa viabilité, à condition que des règles de publication soient prévues. Mais il a également été remarqué que la contribution est elle-même valorisante. Le rôle de correspondant-info offre ainsi à certains d'entre eux l'occasion d'investir une fonction enviée de communicant (cas du conseil général). Cette même valorisation a également été notée dans le cas de l'intranet étudié par Laurent Morillon et Olivia Belin. Les correspondants intranet désignés par le management, en règle général des doctorants, se sont sentis valorisés par cette fonction, alors même qu'ils ont pu être malmenés au sein de leur laboratoire pour l'avoir acceptée. Parce qu'en publiant des informations sur l'intranet leur action a pris un sens dépassant celui du

laboratoire pour investir celui de l'entreprise. Ils ont bénéficié d'un sentiment de reconnaissance. De la même manière un corps de métier peut être valorisé grâce à un forum intranet, politique suivie par la SNCF qui a valorisé de cette façon ses experts internationaux en système de freinage [50, Humeau]. Patrick Cohendet et ses collègues remarquent en effet qu'un forum d'experts peut être un outil de reconnaissance de ceux-ci et de transfert de connaissance vers l'organisation. Le transfert fonctionnera d'autant plus efficacement qu'ils se sentent valorisés et qu'ils estiment que leur activité a du sens pour l'organisation même. Ajoutons enfin que d'une façon générale, qu'il s'agisse de contributeurs individuels en information ou d'un collectif, la valorisation est d'autant plus grande qu'une latitude de travail leur est laissée.

10.6.3.2 Des règles, des *workflows* et des formats d'écriture

Publier sur un espace d'information collectif en ligne réclame la définition préalable de règles. Elles déterminent le type d'information qui peut être publié et l'objectif poursuivi (charte éditoriale) ; elles indiquent les circuits de validation de l'information ; elles aident à l'écriture.

L'objectif de la charte éditoriale est le cadrage de l'information, qu'il inscrit dans les objectifs poursuivis et l'univers discursif de l'entreprise. Elle constitue une aide au rédacteur. Les *workflows* garantissent l'authenticité de l'information, dont les modalités générales doivent, en tant que filtre d'information, être connues par le lecteur afin de lui donner des repères utiles à l'évaluation de l'information. Ces *workflows* sont également, et surtout, là pour organiser la publication. Car le *workflow*, littéralement le « flux de travail », est un logiciel, généralement inclus dans les CMS, qui prescrit à des collaborateurs des tâches à effectuer et permettent le contrôle d'un processus de travail d'amont en aval. Les tâches sont successivement traitées selon des règles prédéfinies. Délais de traitement, alarmes, éditions automatiques de contenus, etc. sont programmables[29].

Si le procès de production doit être établi, en cas de production décentralisée il doit aussi être cadré afin d'éviter discordance et redondance. Pour ce faire, Jean-Marc Hardy fait les recommandations suivantes[30] :

---

[29] Cf. Workflow. Glossaire. Cité-science.fr [en ligne] [s.d.], [consulté le 15 octobre 2010]. http://www.cite-sciences.fr/francais/web_cite/informer/tec_met/universite/glossairb3.htm#9 et Michel Volle (volle.com), cité par M. **Germain**.

[30] HARDY Jean-Marc. Décentralisation de la communication, une tendance de fond. Blog.60questions.net [en ligne]. 8 décembre 2008 [consulté le 15 septembre 2010]. <http://blog.60questions.net/index.php/Sites-intranet>

- Coordination éditoriale

  Le webmaster, ou un rédacteur en chef, assure la vision transversale des contenus. Il est doté d'un pouvoir de coordination.

- Guides d'écriture éditoriale

  Ils définissent les bonnes pratiques et les conventions éditoriales propres à l'entreprise.

- Workflow

  Ils définissent le temps dont dispose les personnes impliquées dans le processus de production et indiquent : qui prend l'initiative d'un contenu ? Qui écrit ? Qui met en page ? Qui relit ? Qui valide ? Qui actualise ?

- Culture de communication

  Les réflexes de publication doivent être encouragés lors de réunions et dans la vie générale de l'entreprise. L'attitude du management influence fortement la manière dont l'intranet est perçu.

- Stratégie éditoriale

  Ses cibles et ses objectifs sont clairement définies.

Quatrième partie
Le cas du SCD de l'université Paris-Descartes

Au début de l'année 2010, la direction du service commun de documentation (SCD) de l'université Paris-Descartes a estimé que *Vademecum*, l'intranet du SCD, mis en service au début de l'année 2008, réclamait une réactualisation de son contenu et de ses fonctionnalités. Il a été confié à un stagiaire de l'Institut national des techniques documentaires du CNAM (INTD-CNAM) le soin de mener cette mission selon les termes suivants :

- Etudier l'outil existant et son appropriation par le personnel
- Proposer des scénarios d'évolution ou de changement complet
- Préparer le protocole d'installation
- Préparer la gestion du changement et la prise en main de l'outil

La mission s'est déroulée en deux temps :
Au mois de février 2010, une série d'entretiens a permis de dégager les grandes catégories de besoins des personnels du SCD. Entre le 14 juin et le 4 août 2010, il a été procédé à leur analyse à partir de laquelle une série de préconisations a été formulée.

Au terme d'une mission de près de trois mois, l'impétrant remettait donc à ses commanditaires deux cahiers. Le premier analysait avec détail le passé de l'intranet (méthode de mise en place, politique d'appropriation, processus d'alimentation, niveaux de participation, etc.[31]) et le second livrait, après inventaires documentaires, une méthode de projet pour la mise en place d'un intranet et une série de recommandation accompagnée des grandes lignes du cahier des charges fonctionnel. A la fin de la mission, le SCD ne disposait donc toujours pas d'un intranet en état de marche mais des principaux éléments qu'il aurait à coucher, et à compléter, dans un indispensable cahier des charges ainsi que d'une méthode de recueil des besoins, de définition des objectifs et de conduite du changement.

La mise en regard des attentes du SCD avec les résultats finalement obtenus est un cas banal parmi d'autres, et pourtant exemplaire, de l'écart existant entre les promesses diffuses d'un intranet et la réalité de ses usages.

---

[31] Le détail de cette analyse est à lire en annexe.

En ce sens, le cas du SCD paraît significatif de l'insuffisante évaluation du travail d'amont nécessaire à la mise en œuvre d'un intranet et de l'espérance, malheureusement déçue, de le voir créer par lui-même de la transversalité. C'est ce que l'enquête sur l'outil existant et son appropriation par le personnel a clairement montré : faute d'une gestion de projet préalable, d'une évaluation précise des besoins, de l'analyse de la production et de la circulation de l'information et faute d'une politique d'alimentation, le site web intranet du SCD est peu alimenté et peu consulté. Ajoutons que la série de préconisations et de suggestions qui a été faite a dû se limiter à l'écueil de la période estivale, peu favorable aux remises en cause organisationnelles réclamées par un tel projet et peu propice à la réunion des groupes de travail, au cours desquels les futurs utilisateurs ne sont plus seulement interrogés mais associés au projet.

11 Contexte

11.1 Les missions du service commun de documentation de l'université Paris-Descartes

11.1.1 Les missions du SCD

- Mettre en œuvre la politique documentaire de l'université
- Coordonner les moyens de cette politique
- Evaluer les services offerts aux utilisateurs (étudiants, enseignants et chercheurs)
- Aider les utilisateurs dans leurs recherches documentaires
- Former les utilisateurs à la recherche documentaire

Les activités du SCD sont organisées dans le cadre de sections documentaires qui, chacune dans leur discipline, assure les missions assignées au SCD. En leur sein, le responsable de section est chargé, sous l'autorité du directeur du SCD, des acquisitions, de l'organisation et de la gestion des documents ainsi que des moyens d'accès à l'information de la section.

Les activités intéressant l'ensemble du SCD constituent une division des affaires générales placée sous la responsabilité de son directeur. Ce dernier est placé sous l'autorité directe du président de l'université.

Source : Décret n°85-694 du 4 juillet 1985 (art. 1 -4 ; 9-11)

11.1.2 Configuration et spécificité du SCD

Le SCD de l'université Paris-Descartes est constitué de :

- Onze sections, dont dix bibliothèques, réparties sur neuf sites parisiens distants

Chaque site se caractérise par :

- Un domaine de connaissances universitaires particulier à chaque bibliothèque
- Un ou des publics de lecteurs particuliers (de l'étudiant de première année jusqu'au chercheur)
- Des horaires d'ouverture particuliers à chaque bibliothèque
- Des habitudes de travail, voire des missions, propres à chaque bibliothèque
- Un turn-over important de personnels (mutations, CDD, CAE, moniteurs-étudiants, stagiaires…)

11.1.3 Public-cible

Le public-cible de l'intranet est constitué exclusivement par le personnel du SCD, une centaine de personnes. Elles sont :

- Personnels titulaires :
  - Responsables de bibliothèque
  - Responsables adjoints de bibliothèque
  - Magasiniers

- Personnels non-titulaires
  - Responsable de bibliothèque
  - Magasiniers
  - CAE (contrat d'accompagnement dans l'emploi)
  - Moniteurs-étudiants

12 Enquête de besoins

L'enquête de besoins a été menée à partir d'une série d'entretiens, de l'analyse de l'intranet actuel et d'un inventaire documentaire.

12.1 Méthode d'entretien

Les grandes catégories de besoins ont été recueillies lors d'entretiens semi-directifs menés entre le 2 et le 25 février 2010 durant un temps variant de 30 minutes à deux heures. Peu d'entretiens se sont réduits à une trentaine de minutes et la majorité d'entre eux ont été individuels. En cas d'entretiens collectifs (3 cas), le nombre de participants a varié de deux à trois.

Trente-deux personnes salariées du SCD ont été interviewées, dont le directeur et la directrice-adjointe du SCD, la totalité des responsables de bibliothèque et de service (11 personnes), 4 personnels de catégorie A, 5 personnels de catégorie B et 10 personnels de catégorie C.

12.1.1 Objectif des entretiens

L'objectif de ces entretiens a été de :

- Prendre connaissance de l'historique de l'intranet actuel, afin de palier l'absence d'archive sur les conditions de sa mise en place

- Evaluer la conduite de projet passée, afin de comprendre l'implantation de l'intranet au sein du SCD et son appropriation par ses personnels

- Prendre connaissance de l'environnement informationnel des personnels du SCD, afin de mesurer le positionnement de l'intranet vis-à-vis de son public

- Recueillir les grandes catégories de leurs besoins d'information dans le cadre de leurs activités

- Connaître leurs usages de l'intranet et évaluer leur satisfaction

Si les entretiens qui ont été menés sont représentatifs du point de vue des responsables de bibliothèques, il n'en va pas nécessairement de même pour les autres personnels. Les responsables de section ont été systématiquement interviewés à la demande de la direction du SCD. Fréquemment, lorsque les circonstances l'autorisaient, ceux-ci ont proposé que les personnels de leur bibliothèque soient interviewés. Ils l'ont été dans la mesure où ils étaient disponibles et dans la limite du temps de l'enquête.

Parmi les quatre personnes de catégorie A interrogées, trois exercent leurs fonctions dans une bibliothèque du SCD, la quatrième à la direction du SCD.
Les personnels de catégorie B exerçant en bibliothèque sont sous-représentés, puisque quatre sur les cinq interrogées, exercent leurs fonctions à la cellule de documentation électronique du SCD (gestion, mise en ligne, tests des ressources électroniques, aide en ligne au lecteur, administration du SIGB…).
Les personnels de catégorie C ont été interrogés dans seulement quatre bibliothèques, avec une surreprésentation (5 dans une bibliothèque, contre 2 dans chacune des trois autres).

12.1.2 Résultats des entretiens

En dépit de ces limites, les entretiens ont fait apparaître des points de vue convergents entre les catégories d'encadrement (de A à B, responsables de bibliothèques y compris) et les personnels de catégorie C.

Concernant l'intranet actuel, ces entretiens ont mis en cause :

- L'ergonomie
- Les modalités de recherche
- La qualité de l'information
- Le CMS (SPIP)
- La pluralité des médias du SCD

Dans leur globalité ces entretiens font ressortir :

- Un fort besoin d'information
- Un manque de capitalisation de l'information
- Un difficile accès à l'information disponible

L'analyse de l'intranet a quant à elle mis en exergue :

- L'absence préalable d'une étude systématique des besoins
- L'absence de formalisation des besoins en workflows
- L'absence d'une politique de contribution

On consultera en annexe le détail de l'analyse de l'intranet et la synthèse des entretiens.

12.1.3 L'expression des besoins

Les besoins d'information exprimés ont porté sur quatre grandes catégories de documents :

- Décisions de direction
- Documentation GRH
- Documentation métier
- Documentation matériel

Trois types de besoins doivent être distingués, les besoins exprimés par la direction du SCD, les besoins exprimés par les responsables de bibliothèque et besoins exprimés par les personnels.

12.1.3.1 Les besoins exprimés par la direction du SCD

- Communiquer directement auprès de l'ensemble des salariés du SCD, qui ne se rencontrent que rarement en raison de l'éclatement géographique des bibliothèques.

- Créer chez les salariés des 10 bibliothèques du SCD le sentiment d'appartenir à la même bibliothèque plutôt qu'à chacune d'entre elles.

- Renforcer chez les agents du SCD le sentiment d'être au service des lecteurs de l'université.

- Diffuser dans les 10 bibliothèques du SCD les mêmes règles de GRH et offrir à leurs personnels une information pérenne sur leurs droits

- Harmoniser les procédures métiers des 10 bibliothèques du SCD grâce à une diffusion des bonnes pratiques au sein des 10 bibliothèques avec des outils collaboratifs.

12.1.3.2 Les besoins exprimés par les responsables de bibliothèque

- Disposer d'une documentation GRH exhaustive (règles générale, formulaires et listes de documents utiles au recrutement et à la gestion quotidienne)

- Disposer d'une documentation complète sur les procédures métier (essentiellement relatives au SIGB Aleph)

- Disposer de modes d'emploi de matériel ou de logiciels (imprimantes, photocopieurs, monnayeurs, écrans, douchettes, portiques anti-vol…)

- Disposer des contrats de maintenance de matériel pour appeler directement les dépanneurs

Actuellement, la documentation métier est archivée, soit dans les dossiers propres à chaque bibliothèque sur un serveur commun de fichiers, et elles ne sont pas partagées, soit dans l'intranet actuel, dont les modalités de recherche sont insuffisantes (arborescence, moteur, indexation) et où la documentation disponible ne couvre pas l'éventail des besoins. De plus, personne n'est spécifiquement dédié à la production de ces procédures. Il en va de même pour les modes d'emploi. Les contrats de maintenance sont archivés au service central d'administration du SCD.

12.1.3.3 Les besoins exprimés par les personnels

- Information GRH (congés, RTT, démarches pour un détachement, concours, récupération d'heures…)

- Historique des décisions de direction

- Annuaire détaillé du SCD

- Trouver des personnes-ressources

13 Préconisations

Les besoins du SCD de l'université Paris-Descartes en matière de « transversalité » relève, on le voit, d'abord d'un besoin de centralisation de la documentation commune. Globalement, les recommandations qui ont été faites ont porté sur la méthode de gestion de projet, la politique de production de contenus, la conduite du changement.

13.1 Préconisations en gestion de projet et production documentaire

En l'état actuel du projet d'intranet du SCD, un certain nombre de décisions de nature « politique » restent à prendre. Elles concernent la mise en place d'une organisation de travail modifiée par l'introduction d'un site web intranet – solution qui, en l'état de l'enquête de besoins semble a priori mieux convenir qu'une GED, un moment envisagée. La GED est en effet utile pour gérer le cycle de vie documentaire d'une activité de travail depuis la création du document jusqu'à son archivage ou son élimination. La nature des besoins du SCD est telle qu'un site web répondra mieux aux besoins de communication exprimés par sa direction et aux besoins d'accès à l'information exprimés par ses personnels.

La conduite de projet autour d'une organisation en groupes de travail permettra de clarifier le périmètre des besoins, notamment en termes fonctionnels.

Il a été recommandé de constituer à l'occasion de ce projet un groupe de travail « communication » ayant pour mission de remettre à plat de la politique d'information interne du SCD. Parmi les groupes de travail utilisateurs, un groupe de travail GRH a été recommandé ainsi qu'un groupe « procédures ».

13.1.1 Groupe de travail Communication

L'expérience du SCD a montré que la multiplication des moyens de communication (site web du SCD, site web de l'université, intranet du SCD, intranet de l'université, site web des facultés, blog du SCD, serveur de fichiers de l'université, netvibes, mails…) rendait difficile la production d'information (où publier ?) et son accès (où chercher ?).

Ce groupe de travail a donc pour fonction de clarifier la politique de communication du SCD en définissant la spécificité de chaque média. Il lui appartiendra d'entériner les fonctions précises de chacun des médias au sein du SCD afin d'en écrire les règles : quelle information, quelle fonction, pour quel public, dans quel média ?

Pour la définition future du rôle et des fonctions de chaque média, il peut s'appuyer sur les axes de réflexion suivants :

Blog du SCD :

Veille sur les ressources électroniques

Serveur de fichiers :

Partager l'information, archiver. Il est cependant recommander de faire disparaître à terme ce serveur de fichiers.

Site web intranet du SCD :

Apporter aide et information aux personnels dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions : procédures métiers, documentation….

Pour pérenniser la politique de communication la création d'un poste de chargé de communication a été recommandée. Il pourrait avoir les attributions suivantes :

- Veiller à la cohésion des différents médias du SCD
- Assister la direction du SCD dans la définition et l'évolution de sa politique de communication
- Etre tenu informé de tout nouveau projet de communication.
- S'assurer que les fonctions dévolues à chaque média sont respectées et qu'elles ne s'entrecoupent pas
- Veiller à ce que les informations prévues pour chaque type de média soient effectivement publiées
- Evaluer l'impact et l'utilité de chacune des formes de communication en fonction de leur public de destination

13.1.2 Groupe de travail GRH

Ce groupe de travail porte sur une matière dont il a été recommandé qu'elle soit prioritaire dans le projet. Qu'il s'agisse de la direction du SCD, des responsables de bibliothèque ou de l'ensemble des personnels, tous réclament une documentation GRH. Ce domaine semble donc particulièrement bien choisi pour faciliter l'implantation du site web.

Les objectifs de ce groupe de travail sont de deux sortes : détailler les besoins par catégories de public (besoins de gestion GRH en bibliothèque, besoins d'information des

personnels), mettre au point les workflows de production de cette documentation et produire les mots-clés utiles à leur indexation.

Par catégorie d'information, les types de documents suivants ont été identifiés :

Règlement (récupération d'heures, congés bonifiés, jours fériés religieux, etc.) ; information (constituer un dossier de départ en retraite, plan de formation, DIF, etc.) ; formulaires (prime d'installation, accident, frais de transport, etc.) ; liste de pièces à fournir (recrutement).

Il s'agit ici d'une documentation à produire par le service administratif central du SCD. Qui produit, qui valide, qui met à jour ? Le groupe de travail devra déterminer cette organisation. Il devra aussi définir les formats documentaires : pdf, document natif CMS ou document bureautique ? Sur ce dernier point, il est à noter que le CMS eZ Publish, imposé par l'université, permet d'importer ou d'exporter des documents avec Open Office. Des documents créés avec ce logiciel bureautique sont donc transformables en document html.

13.1.3 Groupe de travail Procédures

Ce groupe de travail qui, comme le précédent doit déterminer le mode de production documentaire, les publics-cibles de cette documentation et son classement par fonctions du SIGB (acquisition, catalogage, gestion des exemplaires, prêts, périodiques, OPAC, etc.), a notamment à résoudre la question du travail collaboratif.

Il s'agit notamment de répondre à la question suivante : pourquoi la direction du SCD veut-elle que les procédures relatives au SIGB soient créées collaborativement ? S'agit-il de servir la cohésion du SCD en rapprochant les personnels de chacune de ses bibliothèques ou s'agit-il de pallier l'absence de poste dédié à la création desdites procédures métier ? Ce sont deux objectifs différents. Dans le premier cas, on proposera la mise en place d'une communauté de pratiques, dans le second on proposera une production décentralisée reposant sur des correspondants répartis dans les différentes bibliothèques.

13.1.3.1 Production par une communauté de pratique

Un forum, compte tenu qu'il peut réunir novices et experts peut être adapté au cas du SCD pour les procédures SIGB.

Actuellement, les questions sont envoyées aux administrateurs Aleph, le SIGB, qui se sont constitués une espèce de base de connaissances avec le logiciel de messagerie en ligne

Gmail. Cette « base » reste donc à leur seule disposition, tandis qu'un forum structuré ouvrirait ces connaissances.

Quels participants ? En tant qu'experts, les deux administrateurs d'Aleph s'imposent, quant aux participants, il n'y a priori pas de raison d'opérer une sélection, qui se fera d'elle-même compte tenu de la nature des demandes et de la familiarité avec les outils informatique. Les participants seront de fait de trois types : les administrateurs Aleph, des utilisateurs expérimentés et des novices.

Ensuite, deux solutions : soit le forum est ouvert et il est le lieu où puiser les règles de procédures, soit il est un lieu d'élaboration des procédures. La première solution (le forum est le lieu d'élaboration et de publication des procédures) pose deux types de problèmes. En premier lieu, que faire de l'ensemble des procédures existantes aujourd'hui réparties sur le serveur de fichiers ? Les publier sur le forum ? Deuxièmement, un forum de discussion est un lieu qui peut s'avérer ardu pour des personnes peu à l'aise avec l'outil informatique. Si le forum devait être également le lieu de publication, c'est-à-dire de consultation des procédures, il devra alors être extrêmement structuré et doté d'un bon moteur de recherche. Une indexation est obligatoire.

La seconde solution (le forum n'est que le lieu d'élaboration) : les procédures sont donc publiées soit sur le logiciel métier lui-même Aleph, à condition que cela soit possible, soit sur la partie publique du CMS sous l'onglet Aleph avec une arborescence adéquate. L'avantage de cette seconde solution est de rendre accessible les procédures aux personnels peu à l'aise avec l'informatique. D'autre part, toutes les procédures ou réponses aux questions posées sur le forum ne seront pas forcément publiée dans la partie publique. Pourquoi ? Car certaines questions sont très ciblées et peuvent n'intéresser qu'un public réduit. Dans ces conditions, le moteur de recherche du CMS doit pouvoir rechercher dans les contenus de la partie publique du CMS et dans le forum.

Enfin, outre que le forum doit être structuré (nécessité même pour les utilisateurs familiarisés avec les TIC), des *workflows* de contribution doivent être prévus : questions posées par catégories de problèmes ; cycles de réponses ; validation (par administrateur). Versionning indispensable : indique l'état de la question « sans réponse », « en cours de traitement » (auteur du traitement), « répondu ». L'ultime étape est la publication sur site : qui ? Comment ? Se pose la question de la présentation.

Le canal de la liste de discussion est une bonne solution pour poser les questions et poster les réponses, même avant publication sur la partie publique, notamment parce que la liste est diffusée par mail. Il peut également être prévu de réserver une fenêtre de la page d'accueil à une information sur la vie du forum.

Une autre solution peut être envisagée, celle d'un wiki. Son avantage par rapport au forum est surtout ergonomique : un wiki est plus lisible. Cependant, dans le cas particulier d'une information de type expert adressé à un large public, le wiki, parce que ses contenus sont modifiables par quiconque aura l'inconvénient de sembler présenter une information moins fiable, saut à restreindre les droits de modification à certains utilisateurs. Autre inconvénient, il ne permet pas de poser des questions.

13.1.3.2 Production décentralisée

Dans le second cas, on proposera une production décentralisée reposant des correspondants Aleph, le SIGB du SCD. Un processus de production est alors à prévoir. En premier, le groupe de travail devra déterminer l'ordre de production des procédures et déterminer une répartition du travail entre les différents correspondants. Cette organisation réclame un gestionnaire des tâches. En second lieu une chaine de validation doit être établie. Ce workflow inclut donc un aller-retour possible entre producteur de la procédure et valideur (administrateur Aleph), en cas de nécessité de corrections, et déterminer qui publie finalement la procédure ?

13.1.3.3 Quelle politique de transversalité ?

Que l'une ou l'autre des deux solutions soit retenues, la transversalité risque de ne reposer que sur des catégories bien déterminées de collaborateurs, les plus habiles avec l'usage et le raisonnement informatique. Si l'objectif premier est la production même des procédures, chacune est acceptable, si par contre c'est la transversalité qui est recherchée, il lui faut reposer sur un projet managérial détaillant cet objectif et s'appuyer sur des modes collaboratifs adaptés aux différentes catégories d'acteurs du SCD. Le partage de signets en matière de ressources externes en GRH, par exemple, peut être l'un de ces outils. Un organigramme fonctionnel détaillant le fonctionnement du SCD et son inscription fonctionnelle dans l'université peut quant à lui proposer une représentation transversale. Un annuaire indiquant nom, prénom, fonctions, compétences, missions, bibliothèque, mail et téléphone des collaborateurs s'avère lui aussi être un outil de transversalité, parce qu'il donne accès à des personnes-ressources. Il peut être informé soit administrativement, soit par les intéressés.

La création de transversalité relève donc d'une politique du changement, dont un intranet peut être le support. Mais il ne peut être qu'un accompagnement à cette politique, il ne créera pas lui-même de la transversalité.

En matière de transversalité, les habitudes de travail et la circulation de l'information sont actuellement les suivantes.

Transversalité

Le travail transversal concerne les personnels d'encadrement dans le cadre de groupes de projet transversaux (prêt entre bibliothèques, bibliothèque professionnelle, intranet, etc.).

Circulation de l'information

Une partie importante de l'information pratique (procédures métiers, modes d'emploi, gestion de bibliothèque, etc.), et inégalement produite, reste localisée dans les seules bibliothèques et archivée dans le serveur de fichiers commun, dont il a été question plus haut, dans un dossier particulier à chaque bibliothèque.

Une part importante de l'information GRH circule par mail, par courrier interne, par téléphone ou par remise de documents en mains propres. Cette information circule entre le service administratif central du SCD et les bibliothèques.

L'information relative aux matériels suit le même circuit selon un rythme plus aléatoire, sauf quand il s'agit de la réservation de matériel commun (mail, téléphone, contact direct).

Le service administratif central en charge de la GRH n'est pas l'ultime gestionnaire, il prépare dossiers et demandes qui sont transmis à la direction inter-universitaire du personnel (DIP).

Un accès direct par les personnels à l'application GRH de la DIP (gestion des congés, par exemple) n'est pour l'instant pas d'actualité.

13.1.3.4 Typologie documentaire

Globalement, au terme des sondages d'inventaire qui ont été effectués dans la documentation GRH et Procédures, et compte tenu des besoins exprimés, la typologie suivante peut être proposée. Elle propose des clés de répartition des documents soit existants, soit à créer.

Types de documents	Liste de pièces à fournir	Ex : nouvel arrivant, moniteur étudiant, inscription lecteur, etc.
	Contrat	Ex : photocopieurs, informatique…
	Formulaire	

	Procédure	Est procédure toute notice explicative sur le déroulement d'une action : inscrire un lecteur, dépanner un appareil, ouverture d'une bibliothèque… D'où : Procédure_Inscription ; Procédure_Aleph ; Procédure_Appareil ;
	Réunion	
	Information	Ex : information sur des changements d'horaire d'ouverture de bibliothèque. Billet dans une rubrique d'actualité
	Courrier	Ex : relance de lecteur indélicat
	Règlement	
	Statistiques	
Nature géographique de l'information	Transversale	
	Locale	
Producteur du document	GRH Locale	
	GRH transversale	
	Expert SCD autorisé	
	Personnel de bibliothèque	
	Fournisseur	
	Editeur	
Matériel	Logiciel	
	Appareil	Imprimante, photocopieur, monnayeur, ordinateur, douchette

Objet du document	Prêt	Règles de prêt (pénalité, prolongation, réservation, prêt vacances...), prêt secouru, PEB
	Inscription	
	Acquisition	
	Pilon	
	Bureautique	
	Internet	
	Emprunt	Prêt d'ordinateur portable en bibliothèque
	Réservation	Réservation de box en bibliothèque
	Sécurité	

Figure 6 : Typologie des documents utiles l'intranet du SCD Paris-Descartes

13.1.3.5 Proposition d'arborescence

A terme, le classement de l'information dans l'arborescence du site web pourrait, à partir de la page d'accueil, reposer sur ce type de modèle :

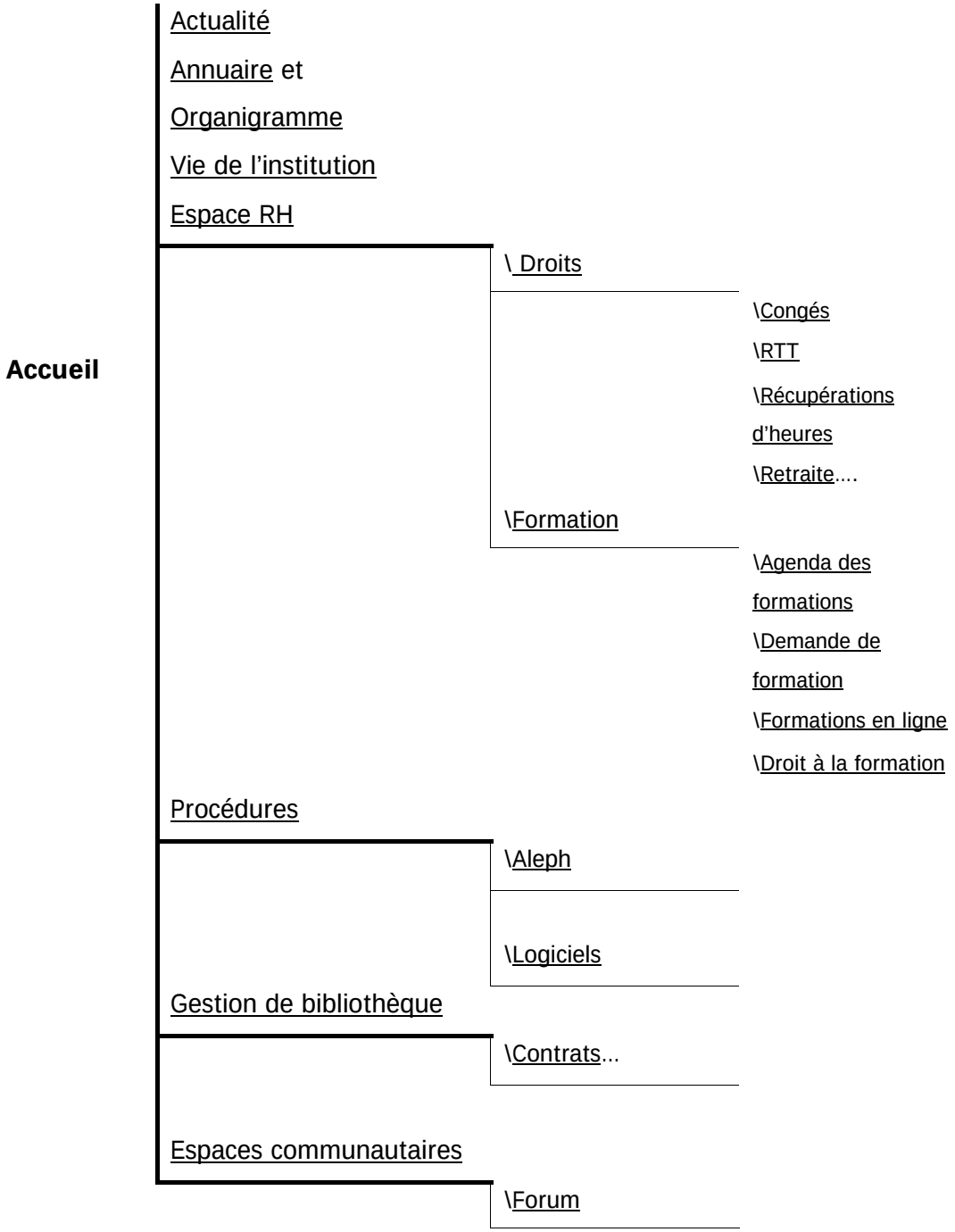

Figure 7 : *Proposition d'arborescence pour le site web intranet du SCD Paris-Descartes*

13.1.4 Préconisations pour la conduite du changement

Les groupes de travail ont été présentés comme un dispositif important de la conduite du changement.

Une politique de communication sur le projet (newsletter) a été recommandée.

L'organisation d'un concours parmi les personnels pour choisir le nouveau nom du site web intranet a été préconisée, afin de marquer le changement par rapport à l'ancien et la volonté d'impliquer l'ensemble du SCD dans le nouveau.
Une politique de formation a été recommandée.

La mise en place de correspondants intranet a été conseillée, afin qu'ils jouent le rôle d'agents appropriatifs : ils font le lien entre le webmaster et les besoins, difficultés, questions des bibliothèques.

La mise au point d'une charte éditoriale a également paru indispensable, tout comme des tutoriel sur le mode de publication des contenus.

Quant au webmaster, actuellement inexistant, il doit parmi ses tâches se voir confier celles-ci : il révise les *workflows* si nécessaire, il crée de nouvelles rubriques si nécessaire, il contrôle le vocabulaire d'indexation et le révise si nécessaire, il met en place des indicateurs de fréquentation, il propose des dispositifs de vote d'article afin de tester la satisfaction du public…

Conclusion

Quel est le rôle d'un gestionnaire d'information ou, si l'on préfère ce mot, d'un professionnel de l'information ? Mettre en place des solutions logicielles ? Sans doute. Il en a les capacités, il sait paramétrer une GED, un logiciel de gestion documentaire, gérer un site internet ou un intranet, il sait utiliser les logiciels de veille, créer un site web, écrire le cas échéant en Javascript, lire le code source d'une page html, comprendre voire utiliser le langage MySQL, recommander et manier le langage XML, composer une feuille style CSS, rédiger des cahiers des charges, etc.

Mais ce travail technique, qui n'arrive, lors de la mise en place d'un intranet, qu'en bout de course d'un projet – le moment de la mise en œuvre du cahier des charges – n'est pas le plus déterminant dans la réussite du projet et c'est ailleurs que s'exprime la maîtrise technique du gestionnaire d'information. Sa force réside, en effet, dans sa capacité à analyser un système d'information dans ses versants indéfectiblement stratégique, technologique et humain.

Stratégique, l'intranet l'est parce qu'il exprime des choix et des objectifs. A ce niveau, le rôle du gestionnaire d'information est de souligner, s'il en est besoin, cette fonction de soutien et de réalisation, parce que ce sont ces choix stratégiques qu'il devra détailler en services et fonctionnalités de l'intranet. Dès lors, son intervention a aussi un caractère technique, car ces fonctionnalités ne sont pas exprimées abstraitement, elles sont contraintes. La première des contraintes est celle des objectifs de l'intranet – aussi les utilisateurs ne sont-ils pas absolument libres d'exprimer l'ensemble de leurs souhaits : leurs besoins sont recueillis dans

le périmètre du projet. L'autre type de contrainte tient à l'environnement : le choix de la solution technique est-il ouvert ou imposé ?

Si le choix est ouvert, outre la question du budget qui à prendre dans tous les cas, quelles sont les contraintes liées à l'existant, en particulier en matière d'interopérabilité ? Les logiciels sont-ils compatibles entre eux ? Quel est leur niveau de vétusté ? Quelle politique de mise à jour est-elle envisagée ? Des logiciels propriétaires et open source coexistent-ils ? Quels sont les modes de production actuels des documents, les formats de fichiers, les lieux et modes de stockage, les habitudes de consultation ? Faut-il envisager une migration des données ou les recréer ? Quel est le débit du réseau, le nombre envisagé de connexions simultanées, le poids des fichiers téléchargés, etc. ? Quels seront les modes de consultation : proches, distants, sur grand ou petit écran, avec un micro-ordinateur, un *smartphone* ? L'autre type de paramètre dont il doit être évidemment tenu compte lors de son *benchmarking* est l'adaptation du logiciel retenu au métier : tous les CMS, s'il s'agit d'opter pour du management de contenu, ne sont pas conçus pour tous les métiers ni pour tous les types d'entreprise.

Si la solution est déjà choisie, en règle générale parce que le service informatique veille à l'interopérabilité au sein du système d'information, à l'unité des compétences et à la rationalisation de la gestion du parc de logiciels, le rôle du gestionnaire d'information consiste à adapter les besoins à un logiciel particulier. Faudra-t-il ajouter de nouveaux modules ? Quels types de *workflows* le logiciel autorise-t-il : gestion des versions, cycles de validation des contenus ? Quels modes d'administration faudra-t-il prévoir en fonction de ce que propose la solution : gestion des utilisateurs (par individus, par groupes, appartenances multiples…), des droits d'accès, des droits de contribution, des familles de documents, … ? Ergonomie et fonctionnalités d'administration permettent-elles une prise en main par des non-spécialistes ? Quelles recherches, quels modes d'indexation, quels types de métadonnées, quels types de présentation des résultats, quels filtres dans les résultats présentés (diffusion sélective d'information) et dans l'affinement de la recherche ? Comment les résultats de recherche sont-ils exploitables : sauvegarde et gestion des historiques de recherche, téléchargement et impression des résultats… ? Une solution d'annuaire de collaborateurs existe-t-elle ? La gestion d'organigramme est-elle proposée ? Des solutions de *groupeware*, de forums, de FAQ, de wiki, de *newsletter*, etc. sont elles disponibles ? Quelles sont les interopérabilités possibles ou envisageables avec les autres éléments du système d'information (GED, applications métiers, logiciels GRH, ERP…) ? Des développement internes sont-ils possibles (autorisés par le logiciel, compétences en interne) ?

C'est de la prise en compte de l'ensemble de ces paramètres dont dépend la réussite d'un projet et le travail du gestionnaire d'information consiste à tenir l'équilibre entre fonctions attendues (les besoins formalisés selon une visée stratégique), fonctions offertes (l'offre

logicielle) et facteurs humains (les conditions prévisibles et/ou souhaitables d'appropriation). C'est de l'ajustement de ces différents paramètres dont dépend la réussite de l'intranet. Aussi, lorsque la solution est imposée, le recensement des besoins doit-il être mené parallèlement à l'inventaire des fonctionnalités du logiciel, tandis que lorsqu'elle est ouverte la connaissance préalable des grandes catégories de solutions disponibles doit permettre un pré-cadrage du recensement des besoins.

Il ne s'agira pas, dans un cas comme dans l'autre, de conformer absolument ses besoins à une offre mais d'adapter l'offre à ses besoins, quitte à revoir ceux-ci mais sans perdre les axes stratégiques de son projet. Par exemple, le cahier initial des charges prévoit l'utilisation d'un wiki, mais la solution retenue propose un forum. Si le wiki a un caractère véritablement stratégique, il doit alors être envisagé soit d'acquérir, soit de développer un module complémentaire, soit d'ouvrir l'accès à un wiki extérieur. En revanche, si le wiki n'a pas de caractère stratégique, il sera remplacé par le forum et les fonctionnalités de celui-ci utilisées au plus près de l'objectif initialement prévu.

La mise en place de la solution technologique peut, depuis le cahier des charges jusqu'à son développement, s'avérer complexe, d'où, en plus du travail réalisé en amont, l'indispensable étape de la « recette » durant laquelle le système est testé. Pourtant, la phase la plus déterminante d'un projet tient bien dans l'amont du développement et sa réussite est conditionnée par le respect d'un certain nombre de règles. Au-delà de l'adoption même d'une méthode de projet, trois règles indispensables à sa réussite peuvent être énoncées.

La première des règles de bonne gestion d'un projet consiste en l'identification et la clarification de ses objectifs stratégiques. C'est elle qui va en déterminer la conduite (comité de pilotage), les jalons (calendrier), et les objectifs opérationnels (fonctionnalités attendues).

La seconde des règles à respecter consiste en la réalisation d'une étude préalable de besoins qui va déterminer le périmètre du projet :
Quelles en sont les priorités ? Un projet peut être mené sur une période ramassée de quelques mois ou s'étendre sur un temps long, parce que les objectifs stratégiques et opérationnels auront été hiérarchisés en priorités, en fonction de leur coût, du retour sur investissement prévu, de la disponibilité humaine (compétences disponibles, probabilités d'appropriation, charges de travail, etc.) et des fonctionnalités proposés soit par la solution déjà adoptée, soit par une solution à adopter.
Quels secteurs de l'organisation et lesquels de ses acteurs sont concernés ? C'est ce qui va déterminer la constitution du comité de pilotage, de ses groupes de travail et de l'appel éventuel à des compétences extérieures.

La troisième règle de réussite d'un projet tient dans la prise en compte des utilisateurs du système d'information :

Quelles sont leurs compétences en informatique ? Comment travaillent-ils ensemble : flux d'information formels (organigramme fonctionnel), informels (mails, téléphone, « machine à café »...) ?

Quels moyens de production d'information utilisent les collaborateurs : papier, logiciels de gestion, applications métier, traitement de texte, tableur, etc. ; formats documentaires des informations produites, stockage et accès à l'information etc. ?

Quelles nouvelles habitudes de travail devront-il adopter avec le nouveau système d'information et ses contraintes propres ?

C'est parce qu'un intranet est un outil éminemment organisationnel qu'il reflète l'entreprise aussi bien dans son contenu que par la manière dont il est approprié. En ce sens, l'intranet révèle l'entreprise. Outil, image, il est surtout – il doit être conçu tel – le support et non le facteur du changement en entreprise. Réussir son projet de transversalité avec un intranet demande donc d'intégrer le facteur humain, celui des managers et celui des utilisateurs, combiné au facteur technologique.

Bibliographie

La bibliographie, arrêtée au 31 octobre 2010, comprend 59 références qui ont été utilisées pour les besoins de ce mémoire. Elle n'a pas de caractère exhaustif. Pour en faciliter la lecture, elle est organisée autour de six thèmes.

- Intranet p.119
- Gestion de projet p.125
- Les TIC dans l'entreprise p.125
- Travail collaboratif p.127
- Web 2.0 p.129
- Pratiques d'internet p.130

Le premier, « intranet », se subdivise en : Définitions et approches techniques ; Fonctions d'un intranet ; L'intranet 2.0 ; Ergonomie ; Etudes de cas.

Chaque chiffre entre crochet indique le numéro d'ordre de la référence dans la bibliographie. Dans le texte du mémoire, la référence est cité comme suit : [21, Jaspart] (exemple).

INTRANET

• Définitions et approches techniques

[1] AUCOMPTE Xavier. Ecrivons ensemble la définition de l'intranet. B-r-ent.com [en ligne]. 5 mars 2007 [consulté le 15 juillet 2010]. < http://b-r-ent.com/news/ecrivons-ensemble-la-definition-de-l-intranet-2>

Cette discussion autour de la définition de l'intranet (plusieurs sont proposées) et des questions qu'elles soulèvent donne à voir la diversité des points de vue sur le sujet.

[2] AUCOMPTE Xavier. Intranet : définition, stratégie… vers l'espace de travail numérique. B-r-ent.com [en ligne]. 14 mai 2009 [consulté le 15 juillet 2010]. < http://b-r-ent.com/news/intranet-definition-strategie-vers-l-espace-numerique-de-travail#comment_4>
L'intranet est présenté comme l'outil central de l'organisation de l'entreprise dans la perspective d'une entreprise 2.0 (« l'entreprise, c'est nous ! »). Pour cette raison même, la notion d'espace numérique de travail peut être préférée à celle d'intranet.

[3] AUCOMPTE Xavier. Intranet 2.0 : La définition suite au Salon intranet et solutions collaboratives de Paris et Intracom Québec. B-r-ent.com [en ligne]. 11 mai 2010 [consulté le 15 juillet 2010]. http://b-r-ent.com/news/intranet-2-0-la-definition-suite-au-salon-intranet-et-solutions-collaborative-de-paris-et-intracom-quebec>
Suite de la première discussion (mars 2007). Une typologie des intranets est proposée : l'intranet fonctionnel, qui repose sur du 1.0 ou 2.0 ; l'intranet innovant, qui repose sur du 2.0 ; l'intranet 2.0 d'entreprise, qui repose sur l'entreprenariat de chacun.

[4] AZAR-EXTRAYAT Sophie. Un intranet documentaire au service de l'usager : conception et mise en place. Documentaliste-Sciences de l'information, 2002, vol. 39, n°4, p.190-2001.
Article indiquant les éléments essentiels à maîtriser lors de la mise en place d'un intranet : enjeux techniques, ergonomiques, enquête de besoins.

[5] TISSERANT Alain. Intranet : les standards d'internet appliqués au système d'information de l'entreprise. Mines.inpl.nancy.fr [en ligne]. Juin 1998-janvier 2010 [consulté le 15 octobre 2010]. <http://www.mines.inpl-nancy.fr/~tisseran/cours/intranet/principes_intranet.html>
Ce cours d'informatique de l'Ecole des mines de Nancy propose une approche technique et chronologique de l'intranet. L'arrivée de celui-ci est restituée dans le contexte de l'antériorité des systèmes d'information et de la micro-informatique. L'intranet y est défini comme une solution d'accès au système d'information de l'entreprise au format universel du web. Architectures et fonctions de l'intranet sont détaillées. Il s'agit d'un document-clé pour comprendre ce qu'est un intranet.

- **Fonctions d'un intranet**

[6] CHENTOUF Badr, BERTRAND Patrice. Portail les solutions open source. Livre blanc. Smile. [en ligne] [2009], version 3 [consulté le 7 juillet 2010]. <http://www.smile.fr/Livres-blancs/Gestion-de-contenu-et-GED>
Ce comparatif des solutions open source de portails propose des éléments d'histoire de l'intranet et du portail dont il détaille un certain nombre de fonctions. L'intranet est présenté comme un outil de « wébisation » des applications métier.

[7] GERMAIN Michel. Réalités et perspectives Intranet : journée Egide (Lille) – 12 mars 2009. Slideshare.net [en ligne]. [consulté le 22 octobre 2010]. <http://www.slideshare.net/clotilde.lasserez/m-germain-egide-intranet-12-03-09>
Ce diaporama présente de façon synthétique l'approche de l'intranet de Michel Germain. Utilisation et fontions-clés de l'intranet sont présentées.

[8] JOURNAL DU NET. Intranet : 10 fonctions-clés pour dix besoins. Journaldunet.com [en ligne]. 20 mai 2005 [consulté le 22 octobre 2010].
<http://www.journaldunet.com/solutions/0505/050520_intranet.shtml>
Présentation d'une table de correspondance entre les besoins les plus communément exprimés dans le cadre de projets d'intranet et leurs solutions fonctionnelles : CMS, *groupeware*, etc.

[9] OBSERVATOIRE DE L'INTRANET. Présentation des résultats 2010 de l'Observatoire de l'intranet. Arctus [en ligne]. Juillet 2010, 84 p. [consulté le 22 septembre 2010] < http://www.observatoire-intranet.com/>
L'enquête annuelle de l'Observatoire de l'intranet présente les fonctions et contenus que les entreprises déploient sur leur intranet.

[10] PONCIER Anthony. Intranet 2.0. M2IE.com [en ligne]. mardi 26 février 2008 [consulté le 8 juillet 2010]. <http://blog.m2ie.fr/post/2008/02/26/Intranet-20>
Synthèse d'une table ronde consacrés à l'intranet 2.0 au salon « Solutions intranet et travail collaboratif », au CNIT (Paris), en février 2008. Y sont exposés les usages les plus communs de l'intranet (annuaire, agenda, information institutionnelle…) et les tendances émergentes.

- **L'intranet 2.0**

[11] DUPERRIN Bertrand. Comment fait-on un intranet 2.0 ? Duperrin.com [en ligne]. 28 août 2009 [Consulté le 1er octobre 2010] <http://www.duperrin.com/2009/08/28/comment-fait-on-un-intranet-2-0/>
Fréquemment des entreprises souhaitent un intranet 2.0, mais leur demande se révèle finalement être celle système de partage documentaire.

[12] FILIPPONE Philippe. Les intranets à l'heure du web 2.0. Journaldunet.com [en ligne]. 26 octobre 2007 [consulté le 8 octobre 2010]
<http://www.journaldunet.com/solutions/intranet-extranet/analyses/07/1026-intranet-web-2-0.shtml>
Les fonctions relevant spécifiquement du web 2.0 tardent à faire leur apparition dans les intranets. Les blogs et les interfaces riches jouent les têtes de pont.

[13] BENARD Jean-Louis. La widgétisation permet d'injecter des référentiels communautaires dans les intranets. Journaldunet.com [en ligne]. 14 novembre 2008 [consulté le 1er octobre 2010] <http://www.journaldunet.com/solutions/intranet-extranet/enquete/les-intranets-murissent-a-l-ombre-du-web-2-0/la-widgetisation-permet-d-injecter-des-referentiels-communautaires-dans-les-intranets.shtml>
Les intranets 2.0 ont deux dimensions, l'une est technique, l'autre participative. Les entreprises peuvent avancer sur les deux axes en soignant la simplicité d'utilisation des outils.

- **Ergonomie**

[14] OBSERVATOIRE DE L'UJJEF. Intranet d'aujourd'hui : point de vue des utilisateurs pour enrichir l'intranet de demain : nouvelle étude de l'Observatoire de l'UJJEF en partenariat avec IPSOS. Ujjef.com [en ligne]. Mise en ligne Mars 2005 [consultée le 21 octobre 2010] <http://www.ujjef.com/index.php?idRubrique=3&idCategorie=8&idSousCatagorie=0&RepertoireInclude=savoir_faire&Action=LireArticle&idArticle=1840>
Les utilisateurs reprochent à l'intranet la difficulté à trouver l'information, à en connaître les contenus, le manque de séduction des sites et font part de leurs doutes quant à la fiabilité de l'information.

[15] HARDY Jean-Marc. L'intranet acquiert ses lettres de noblesse [en ligne]. Mise en ligne le 07 janvier 2009 [consulté le 18.10.10]. < http://blog.60questions.net/index.php/Sites-intranet>
Une ergonomie de site intranet bien conçue génère des économies de temps.

[16] HARDY Jean-Marc. Une séance de Eyetracking qui confirme les grandes théories. Blog.60questions.net [en ligne]. 5 octobre 2007 [consulté le 25 octobre 2010] <http://blog.60questions.net/index.php/?q=intranet>
En parcours rapide de l'œil l'intranaute lit les gros titres, les premiers mots et, dans un contexte de recherche d'information, regarde peu les photos.

[17] HARDY Jean-Marc. Eyetrack III : comment l'intranaute lit-il en 2004 ? Redaction.be [en ligne]. Janvier 2005 [consulté le 25 octobre 2010] <http://www.redaction.be/exemples/eyetrackingstudy_janv_05.htm>
Compte-rendu de l'étude du Poynter Institute sur les parcours que suit l'œil sur une page html.

[18] PHILIPE. Etablir une bonne navigabilité entre les pages. Easy-concept.com [en ligne]. 8 mai 2008 [consulté le 25 octobre 2010] < http://www.easy-concept.com/blog/?2008/05/08/528-etablir-une-bonne-navigabilite-entre-les-pages>
Rappel des éléments clés d'une bonne navigabilité sur un site internet : présence des rubriques sur toutes les pages, fil d'Ariane, longueur des articles...

- **Etudes de cas**

[19] CARMES Maryse. Les activités de contribution dans la politique intranet d'un Conseil Général : de l'injonction à une sémio-politique de la « transversalité» en organisation. Études de communication, 2009, vol.33, n°2, p. 19 à 40.

L'article procède en deux temps. Dans un premier temps il montre comment un Conseil général en vient à vouloir créer de la transversalité en son sein. Dans un second temps il indique les moyens des processus collaboratifs (des « correspondants-info, une charte éditoriale et des procédures de validation) et leurs limites : transversalité mal perçue par les utilisateurs, contributeurs autonomes et contributeurs contrôlés, absence de procédures communes de validation afin de préserver le pouvoir des chefs de services...

[20] DOUYERE David. Activité et contrôle de l'information sur un intranet d'entreprise : censure et régulation du discours sur le stress au travail. Études de communication, 2009, vol. 33, n°2, p. 41 à 56.

L'information publiée sur un intranet est contrôlée par un comité de rédaction qui en vérifie la conformité avec l'univers discursif de l'entreprise.

[21] JASPART Alain**.** Intranet Pjj : à vos souris !. Les Cahiers Dynamiques, 2005, vol. 35, n°3, p. 37 à 38.

Description des procédures d'alimentation d'un intranet par des correspondants-info et du mode de contrôle des publications.

[22] MALHERBE Céline. D'un intranet sous-utilisé à un intranet fédérateur : Le cas de la chambre régionale d'agriculture de Normandie. 2004. 94 p. Mémoire DESS, Sciences et techniques de l'information, INTD.2003.

Présentation du cas d'étude – un intranet mis en place par un non spécialiste de l'information peu mis à jour et faiblement consulté. Présentation des fonctionnalités d'un intranet – optimiser la recherche d'informations, favoriser la transversalité… Exposé sur l'importance de l'ergonomie – faciliter la recherche de l'information. Solutions préconisées : arborescence, ergonomie.

[23] MORILLON Laurent, BELIN Olivia. L'intranet comme révélateur des libertés, jeux de pouvoir et stratégie d'acteurs dans les organisations. Archivesic.ccsd.cnrs.fr [en ligne] [consulté le 25 juillet 2010]
<http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/11/87/67/PDF/texterennes_1_.pdf>

Etude des stratégies d'acteurs face à deux cas d'intranet. Contexte et conditions de mise en place paraissent influencer les comportements. Dans certains cas, la logique oppositionnelle est forte.

[24] PAPETTI Catherine, CHAKROUN Ridha, NEFZI Ayoub. Evaluation d'un intranet par la force de vente : vers un marketing collaboratif ?. Management & Avenir, 2010, vol. 34, n°4, p. 107 à 123.

L'article traite des variables d'appropriation d'un intranet. Il se base essentiellement sur deux concepts, le concept d'utilité perçue et le concept de satisfaction perçue. Le degré de familiarisation avec l'outil informatique (bureautique et internet) ainsi que l'ergonomie de l'intranet apparaissent comme des facteurs important d'appropriation. Les auteurs ont procédé à une enquête dont l'objectif a été de vérifier les principales hypothèses émises par la littérature variables d'appropriation d'un intranet.

[25] TRIQUENEAUX MARTIN Valérie. Quelle démarche qualité pour la gestion quotidienne d'un intranet ? Le cas du portail de l'entreprise OTH. 2005. 98 p. Mémoire DESS, Sciences de l'information et de la documentation spécialisée, INTD. 2003

Etude sur la mise en place d'une démarche qualité pour un portail d'entreprise.

[26] VAAST Véronique. Intranet et aléas organisationnels. Réseau, 2000, vol. 18, n°104, p. 159-184.

Le projet de mise en place d'un intranet dans le département informatique d'une mutuelle révèle une fonction d'analyseur de l'évolution de l'organisation. L'intranet en suit les évolutions. Une fois installé, il apparaît comme un catalyseur en renforçant l'identité du département et en ouvrant la voie à des initiatives plus spontanées et informelles. En tant qu'il renforce une cohésion, un intranet peut être rapproché des communautés de pratiques.

GESTION DE PROJET

[27] CHOBLAG. Intranet 2.0 : points d'attention et piste de réflexion. Choblag.com. [en ligne]. 29 novembre 2009 [consulté le 15 juillet 2010] http://www.choblab.com/web-20/intranet-2-0-points-dattention-et-pistes-de-reflexion-1163.html

Compte-rendu de la Rencontre internationale des responsables intranet, les 18 et 19 novembre 2009 à Paris, qui a mis en exergue l'importance de l'implication du top management pour la réussite d'un intranet et la prise en compte des utilisateurs. Pour la mise en œuvre de dispositifs participatifs et collaboratifs, les petits pas tangibles doivent être préférés aux promesses de changements radicaux et spectaculaires.

[28] CREPLET Frédéric, JACOB Thomas. Réussir un intranet 2.0. Paris, Editions de l'organisation, 2009. 219 p.

A partir de la notion d'écosystème, les auteurs sensibilisent à la nécessité d'inscrire un projet d'intranet dans une perspective organisationnelle. Il constitue une aide à la gestion de projet dont il énumère les étapes.

[29] CREPLET Frédéric. Ingénierie de projet intranet. Paris, Editions de l'organisation, 2003. Chapitre 7 : Les fondamentaux d'une gestion de projet intranet réussie, p.231-255.
La réussite d'un projet intranet repose sur la définition préalable des objectifs stratégiques de l'entreprise et d'une méthode de projet. Deux méthodes sont proposées, la méthode séquentielle, la méthode simultanée et modulaire.

[30] JOUSSERAND Odile. Conduite du changement d'un projet SAP : comment s'y prendre ? Jounaldunet.com [en ligne]. 13 septembre 2010 [consulté le 21 octobre 2010] <http://www.journaldunet.com/solutions/expert/intranet-extranet/48435/conduite-du-changement-d-un-projet-sap---comment-s-y-prendre.shtml>
Une démarche de conduite du changement repose sur un plan de communication : planification d'actions annonçant le projet et présentation des enjeux. Plans de formation et impact en termes de temps de travail, de compétences et d'expériences des collaborateurs doivent être pris en compte.

[31] LONGEPE Christophe. Le projet d'urbanisation du S.I. 2e édition. Paris, Dunod, 2004. 284 p.
L'organisation d'un système d'information est comparée à celle d'un plan d'occupation des sols. Cette approche permet d'appréhender le système d'information de façon modulaire.

LES TIC DANS L'ENTREPRISE

[32] CARTON Sabine, DE VAUJANY Xavier, PEREZ Muriel, ROMEYER Cécile. Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés : une approche intégrative. Revue management et avenir. 2006/3 n°9, p. 159 à 179.
Selon leur plus ou moins grande perméabilité au discours extérieur et leur dynamique propre de construction des idées, les organisations adoptent des stratégies différentes d'implantation d'outils de gestion informatisés. Trois théories de l'appropriation d'un système d'information sont présentées : l'approche institutionnaliste (l'individu est appréhendée comme véhicule éventuel des tendances de l'institution) ; l'approche micro-sociale (l'individu est acteur) ; la théorie de la vision organisante (le choix de la technologie est conditionné par un cycle médiatique).

[33] GERMAIN Michel. Management des nouvelles technologies et e-transformation : regard systémique sur les TIC dans les organisations du travail. Paris. Economica, 2006, 292 p. ISBN 2-7178-5292-1
Approche globale sur l'impact des technologies de l'information et de la communication sur les entreprises. Cette approche systémique, intègre les dimensions techniques et humaines des dispositifs, sans omettre une prise de recul historique.

[34] GUYOT Brigitte. Dynamiques informationnelles dans les organisations. Paris. Hermès, 2006 Management de l'information dans les organisations, 236 p.

Le système d'information est approché à partir de l'individu au travail, producteur et récepteur d'informations.

[35] GUYOT Brigitte, LE BIS Isabelle, MOATTY Frédéric, ROUARD Françoise, VACHER Béatrice. Le document au croisement des points de vue disciplinaires, In SAINT LAURENT-KOGAN Anne-France de, METZGER Jean-Luc. Où va le travail numérique ? Paris. Ecole des Mines de Paris, 2007, p.183-195

Cet article s'intéresse au document comme support d'étude de l'organisation des entreprises, et propose un tableau des différents courants d'étude sur l'oral et l'écrit, puis des approches théoriques dont le document peut être l'objet en tant qu'objet d'étude d'une organisation.

[36] LAURENT-KOGAN Anne-France, Grenier Corinne, PEYRARD Catherine, DURAMPART Michel. Apprentissage des TIC et changement permanent. In SAINT LAURENT-KOGAN Anne-France de, METZGER Jean-Luc. Où va le travail numérique ? Paris. Ecole des Mines de Paris, 2007, p.109-129.

Les connaissances tiennent une place centrale dans l'utilisation des TIC. Les dispositions nécessaires à leur utilisation sont décrites. On ne manage pas la connaissance collective, mais on crée les conditions dans lesquelles un collectif peut concevoir, échanger et produire.

[37] METZGER Jean-Luc. Elaboration et modes d'usages d'une typologie des collectifs. In SAINT LAURENT-KOGAN Anne-France, METZGER Jean-Luc. Où va le travail numérique ? Paris. Ecole des Mines de Paris, 2007, p.23-49.

Le collectif humain précède le collectif articulé par les TIC. Une typologie des collectifs humains permet de mieux cerner les collectifs engagés dans les TIC.

[38] STEPHAN 1104. Gestion de contenu d'entreprise : nouveaux besoins et approches redessinent le marché. IndiceRH.net [en ligne]. 1er octobre 2010 [consulté le 25 octobre 2010]. <http://www.indicerh.com/logiciels-RH/?q=content/gestion-de-contenu-d%E2%80%99entreprise-nouveaux-besoins-et-approches-redessinent-le-march%C3%A9>

Présentation d'une étude sur les besoins exprimés par un échantillon de décideurs sur la gestion de contenu. Elle souligne leurs difficultés organisationnelles à mettre en œuvre des projets ambitieux de gestion de contenu. Remise en question des processus organisationnels existants, insuffisante implication des utilisateurs, sous-évaluation des conséquences de tels projets sur les méthodes de travail sont mis en cause plutôt que l'offre logicielle ou de services.

[39] VAAST Emmanuelle. Travail en réseau et réalités hiérarchiques : ce que révèlent les systèmes d'information. Informations sociales, 2008/3, n°147, p.48-57.

Les attentes des entreprises qui recourent aux TIC ne sont pas toujours satisfaites. La mise en place et l'appropriation d'un système d'information participent des tensions entre réseaux et hiérarchie, ou entre liens informels et organisation formelle.

[40] VENDRAMIN Patricia. Les métiers des TIC : un nomadisme coopératif. In SAINT LAURENT-KOGAN Anne-France, METZGER Jean-Luc. Où va le travail numérique ? Paris. Ecole des Mines de Paris, 2007, p.89-105.
Les métiers des TIC ne relèvent pas véritablement de logiques de métiers. Leurs acteurs sont d'abord attachés au contenu de leur travail et s'identifient plus au projet qu'à leur entreprise. Travaillant en réseau, alliant présence et distance, ils s'inscrivent dans un nomadisme coopératif. Leur travail est surtout contrôlé par le client.

TRAVAIL COLLABORATIF

[41] ANCELIN Brice. Web collaboratif et entreprises : une relation en devenir ? Focursh.com [en ligne]. 05.10.2010 [consulté le 30 octobre 2010]. <http://www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil/a-la-une/web-collaboratif-et-entreprises-une-relation-en-devenir.html >
Compte-rendu d'une enquête réalisée par des étudiants de Master 2 de l'IGS Lyon en ressources humaines présentant l'attitude des entreprises face aux outils collaboratifs. Leur dimension transversale peut accompagner de nouveaux modes de management.

[42] ASTOR Philippe. Le groupe Suez adopte le webmeeting pour réduire ses coûts de déplacement. Znet.fr [en ligne]. 20 novembre 2003 [consulté le 20 octobre 2010]. < http://www.zdnet.fr/actualites/le-groupe-suez-adopte-le-webmeeting-pour-reduire-ses-couts-de-deplacement-39130969.htm>
Présentation d'un outil de gestion de réunion en ligne. L'application permet aux participants à la réunion d'échanger des documents en ligne tout en conversant. Le gestionnaire de la réunion accorde des privilèges aux participants : enregistrement, annotations, modifications de documents, accès à distance à des applications…

[43] BEAUDOIN Valérie, FLEURY Serge, VELKOSVSKA Julia. Etude des échanges électroniques sur internet et intranet : forums et courriers électroniques. 5e Journées internationales d'Analyse Statistique des Données Textuels. 9-11 mars 2000 [en ligne]. [consulté le 16 octobre 2010]
<http://www.europhd.eu/html/_onda02/04/ss8/pdf_files/lectures/Beaudouin_forum_e-mail.pdf>

Etude des modes de sociabilité et de coopération sur les réseaux électroniques portant sur une centaine de forums d'entreprise.

[44] BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. 2007. 116 p. Mémoire, Titre professionnel chef de projet niveau 1, Ingénierie documentaire, INTD. 2007.
Après une présentation des outils du web 2.0, ceux-ci sont articulés aux enjeux spécifiques de l'entreprise (économie de la connaissance, knowledge management…). Le web 2.0 est susceptible de remettre en cause la structure traditionnelle de l'entreprise. A lire.

[45] COHENDET Patrick, GUITTARD Claude, SCHENK Eric. Adoptions d'outils TIC : le cas des forums intranet. Revue française de gestion, 2007/3, n°172, p.159-170.
Sur internet, la participation à un forum est libre de toute contrainte hiérarchique. En entreprise, le développement de communautés de pratique demande de laisser à celle-ci la marge qui leur permettra d'acquérir l'autonomie nécessaire à leur métier.

[46] DEBLOCK Fabrice. Les nouvelles formes du travail collaboratif. Jounaldunet.com [en ligne]. 26 mars 2007 [consulté le 18 septembre 2010].
<http://www.journaldunet.com/solutions/0703/070326-enquete-collaboratif/1.shtml>
Ce dossier propose un aperçu de l'utilisation par les entreprises de quelques outils collaboratifs : wikis, flux RSS et réseaux sociaux.

[47] LOMBARD Pierre. Collaboratif : bien perçu mais… Journaldunet.com [en ligne]. 18.02.03 [consulté le 16 août 2010]
<http://www.journaldunet.com/solutions/0302/030218_chro_lombard.shtml>
Les outils collaboratifs font gagner du temps, mais ils restent insuffisamment utilisés. Sont en cause le manque de formation, l'insuffisante motivation du management et la culture d'entreprise que les outils collaboratifs bousculent.

[48] FAZILLEAU Dominique. Travail collaboratif : définition et outils. Académie de Créteil pôle numérique [en ligne]. 5 mars 2007 [consulté le 16 août 2010] <
http://polenumerique.ac-creteil.fr/Travail-collaboratif-definition-et>
Définition et présentation des principaux outils de travail collaboratif.

[49] FILIPPONE Dominique. Face au collaboratif 2.0, le courriel fait de la résistance. Journaldunet.com [en ligne]. 18.02.2009 [consulté le 20 octobre 2010]
<http://www.journaldunet.com/solutions/intranet-extranet/actualite/face-au-collaboratif-2-0-le-courriel-fait-de-la-resistance/le-telephone-loin-devant-le-partage-de-fichiers.shtml>
Cette enquête sur l'usage des outils collaboratifs en ligne montre que téléphone, mail et réunion reste les outils de communication privilégiés au côté des outils de partage de documents.

[50] HUMEAU Nicolas. Vers l'intranet management. Journaldunet.com [en ligne]. Décembre 2003]. [consulté le 28 octobre 2010]
<http://www.journaldunet.com/management/0312/031217_intranet.shtml>
Publier sur un site intranet c'est se soumettre au jugement, ce qui peut être un frein. Les forums intranet peuvent être un lieu de valorisation. Ils sont ainsi utilisés par la SNCF qui valorise ainsi ses experts internationaux en système de freinage.

[51] QUONIAM Luc, LUCIEN Arnaud. Du web 2.0 à l'intelligence compétitive 2.0. [en ligne]. [2009] [consulté le 1er novembre 2007]. <http://www.quoniam.info/competitive-intelligence/PDF/publications/2009/isko.pdf>
La communication dite *many to many*, qui caractérise le web 2.0, marque le passage de l'interactivité à l'interaction. Les réseaux ne se basent plus sur l'échange d'information mais sur le partage du savoir.

[52] KOLMAYER Elisabeth. Formation et capitalisation des connaissances sur une liste de discussion. Réseaux, 2003, vol.119, n°3, p.177-201.
Etude de la liste de discussion de l'ADBS. Il apparaît au terme de l'article que la liste de discussion est un outil de consolidation des connaissances adapté aux échanges entre pairs. Peu didactique, elle n'est guère propice à l'acquisition de connaissances nouvelles, connaissances dites déclaratives mais plutôt aux connaissances procédurales. Encore faut-il noter que ces dernières sont l'objet d'un travail de capitalisation par les lecteurs de la liste.
L'auteure note également l'importance de l'interaction de personne à personne : demandes de contact pour résoudre des questions, offre de relation synchrones dans les relations, capitalisation de synthèses pour constituer une réserve de personnes-ressources.

[53] ZARA Olivier. Le management de l'intelligence collective : vers une éthique de la collaboration. [en ligne], 23 mars 2004, version 7.4 [consulté le 1er octobre 2010].
Réflexion conceptuelle sur l'intelligence collective et ses applications possibles en entreprise grâces aux TIC.

Web 2.0

[54] DUPIN Antoine. La guerre des néologismes : la défaite du sens. Antoinedupin.com [en ligne]. 26 juin 2010 [consulté le 15 octobre 2010]. <http://antoine-dupin.com/leblog/la-guerre-des-neologismes-la-defaite-du-sens/>
Internet est un média qui se distingue des autres par une production particulièrement abondante et rapide de néologismes censés conceptualiser ses évolutions technologiques et sociétales. Ils sont inventés par des journalistes et des consultants dont l'objectif n'est pas de donner à comprendre, mais de vendre. L'article s'appuie sur une série de définitions et d'exemples.

[55] MOLINARO Fabrice. Genèse du terme web 2.0. infostratege.com [en ligne]. 17 décembre 2006 [Consulté le 1er août 2010]. <http://www.les-infostrateges.com/article/0612270/genese-du-terme-web-20>
Rapide historique sur la genèse du mot web 2.0.

[56] O'REILLY Tim. Qu'est-ce que le web 2.0 : Modèles de conception et d'affaires pour la prochaine génération de logiciels. BOISSEAU Jean-Baptiste, traduction. Internetactu.net [en ligne]. 24 avril 2006, *texte original 30.09.05* [consulté le 7 octobre 2010]. <http://www.internetactu.net/2006/04/21/quest-ce-que-le-web-20-modeles-de-conception-et-daffaires-pour-la-prochaine-generation-de-logiciels/>
Article-clé pour comprendre ce qu'est le web 2.0, décliné en sept points : le web est une plateforme, la participation des internautes produit de la valeur ajoutée, le web offre des services non des logiciels...

PRATIQUES D'INTERNET

[57] FLICHY Patrice. Internet et le débat démocratique. Réseaux, 2008/4, n°150, p.159-185.
Etude sur les conditions et les formes du débat sur internet.

[58] TREMENBERT Jocelyne. Point sur les usages d'internet : Usages des réseaux sociaux et e-participation. Marsouin.org [en ligne]. 12 octobre 2010 [consulté le 21 octobre 2010]. <http://www.marsouin.org/spip.php?article385>
Compte-rendu des résultats d'une enquête de l'Observatoire Opsis de Marsouin portant sur un échantillon représentatif de la population bretonne. Sont pointés l'implication importante des moins de trente ans dans les réseaux sociaux numériques, à l'inverse de leurs aînés, et le creusement de la « fracture civique » dans la recherche d'information sur internet, compte tenu du niveau de formation des internautes.

[59] VEDEL Thierry. Internet creuse la fracture civique. Le Monde 21.06.10 [en ligne]. [consulté le 21.10.2010] <http://www.iceta.org/tv210610.pdf>
Enquête du Cevipof sur les usages d'intranet et des autres médias en matière d'information politique.

Annexes

Annexe L'intranet du SCD de Paris-Descartes : analyse de l'existant

Le texte qui suit présente les conditions de mise en place de l'intranet (*Vademecum*), son contenu, sa gestion, sa perception, son ergonomie, son utilisation, le nombre de ses contributeurs, ses modes d'alimentation. Cette analyse factuelle est proposée en appui des arguments développés dans les pages du mémoire à propos de la nécessaire définition d'une méthode de projet et des conditions de fonctionnement et d'appropriation d'un intranet (2e et 3e parties).

1. CONTEXTE

1.1. Condition et acteurs de la mise en place

Contexte	L'intranet a été mis en ligne, au début de l'année 2008. Cette installation est à situer dans le cadre du développement de fonctions transversales entre les bibliothèques du SCD, rendues possibles grâce aux NTIC : SIGB, service central d'acquisition des livres (Scal), Cellule de documentation électronique (Cedocel)…
Acteurs	Le directeur du SCD (décision) Stagiaire (étude des besoins - enquête auprès des responsables de bibliothèque) Stagiaire (ergonomie du site). Directrice-adjointe du SCD, responsables volontaires de bibliothèques (conception de l'arborescence)
Période	2007 (période non datée) : enquête de besoins Début 2008 : mise en service de Vademecum Octobre-Décembre 2008 : groupe de travail sur l'arborescence L'absence d'archive rend mal aisée la reconstitution de la chronologie, en particulier quand il s'agit de situer l'enquête de besoins, dont le contenu n'a pas laissé de traces. 1er art. publié le 20.02.08.

1.2. Objectifs attendus

En l'absence d'archives sur le projet *Vademecum*, les objectifs initiaux de l'intranet ne se laissent pas facilement percevoir. Ils peuvent être reconstitués a posteriori grâce aux entretiens menés en février 2010 avec les responsables de bibliothèque ayant participé au projet.

Toutes n'ont pas assigné le même ordre de priorités à ces objectifs. Certaines ont mis en avant le guide d'accueil des nouveaux arrivants, d'autres les procédures. Dans la restitution présentée ici les procédures ont été placées en tête de liste, eu égard à l'importance généralement attribuée à ces dernières par les cadres du SCD.

Objectifs assignés au projet par ses participantes	
Procédures	Harmoniser les règles entre les différentes procédures existant au sein des bibliothèques du SCD
Guide d'accueil	Accueillir les nouveaux arrivants
GRH	Uniformiser l'interprétation des règles

2. ANALYSE DE L'EXISTANT

2.1. *Vademecum* en quelques chiffres

2.1.1. Nombre d'articles publiés

Depuis la mise en ligne de *Vademecum*, au mois de février 2008, 227 articles ont été publiés. 166 l'ont été en 2008, 49 en 2009 et 12 en 2010[32] (en 2009, sur la même période, entre les mois de janvier et de juin, 26 articles étaient publiés, soit le double).

Les statistiques proposées par SPIP, le CMS utilisé, ne permettent pas d'évaluer précisément le nombre d'articles publiés par catégories de contenu (procédures, information GRH, information institutionnelle…) et le classement des informations de même type dans plusieurs rubriques ne rend pas aisé un comptage manuel. Cependant, il semblerait que la

[32] Décompte en date du 25 juin 2010, effectué à la main. Les chiffres indiqués ci-dessus sont à considérer avec circonspection et retenus pour leur seule valeur indicative. Le comptage à la main, source d'erreurs (une marge d'erreur de l'ordre de la dizaine en plus plutôt qu'en moins), n'a retenu que les titres d'articles. L'outil statistique de SPIP annonce quant à lui 260 articles, sans préciser ce qu'est un article. Le nombre d'articles par auteur qui a été retenu ici est celui donné par SPIP. Ajoutons qu'une proportion importante des articles sont « vides » : le titre n'est suivi par aucun texte, car SPIP ne permet la création de rubriques qu'à partir de la publication d'articles.

majorité des articles publiés sont relatifs à des procédures métier et que beaucoup d'entre eux l'ont été en 2008, soit durant la première année d'existence du site.

2.1.2. Les droits en écritures attribués

Actuellement, 23 membres du personnel du SCD disposent de droits en écriture[33].

Sur 11 responsables de sections, 9 disposent de droits en écriture.

Parmi les 23 membres du personnel ayant des droits en écriture, 4 appartiennent au service de direction du SCD. Sur les 28 personnes ayant eu des droits en écriture depuis le début de la vie du site, le service de direction du SCD en a totalisé 6.

Sur les 23 membres du personnel ayant des droits en écriture, 5 appartiennent à la Cedocel, soit la presque totalité des membres de cette section.

Les six personnes restantes ayant des droits en écriture sont réparties dans 5 bibliothèques du SCD, deux aux Saints-Pères Sciences, une en SHS, une en Médecine, à Cochin, une en Droit, à Malakoff.

2.1.3. Nombre de contributeurs actifs

Sur les 23 membres du personnel du SCD disposant de droits en écriture, seule une douzaine d'entre eux est effectivement l'auteur d'un article. Mais, près de la moitié des articles publiés (111) sont le fait de seulement trois auteurs.

Plus de la moitié de ces articles (65) émanent d'une seule section, la Cedocel (le service de gestion et de mise en ligne des ressources électroniques), qui a par ailleurs alimenté le site à hauteur de 31 % du total des articles. La Cedocel et une responsable de bibliothèque particulièrement active, chargée d'animer l'intranet, ont publié 55 % (125) des articles. Sachant qu'une part importante des articles a été publiée, outre ces auteurs, par les deux stagiaires qui ont mis en place *Vademecum*, cela signifie qu'en deux ans et demi d'existence, les agents du SCD ont très peu alimenté le site.

Parmi les 9 responsables de section disposant de droits en écriture, 5 sont effectivement auteurs d'articles, selon des niveaux de contribution très différents. Deux d'entre elles totalisent 76 articles (22 et 54), la contribution des 3 autres allant de 1 à 5 articles. Parmi les 4, voire les 6 personnes (compte-tenu des anciens membres du personnel) membres de la direction du SCD disposant de droits, aucune n'a été l'auteur d'un article. Sur la douzaine d'auteurs actifs, un seul relève de la catégorie C (sous-représentée dans l'attribution des droits en écriture).

2.1.4. Tableau récapitulatif des droits en écriture et des contributeurs réels

Personnes par fonction ou section	Nombre de personnes ayant des droits en écriture	Nombre de personnes auteurs d'article
Responsables de Section	9	5
Membres des services de direction du SCD	4	0
Membres de la Cedocel	5	5
Membres de bibliothèques	5	2

2.1.5. Quelques exemples d'articles

Parmi les articles publiés, un certain nombre, non évaluables sauf à les compter un par un, sont dits « vides », c'est-à-dire que le titre n'est suivi par aucun texte. Ces articles vides ont en réalité été conçus par leurs auteurs comme des structures de contenu à remplir ensuite. C'est le cas de la presque totalité du contenu des rubriques « ressources humaines », « hygiène et sécurité », « comptabilité »…
Par ailleurs, le contenu et la forme des articles sont de qualité inégale. Parfois abondants (« Présentation de la Cedocel et personnes ressources », par exemple), ils peuvent aussi se résumer à quelques mots, comme ici :

« 'J'aurai besoin de consulter les documents Couperin et de l'ABES. Ils sont protégés par un système identifiant/mot de passe, comment puis-je les obtenir ?'
Il faut les demander à la Cedocel cedocel@bu.univparis5.fr. »

Fréquemment, les « articles » ont la forme de pièces jointes, qui correspond au mode principal de production de l'information (avec des logiciels bureautiques), précédées ou non par quelques mots.
Exemple : sous le titre « Principes directeurs du site web », *La structure du site web et la hiérarchie des répertoires / Les logiciels à utiliser pour gérer le site web / La structure du tableau des bases de données*. Suivent cinq documents en pièces jointes.

Enfin, les articles ou documents ne comportent généralement pas de date de mise à jour et ne mentionnent jamais les fonctions de leur auteur.

---

[33] Il n'est tenu compte dans ce dénombrement que des personnels toujours membres du SCD. Depuis le début de son existence, *Vademecum* a connu 28 auteurs. Parmi ceux-là, les deux stagiaires qui ont mis en place le site sont les auteurs de 99 articles, dont la plupart sont « vides ».

2.2. Identification et perception de l'intranet

2.2.1. Identification

Si tous les responsables de bibliothèque et les cadres interviewés connaissent *Vademecum* et insistent sur l'utilité objective d'un tel outil, les personnels de catégorie C interviewés, en revanche, ont souvent plus de difficulté à l'identifier. Beaucoup, mais pas tous, déclarent avoir déjà entendu parler de *Vademecum* et un certain nombre se souviennent avoir pris connaissance de son existence lors d'une réunion de présentation par le directeur du SCD. Cependant, il n'est pas rare qu'ils identifient mal ses fonctions. Ainsi, lors des entretiens, un magasinier l'a confondu avec un moteur de recherche et deux autres avec le site du SCD.

2.2.2. Accès

Les tests d'utilisation réalisés au cours des entretiens ont en outre montré que l'accès à *Vademecum* n'était pas aisé pour tous ces personnels : l'accès actuel à partir du site public web du SCD rend peu visible *Vademecum* à un œil non averti de son existence ; le deuxième clic nécessaire pour s'identifier et accéder effectivement à l'intranet n'est pas toujours effectué.

2.2.3. Navigation

La navigation à l'intérieur du site, aisée pour certains, est pour d'autres plus difficile. Les cartouches à droite de l'écran attirent l'œil. Or, certains liens (cartouche « Flux RSS ») renvoient à l'extérieur de l'intranet sans que l'utilisateur ait forcément compris qu'il avait désormais quitté l'intranet pour rejoindre le blog du SCD.

2.2.4. Utilité

Il semble que l'utilité de l'outil, évidente malgré leur insatisfaction, pour les personnels d'encadrement, ne s'impose pas aux autres catégories de personnels. Ainsi, lors d'un test, il a été montré à une interviewée que *Vademecum* propose des informations sur la formation (droit à la formation, circuit des demandes de formation, plan de formation 2010…). « C'est intéressant », a-t-elle remarqué. Elle découvrait des articles susceptibles de l'intéresser, eu égard à ses propres besoins en formation exprimés lors de l'entretien, dont les plus anciens avaient pourtant deux ans et le plus récent un mois.

2.3. Causes principales de sous-utilisation invoquée

La fréquence d'utilisation de *Vademecum* n'est statistiquement pas évaluable. Cependant, les entretiens mettent en évidence sa réelle sous-utilisation. Aucune des personnes interrogées n'a fait état d'un nombre fréquent de connexions mais, au mieux, de quelques consultations ponctuelles. Celles qui déclaraient s'être récemment rendues sur l'intranet ont, dans la plupart des cas, déclaré l'avoir fait en prévision de l'entretien. Parmi celles qui connaissaient le site et qui s'y étaient rendues plusieurs fois, toutes se sont plaintes et ont avoué ne se servir que très peu de l'outil. Enfin, les personnels de catégorie C interrogés sur les ressources consultées en cas de doute sur une procédure ont à peu près tous déclaré recourir soit un manuel de procédures disponible à la bibliothèque, soit à des collègues.

Les entretiens ont révélé plusieurs types de causes à cette sous-utilisation. Elles sont relatives aux fonctionnalités de *Vademecum* et à ses contenus. Mais d'autres ont des ressorts plus profonds, qui renvoient au positionnement de *Vademecum* et à ses conditions de mise en place.

2.3.1. Ergonomie de la recherche d'information

MOTEUR DE RECHERCHE Les mauvaises performances du moteur de recherche sont presque systématiquement critiquées par les interviewés. Lorsqu'ils cherchent une information le plus souvent ils ne la trouvent pas, se plaignent-ils. Cette faible efficience et l'absence fréquente de l'information recherchée (elle est inexistante, l'article est « vide » ou obsolète) sont données comme une cause majeure de désaffection pour l'outil. A cela, en plus de l'information obsolète, s'ajoute le cas de l'article « vide ».

ARTICLES VIDES Les articles « vides », c'est-à-dire des titres sans texte, créent chez les utilisateurs une forte déception. Alors qu'ils pensent disposer de l'information dont ils ont besoin, le service est soudainement rompu et crée un sentiment de frustration qui n'aide pas à l'appropriation de l'outil.

INFORMATION INEXISTANTE Lors des entretiens, l'importance de la disponibilité d'informations utiles à la prise en main d'un poste a été régulièrement évoquée. Dans certains cas, le serveur de fichiers *Sauron* s'est avéré être une aide, mais pas l'intranet *Vademecum*. Dans d'autres, l'absence d'information, ne serait-ce que le signalement de personnes-ressources, a été particulièrement soulignée dans le cadre de ces entretiens consacrés à l'utilité d'un intranet propre au SCD.

Outre l'absence d'informations utiles à la connaissance du SCD lors d'une prise de poste, les interviewés ont presque systématiquement déploré l'absence des comptes-rendus de réunions de direction du SCD, ainsi que celle d'un historique de ses décisions.

INFORMATION OBSOLETE L'absence supposée de mise à jour de l'information, et parfois vérifiée par les utilisateurs mêmes (l'ESGBU a été citée), est apparue comme une autre cause d'insatisfaction.

ARBORESCENCE Si le moteur de recherche a été l'objet de critiques lors des entretiens, l'arborescence de *Vademecum* n'y a pas non plus échappé : pas assez explicite pour les besoins de ses utilisateurs, elle ne compense pas les déficiences du moteur de recherche.

ENCODAGE Lors des entretiens, le mauvais encodage des caractères a été souligné. Ce désagrément s'ajoute aux autres.

2.3.2. L'environnement informationnel

UN ENVIRONNEMENT INFORMATIONNEL PROFUS Fréquemment, les interviewés ont évoqué la confusion des fonctions des différents outils d'information mis à leur disposition, alors même qu'ils soulignaient simultanément leur manque d'information.

Cette difficulté est analysée par l'une des interviewées qui relève la confusion entre plusieurs des outils de communication du SCD : le serveur de fichiers *Sauron*, l'intranet *Vademecum* et le blog du SCD. Quels documents doit-on verser dans *Sauron*, demande-t-elle, et quels sont ceux que l'on doit publier dans *Vademecum* ? La question a été posée dès 2008, souligne-t-elle, et n'est toujours pas tranchée aujourd'hui. De fait, dans les bibliothèques, de nombreuses informations de nature transversale – des procédures métier – sont stockées dans *Sauron* à l'usage exclusif de la bibliothèque, alors que *Vademecum* était prévu pour les accueillir et les diffuser à l'ensemble des personnels du SCD.

Quant au blog, installé en 2008, cette même interlocutrice indique qu'il devait initialement servir d'outil de communication à la direction du SCD. « Mais ça n'a pas été bien pris en main. » « Et cette fois encore, souligne-t-elle, le départ entre contenu du blog et contenu de *Vademecum* a posé problème. »

Lors d'un autre entretien, une version différente a été donnée : le blog devait s'adresser aux étudiants.

Aujourd'hui, le principal aliment du blog – le signalement de nouvelles ressources électroniques – tend à accréditer cette version. Pourtant, librement accessible sur le site du SCD, le blog est classé dans la rubrique « Le service aux professionnels ». Susceptible d'intéresser effectivement les enseignants, les chercheurs et les étudiants, sa position sur le site web ne le rend pas visible à leur intention, mais, rubrique professionnelle oblige, davantage à celle des bibliothécaires.

Par ailleurs, et tandis qu'il signale surtout de nouvelles ressources électroniques, le blog est également prévu pour accueillir les éventuels commentaires aux articles publiés dans…

Vademecum, qui contient, en principe, informations institutionnelles, informations GRH et informations métier, et qui n'offre pas lui-même d'espace de discussion nécessaire à la mise en place d'une démarche qualité. Quant aux comptes-rendus de réunion, que les personnels de bibliothèque qui n'en disposent plus aujourd'hui ont réclamés lors de ces entretiens consacrés à *Vademecum*, « *avant* », ont témoigné certains d'entre eux, ils étaient publiés sur… le blog du SCD.

DES OBJECTIFS MAL DEFINIS La difficulté à calibrer chaque média à l'usage exclusif d'un public et à adapter son contenu et ses fonctions aux services qu'il est censé rendre à ce public a affecté la conception de *Vademecum*.

Quels objectifs initiaux lui ont-ils été assignés ? Il devait être un manuel de procédures, ont répondu les uns, un guide d'accueil, ont répondu d'autres, il devait fournir des informations sur la gestion des ressources humaines, ont encore affirmé d'autres.

Une responsable de bibliothèque explique ainsi d'elle-même les débuts de *Vademecum* : *« Depuis longtemps se posait la question de l'accueil des nouveaux arrivants et celle de la communication des pratiques des personnels. Ils ne se rencontrent que deux ou trois fois par an et chacun inventait dans son coin… Plusieurs personnes se sont intéressées au sujet et s'en sont occupées… »*

Abordant la question de la gestion du personnel, elle reprend : *« Les règles ne sont pas interprétées de la même manière dans toutes les bibliothèques. L'idée était donc de mettre toutes les informations au même endroit. Par exemple, la documentation relative à la gestion de sa carrière, les règles relatives au décompte des jours en cas de grève des enseignants [garde des enfants], les jours fériés religieux…. »*

Une autre responsable de section, interrogée à un autre moment, met immédiatement en avant une autre version sur les objectifs assignés à l'intranet du SCD : *« Au départ, ce n'était que les procédures pour tenter d'uniformiser les règles entre les différentes procédures. Après, on a ajouté d'autres informations sur l'environnement institutionnel. »*

Ces deux exemples illustrent la tonalité générale des entretiens, dès lors qu'il s'agissait de saisir les objectifs de *Vademecum*, et ils mettent en exergue les points suivants.

La difficulté, dès la conception de *Vademecum*, à définir clairement les objectifs de l'intranet, à les hiérarchiser, puis à les adapter au public visé compte tenu de ses besoins propres, n'a sans doute pas aider ses utilisateurs à se repérer facilement dans l'environnement informationnel du SCD. Où trouver, où verser l'information et quelle fonction peut-on assigner à chaque outil, se sont-ils demandés ?

2.3.3. Des freins à la contribution

Plusieurs phénomènes ont freiné les contributions.

PEU DE CONTRIBUTEURS Sur 23 membres du personnel disposant de droits en écriture, 12 sont effectivement auteurs d'articles, parmi eux, seuls trois revendiquent la signature de 19 à 52 articles – sachant que de nombreux articles de l'un d'entre eux, qui peut en revendiquer 44 (chiffre à vérifier), membre de la Cedocel et désigné à cet effet comme concepteur de la structure de l'intranet, sont « vides », puisqu'ils étaient destinés à une alimentation en contenus ultérieure. Or, le service compétent (GRH du SCD), visiblement non impliqué dans la conduite du projet, n'a pas suivi.

MECONNAISSANCE DES DROITS EN ECRITURE Au cours des entretiens, il est régulièrement apparu que les personnes interviewées n'étaient pas capables de dire si elles disposaient ou non de ces droits, certaines n'ayant découvert ce droit qu'au moment de l'entretien.

ECRIRE POURQUOI ? Interrogés sur leur éventuelle contribution à *Vademecum*, les interviewés témoignent d'un certain embarras : écrire, certes, mais quoi et validé par qui, demande une interviewée exerçant des fonctions d'encadrement ? Ce manque d'appétence pour l'écriture est également manifesté par des personnels de catégorie C.

Cependant, à peu près toutes les personnes interviewées se souviennent de la présentation de *Vademecum* par le directeur du SCD et quelques unes soulignent son incitation collective, voire individuelle, à écrire. Mais l'incitation, si marquante fut-elle, n'a pas suffi.

FORMATION La formation sur SPIP a quant à elle paru mal adaptée aux besoins d'une contribution. Des interlocuteurs ont affirmé n'avoir pas eu de formation, d'autres n'en ont qu'un souvenir lointain, d'autres soulignent encore son inadaptation. Une interlocutrice, qui voit en SPIP un outil intuitif, estime que la formation qu'elle a reçue, dispensée par le service informatique, n'était pas adaptée à son utilisation dans le cadre de *Vademecum* : « C'était SPIP dans l'absolu ».

Il semblerait par ailleurs que la plupart des personnels n'ont pas reçu une telle formation et que, lorsqu'ils parlent de formation, ils font en réalité allusion à la séance de présentation des ressources numériques du SCD que dispense la Cedocel aux nouveaux arrivants. Destinée à aider ces derniers pour assurer leurs missions en bibliothèques, elle s'avère insuffisante, et non adaptée à cet effet, pour que les personnels s'approprient l'outil en tant que contributeurs.

3. UNE METHODE DE PROJET

L'analyse des entretiens menés au mois de février et celle du contenu de *Vademecum* révèlent ceci. La sous-utilisation de l'intranet ne tient pas tant au CMS utilisé qu'à la méthode d'implantation de cet intranet au sein du SCD.

3.1. Les performances du moteur de recherche

La faible efficience du moteur de recherche, fréquemment évoquée par les utilisateurs, met en relief ceci :

LES PIECES JOINTES Le moteur de SPIP n'effectue pas de recherche dans les pièces jointes ; or, l'information est fréquemment versée sous cette forme dans *Vademecum*. De ce point de vue l'outil, ou le format documentaire des informations, paraît donc mal adapté aux besoins. Cela signifie, soit que l'étude préalable au choix du CMS n'a pu être poussée assez loin pour mettre le fait en évidence, et il n'a alors pu être tenu compte de la forme de production des informations, soit que l'accompagnement au changement a été insuffisant. En effet, dans la mesure où le moteur de recherche ne fouille pas le contenu des pièces jointes, il fallait que les utilisateurs soient sensibilisés et formés à produire des documents avec le seul traitement de texte du CMS. Or, les entretiens ont révélé une formation insuffisante à SPIP et, par voie de conséquence peut-être, un rejet de ce CMS par certains utilisateurs potentiels ou réels.

INDEX ET TITRES L'autre ressource offerte par le moteur de recherche, les index, n'a pas été exploitée. Par ailleurs, l'absence de formalisation des titres (ce point a été souligné en entretien), n'a pu faciliter la recherche. Or, le moteur de SPIP effectue des recherches dans le texte des articles, leur titre et les index.

3.2. La conception de l'arborescence

La difficulté à trouver de l'information avec le moteur de recherche n'est par ailleurs pas compensée par une arborescence claire à l'usage du public-cible de *Vademecum*.

UNE RECHERCHE DIFFICILE En n'excédant pas trois niveaux, l'arborescence respecte les règles ergonomiques facilitant la recherche d'information, mais son classement n'est guère apparu pertinent aux yeux des utilisateurs. Où, par exemple, trouver les informations sur la gestion du personnel ? Une employée sollicitée des services administratifs du SCD, a éprouvé de réelles difficultés à repérer cette rubrique, car rien n'indique clairement sa situation. Pourtant, les informations GRH sont parmi les premières que réclament les utilisateurs potentiels du SCD. Comment se fait-il qu'ils ne les trouvent pas ?

Les conceptrices de cette arborescence ont eu le mérite de se porter volontaires et d'endosser une charge supplémentaire de travail pour l'élaborer. Elles ont tenté de proposer une arborescence répondant globalement aux objectifs fixés à *Vademecum*.

DES OBJECTIFS MELANGES Cette arborescence est de type institutionnel, elle reflète la structure du SCD, depuis son positionnement institutionnel jusqu'à ses outils. Mais, cherchant à présenter l'institution et non à rendre disponible une information pratique, elle n'aide pas l'utilisateur à trouver l'information que *Vademecum* est censée lui apporter : une aide pratique lors de ses activités.

La conception de cette arborescence montre ceci. En amont, les objectifs assignés à *Vademecum* n'ont sans doute pas été suffisamment définis. D'autre part, l'enquête auprès des utilisateurs, le public-cible, n'a pas permis de faire émerger leurs attentes principales puis leur formulation intelligible pour eux sous forme de rubriques. L'insuffisante définition des objectifs apparaît ainsi : les trois ou quatre premières rubriques s'apparentent dans leur intitulé, mais pas toujours dans leur contenu, à une présentation à l'intention des nouveaux arrivants : « Environnement institutionnel » / « SCD : Organisation générale » / « Services transversaux » / « Activités du SCD ». Les informations pratiques, quant à elles (GRH et procédures métier), sont noyées dans ces rubriques.

Cette arborescence combine donc présentation institutionnelle et informations pratiques, soit guide à l'intention des nouveaux arrivants, qui est mis en avant, et informations professionnelles pratiques à l'intention des personnels déjà installés. Or, d'une part, les besoins d'informations des personnels déjà installés, plus nombreux que les nouveaux arrivants, sont différents de ceux des nouveaux arrivants, d'autre part, un intranet a davantage une fonction d'accompagnement de l'activité que de présentation d'une institution. De fait, les rubriques « Service au public », « Collections » et « Outils », qui regroupent principalement l'information métier totalisent plus de la moitié des visites (près de 52 %) depuis la création de l'intranet contre environ 47,8 % pour les quatre premières rubriques.

3.3. La production de l'information

La difficulté évoquée par les utilisateurs à trouver de l'information sur *Vademecum* tient aussi, et pour une bonne part, à l'absence d'information sur les sujets recherchés.

Les entretiens et l'analyse de *Vademecum* apportent à ce sujet deux enseignements.

QUEL PROJET PARTICIPATIF ? Ai-je ou non des droits en écriture ? Toutes les personnes interviewées n'ont pas su répondre à cette question. Cela signifie que la logique participative de l'intranet leur est mal intelligible. Elles ne sauraient quoi écrire, disent-elles, ce qui manifeste, outre une plus ou moins grande appétence pour l'écriture, une insuffisante intégration des objectifs de *Vademecum*, dont ceux de la participation des personnels et de la diffusion transversale des connaissances.

QUELS PRODUCTEURS D'INFORMATION ? Mais l'absence de l'information recherchée amène aussi à se poser cette question : les producteurs de l'information ont-ils été bien repérés ? Sur 23 personnes ayant des droits en écriture, a-t-on déjà souligné, seule une douzaine a réellement contribué et deux ou trois seulement ont été des auteurs très actifs. Ils ont puisé dans leurs seules motivations personnelles, motivations qui se sont avérées insuffisantes pour alimenter l'ensemble du site.

Il apparaît donc, au terme de deux ans et demi d'existence de *Vademecum*, que ce mode contributif ne garantit pas une alimentation régulière en information.

L'inégale alimentation en information amène aussi à s'interroger sur l'identification des services producteurs de l'information. Les rubriques relatives à la gestion des ressources humaines sont presque totalement vides de contenu. Or, elles n'ont pas été créées au sein du service du SCD qui produit et gère cette information, mais par un membre du service en charge des ressources électroniques du SCD. Non ou mal impliqué, le service de la GRH du SCD n'a pas rempli ces rubriques. Pas informé du contenu de celles qui ont été remplies, il découvre au hasard que sur tel dossier il peut être sollicité. Suit l'adresse mail d'un agent de ce service qui n'y travaille plus depuis longtemps….

Les difficultés éprouvées par les usagers de *Vademecum* lors de leurs recherches tiennent avant tout aux modes de production de l'information qu'au CMS lui-même.

C'est pourquoi il est fortement recommandé d'engager, en amont de la mise en place d'un nouvel intranet, un travail de réflexion sur le public-cible et les fonctions de chaque média du SCD, ainsi qu'un travail d'analyse sur la production des informations : à chaque catégorie d'informations destinée à être publiée sur l'intranet doit correspondre un producteur de cette information.