



HAL
open science

Enjeux, modes d'appropriation et nouveaux comportements induits par la mise en oeuvre des NTIC à la Poste

Denis Bayart, Pierre-Jean Benghozi, Anni Borzeix

► **To cite this version:**

Denis Bayart, Pierre-Jean Benghozi, Anni Borzeix. Enjeux, modes d'appropriation et nouveaux comportements induits par la mise en oeuvre des NTIC à la Poste. 2002. hal-00262843

HAL Id: hal-00262843

<https://hal.science/hal-00262843>

Submitted on 11 Mar 2008

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.

Enjeux, modes d'appropriation et nouveaux comportements induits par la mise en oeuvre des NTIC à la Poste

Denis Bayart, Pierre-Jean Benghozi, Anni Borzeix,
Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique

Mars 2002

VERSION PROVISOIRE -- POUR DISCUSSION

Table des matières

Eléments de méthode	3
---------------------	---

PREMIÈRE PARTIE : CADRE D'ANALYSE ET PREMIERS CONSTATS

1. DIFFICULTÉS À CARACTÉRISER L'OBJET INTRANET	7
--	---

1.1. <i>Ambiguïté incontournable de l'objet "intranet"</i>	8
--	---

1.2. <i>Des outils NTIC, messageries et intranet, à appréhender comme éléments d'un système multimodal</i>	9
--	---

1.3. <i>Un outil de performance individuelle et de performance collective</i>	10
---	----

1.4. <i>Intranet : une grappe d'outils associée à des projets d'organisation</i>	12
--	----

1.5. <i>L'instauration de nouveaux espaces de visibilité</i>	12
--	----

2. DIFFICULTÉS À CARACTÉRISER LES UTILISATEURS	13
--	----

<i>Plusieurs facteurs de diversité des utilisateurs</i>	14
---	----

<i>Une " continuité " dans l'évolution du système technique, des technologies classiques aux NTIC</i>	14
---	----

<i>L'existence de fortes capacités d'appropriation et d'auto-saisie locale des outils et de leur possibilités.</i>	16
--	----

<i>Des usages banalisés</i>	16
-----------------------------	----

<i>Diversité des positions à l'égard du système d'information et de l'intranet</i>	17
--	----

3. LES CONFIGURATIONS D'INTRANET REPÉRÉES DANS LE GROUPE DE TRAVAIL	18
---	----

Comment caractériser les applications intranet ?	18
Un large éventail de configurations à l'état expérimental	19
Visions organisantes associées aux configurations	23

DEUXIEME PARTIE : ENJEUX ET QUESTIONS

4. QUELLE POLITIQUE DE LA POSTE EN MATIÈRE D'INTRANET ? 25

4.1. Ambiguïtés de la politique de La Poste quant au statut et à l'ampleur des enjeux attachés à l'intranet 25

4.2. Les dimensions d'une politique de déploiement de l'intranet 27

4.3. Intranet, outil d'unification de l'entreprise ? 28

4.3.1 Les risques qu'intranet souligne l'éclatement de l'entreprise 28

4.3.2. L'évolution des processus de production devrait créer des opportunités pour développer intranet 29

4.3.3. Un sentiment d'unité aux conséquences encore incertaines 29

4.3.4. Un problème récurrent à La Poste : gérer la multiplicité et l'hétérogénéité des projets 30

4.4. Les moyens du développement local et la relation centre/ délégation 31

5. GESTION TECHNIQUE ET ORGANISATION DU DÉPLOIEMENT : Y A-T-IL UN PILOTE DANS L'INTRANET ? 32

5.1. Mélange des fonctionnalités techniques, des problèmes d'organisation et de mise en oeuvre 33

5.2. " Bridage " et centralisation de la gestion technique du réseau 35

5.3. Un écart grandissant entre utilisateurs et DSI ? 35

5.4. Les enjeux de la maîtrise technique 47

6. LE REPORTING ET L'INTRANET	39
6.1. <i>Une " culture organisationnelle" du reporting</i>	39
6.2. <i>Les flux de reporting : nature, rythme, demandeurs</i>	40
6.3. <i>Le reporting et le travail du manager</i>	42
6.4. <i>Informations de production, informations de gestion et management</i>	42
6.5. <i>Nouvelles temporalités et rythmes, problèmes de validation de l'information</i>	46
7. INTRANET ET LES PRATIQUES MANAGÉRIALES	47
7.1. <i>La messagerie, une révolution tranquille ?</i>	48
7.1.1. Des propriétés spécifiques	49
7.1.2. Incidences sur l'organisation du travail et la ligne hiérarchique	50
7.1.3. Quelles méta-règles ?	51
7.2. <i>Les (N)TIC ancrées dans les pratiques quotidiennes</i>	51
7.3. <i>Ce qu' "échanger" veut dire à La Poste</i>	54
7.3.1. La question du périmètre	54
7.3.2. Comparer, se comparer	55
7.3.3. De l'intérêt des sites locaux	56
7.4. <i>Informatique de production / informatique de gestion, une distinction lourde de conséquences</i>	57
7.5. <i>Intranet et les évolutions de métiers</i>	58
7.5.1. Des évolutions manifestes dans des métiers de base	58
7.5.2. La chaîne hiérarchique et le métier de manager	60
8. NORMALISATION DES PRATIQUES	62

- 8.1. *La standardisation, un effet induit de l'intranet* 63**
- 8.2. *La normalisation, une condition nécessaire et un objectif* 64**

Enjeux, modes d'appropriation et nouveaux comportements induits par la mise en oeuvre des NTIC à la Poste

Préambule

Ce texte s'articule en deux parties comprenant huit points au total. La première partie présente un certain nombre de *constats* auxquels nous ont amenés nos hypothèses de travail ; nous présentons ces hypothèses de façon que le lecteur puisse comprendre comment nous "cadrons" (au sens du cinéaste) les observations pour l'ensemble de cette recherche. Cette première partie se présente en trois points : d'abord, comment définir l'*objet "intranet"*, et on verra que ce n'est pas une pure question académique ; symétriquement, les *utilisateurs* d'intranet ne sont pas non plus faciles à cerner, mais l'analyse des facteurs qui expliquent leur diversité permet de mieux les connaître. Enfin, nous nous attachons aux *utilisations* d'intranet en présentant plusieurs configurations que nous avons pu repérer au cours de cette recherche.

La deuxième partie présente en cinq points des *questions* soulevées par nos observations et notre cadre d'interprétation. Dans cette partie, nous nous efforçons bien souvent d'aller "au delà" du constat pur afin de formuler des questions ; mais nous marquerons bien la différence entre ces extrapolations et les observations elles-mêmes, de façon à rester dans une démarche d'analyse aussi rigoureuse que possible (le caractère limité de notre échantillon, malgré sa richesse, nous oblige à nuancer et à être précis dans nos interprétations).

Les cinq points de la deuxième partie sont des pôles autour desquels nous avons regroupé nos observations/questions. Nous avons cherché à hiérarchiser les questions afin de ne pas nous perdre (et le lecteur avec nous) dans une profusion d'observations riches mais relativement circonscrites à certaines gammes d'utilisations des intranet. En même temps, nous avons cherché à "monter en généralité" dans nos propositions, ce qui, toujours compte-tenu du cadre nécessairement restreint de notre recherche, ne pouvait être présenté que sous forme d'hypothèses et de questions.

Ces cinq points ont trait à :

- la politique de l'entreprise vis-à-vis de l'intranet, notamment ses ambiguïtés
- le reporting et son développement "sauvage"
- la gestion opérationnelle du développement de l'intranet
- intranet et les nouvelles formes d'organisation et de contrôle
- intranet fabrique de la normalisation

Eléments de méthode

L'objectif de cette recherche était d'étudier la manière dont les utilisateurs internes des " nouvelles technologies de l'information et de la communication " (NTIC¹) à La Poste se saisissent des technologies de l'internet. A quoi leur servent elles? A quels problèmes sont-ils confrontés et comment l'organisation y répond-elle? Suivre le développement de l'intranet *du côté des utilisateurs*, comme nous l'avons proposé, a semblé un bon moyen pour répondre à une préoccupation formulée au départ par la Direction du système d'information (DSI) : comment faire prendre conscience aux informaticiens des besoins correspondant à des usages réels ? Cette recherche " ouverte ", n'ayant pas de visée opérationnelle directe, accompagnait la réflexion de la DSI sur la mise en œuvre des NTIC à l'occasion du déploiement d'un projet du Siège appelé " Intranet global ", et servait notamment à alimenter les réflexions de deux directions de La Poste (Stratégie Informatique et Communication) impliquées dans le déploiement des NTIC. Un comité de pilotage a été associé à la définition des objectifs, des méthodes et au déroulement de la recherche. Deux restitutions des résultats ont eu lieu, l'une à Lyon en juin 2001, l'autre au Siège en septembre 2001.

En accord avec nos interlocuteurs, il a été décidé de mener le travail de terrain à l'échelon local, dans une région, Bourgogne Rhône-Alpes (BRA), qui connaît un développement volontariste et innovant des intranets. Un "groupe d'utilisateurs" composé d'une vingtaine de membres, s'est réuni mensuellement, de janvier à novembre 2001, à Lyon. Il a été constitué sur la base du volontariat, d'un territoire – celui de la délégation – et sur le principe d'un "panachage" raisonné entre opérationnels et fonctionnels, entre échelons et métiers (courrier, finances...). De concert avec la DSI et la Direction de la communication (DCOM), une composition souhaitable du groupe a été établie en termes de fonctions représentées. Pour des raisons pratiques, la composition effective s'en est toutefois légèrement écartée. Voici cette dernière :

- Bureaux de poste : un chef d'établissement (urbain à chiffre d'affaires important) – il avait été envisagé de faire participer un guichetier, un conseiller financier, un commercial courrier mais il a été jugé préférable, pour l'homogénéité du groupe, de rester au niveau de l'encadrement intermédiaire.
- Directeur de groupement postal
- Direction départementale : secrétariat général, RH, Direction de la communication
- Délégation : directeurs fonctionnels ou adjoint (finances, DCOM),
- un représentant de chaque métier, avec des fonctions différentes, niveau Délégation ou Département (courrier, messagerie)

¹ Nous avons conservé le plus souvent, dans le document, le terme " NTIC " car c'est le terme en usage dans l'entreprise. Dans la littérature académique, on parle plutôt de TIC.

- CRSF : responsable modules ou relations clients
- techniciens : installateurs logiciel, maintenance, service SOS
- responsables Intranet global en délégation et départements, webmestre

A cette diversité des situations professionnelles correspond une relative homogénéité du niveau hiérarchique des participants qui appartiennent, pour une large part, à l'encadrement intermédiaire². Pour des raisons différentes, mais tenant toutes à la gestion de la parole dans le groupe, ont été volontairement exclus de la composition du groupe les salariés de base d'une part et les représentations des directions centrales du siège (DSI et Direction de la communication) de l'autre.

En s'appuyant sur l'expérience du Centre de recherche en gestion en la matière, quelques règles de fonctionnement simples ont été mises au point et appliquées : focaliser les rencontres sur des thèmes renvoyant à l'expérience directe et personnelle des participants (plutôt qu'à des opinions générales ou des discours attendus), de manière à saisir des "micro-pratiques" ; favoriser l'échange, la comparaison, la confrontation des points de vue et le débat, éviter les propos normalisateurs ou conventionnels ; introduction des séances par les chercheurs sur la base d'un apport de connaissance sur le sujet choisi, en concertation, d'une séance sur l'autre ; enregistrement des débats, transcription et rédaction par les chercheurs d'un compte rendu où les interventions sont rendues anonymes. Ce compte-rendu est ensuite validé par les participants avant diffusion élargie au cercle des interlocuteurs de la recherche et mis à disposition sur le site de la délégation. L'animation des rencontres, introduites par des présentations de résultats de recherches empiriques puisés dans la littérature scientifique a été prise en charge par les chercheurs de l'équipe. La démarche adoptée peut se caractériser, en quelques mots, de la manière suivante : *qualitative* (le groupe réuni constitue un observatoire, non un échantillon de type statistique), *compréhensive* (plutôt qu'explicative ou prescriptive), *interactive* (c'est la discussion qui produit le matériau d'enquête et guide le questionnement), centrée sur les *usages et les utilisateurs* (et non sur les seuls outils technologiques, leur conception et leur diffusion), *longitudinale* (un suivi sur neuf mois), et *inductive*, enfin, dans la mesure où les observations partent du terrain pour "monter en généralité".

A la "matière première" privilégiée dans la recherche (une parole collective "fabriquée" en réunion par le dispositif décrit) se sont ajoutées d'autres sources :

- une série d'entretiens individuels avec des représentants des directions du siège et certains acteurs de terrain, réalisés dans la phase initiale de la recherche

² Cette homogénéité correspond au fait que dans une entreprise de très grande taille comme La Poste, ce sont les cadres intermédiaires qui représentent pour l'instant, compte tenu du rythme d'introduction et de diffusion des NTIC, les principaux " usagers de référence".

- participation à plusieurs réunions de travail internes sur le projet intranet global
- consultation de documents internes et de sites intranet
- les réflexions échangées régulièrement avec nos interlocuteurs en BRA, avec nos commanditaires lors des restitutions intermédiaires, des séances de travail, et en comité de pilotage de la recherche.

Deux remarques, enfin, sur les implications de cette méthode de travail. Entreprendre d'étudier les usages dans le cadre d'un groupe de travail présente un risque : celui de recueillir des propos qui ne reflètent pas la réalité de l'utilisation³. Les ergonomes qui ont fait des recherches sur l'analyse du travail ont en effet montré que la "mise en mots" des pratiques ne se fait pas toute seule, et que si l'on veut le faire avec un minimum d'exactitude, il faut recourir à des dispositifs d'observation et d'enregistrement en situation, suivis de séances de commentaire des documents enregistrés, ce qui est appelé "auto-confrontation"⁴.

Cela aurait été trop lourd à mettre en place et, dans une première approche, nous avons seulement demandé aux participants de se remettre par la pensée dans le contexte précis de leur pratique, par exemple celle de la veille de la réunion. Pour les aider, nous leur avons demandé de noter quels sites ils avaient consultés, dans quel but, à quel moment, combien de temps, etc..., et la même chose concernant les messages. Les résultats ont été plutôt satisfaisants : nous avons obtenu des descriptions précises qui renvoyaient manifestement aux situations de travail et non à des opinions générales.

Prendre comme objet d'étude les *situations de travail* plutôt que les utilisateurs présente l'avantage de dépersonnaliser les problèmes rencontrés par les utilisateurs, de considérer ces problèmes comme faisant partie du contexte de leur activité, ce qui permet aux individus concernés d'en parler avec plus de détachement que s'ils étaient en cause à travers leurs compétences ou savoir faire. Par ailleurs, l'étude des situations et de l'activité est un courant théorique ("cognition située" ou "cognition distribuée") qui se développe fortement depuis une dizaine d'années en management. L'accent est mis sur les interactions de la personne avec son environnement de travail, considérant celui-ci, notamment s'il est "interactif" ou "intelligent", comme le support d'une activité cognitive de même nature que celle interne à l'intellect (c'est une prise de position théorique). Ce mode d'analyse paraît particulièrement adéquat pour les situations de travail impliquant les NTIC.

Cette approche centrée sur les interactions avec l'environnement n'empêche évidemment pas de considérer que les personnes peuvent développer leurs compétences et savoir faire, en particulier par la formation, mais elle fait porter l'attention sur le lien qui doit exister entre la situation de

³ cf. groupes Balint

⁴ référence aux travaux des ergonomes

formation et la situation de travail. Elle permet aussi de mieux comprendre les processus d'apprentissage en situation de travail, par interaction avec le collectif.

Les termes “ utilisations ”, “ usages ”, que nous emploierons souvent, ne sont pas faciles à définir avec rigueur, et ce n'est peut-être pas indispensable pour rendre compte du présent travail. Visant à introduire plus de précision, la notion de “ configuration intranet ” indique un ensemble d'entités qui comprennent une application intranet et des situations d'utilisation, dans lesquelles des personnes mènent des “ activités ”.

L'enjeu de la méthode était donc de réussir à utiliser l'analyse de situations d'usages et de pratiques d'utilisateurs pour alimenter une meilleure compréhension de la structure et de la dynamique de l'intranet, dans une perspective plus globale de management et de politique d'entreprise. Ce passage d'observations d'ordre “ micro ” à une réflexion plus “ macro ” nous semble être au cœur des enjeux actuels de La Poste. Comme nous le noterons plus loin, il tient d'abord, de façon presque substantielle, à la taille considérable de l'entreprise qui génère une coupure presque mécanique entre ces deux niveaux de réflexion et d'action.

Ce passage soulève également des questions importantes du point de vue de l'analyse elle-même. L'agrégation des comportements individuels des utilisateurs génère en effet des effets de système difficilement maîtrisables dans les phases de déploiement, ce qui explique probablement les phases successives que nous avons pu observer : ouverture d'abord, puis renforcement de la coordination et de la cohérence ensuite. En outre, la séparation entre les deux niveaux d'actions se traduit également par des perceptions différentes de l'efficacité à attendre d'un intranet : il est d'un côté considéré essentiellement sous l'angle de l'amélioration de la performance individuelle des acteurs qui s'en saisissent, il est parfois, d'un autre côté, envisagé comme un puissant facteur d'efficacité collective (développement de compétences et d'expertise transversales, flexibilité, efficacité et contrôle accrus).

Notre souci, dans les pages qui suivent, a donc été de construire et de tenir en permanence ce lien entre les analyses de type organisationnel et des constats de situations d'usage, notamment par le recours à de nombreux exemples et témoignages émanant du groupe d'utilisateurs.

PREMIERE PARTIE : CADRE D'ANALYSE ET PREMIERS CONSTATS

Pour caractériser les intranets et leurs conditions de mise en oeuvre dans les organisations, il est indispensable de *multiplier les niveaux d'analyse* pour deux raisons majeures. La première concerne la spécificité des technologies à l'oeuvre, qui se révèlent particulièrement plastiques et malléables. La seconde est qu'indépendamment de tout facteur technique, les entreprises se caractérisent par la superposition et la juxtaposition de différents principes de structuration (par compétences, par la hiérarchie, par les métiers, les activités et les applications, par les ressources, par des traits partagés et communs d'ordre culturel ou statutaires) qui se juxtaposent, s'alimentent l'un l'autre. Cette superposition, dans l'entreprise, de modes variés de structuration de l'organisation pose des difficultés en soi (concilier des points de vue différents, organiser la communication...) mais également dans le paramétrage et la caractérisation des différents types d'usage des technologies. *C'est une des difficultés majeures des intranets que de gérer cette multiplicité et cette diversité des modes d'appropriation et d'utilisation.* Car la variabilité des usages et des apprentissages de la part des individus accentue les problèmes de mise en oeuvre. Dans de nombreux cas par exemple, les bénéfices attendus des applications supposent souvent que ces dernières soient déployées de façon à peu près homogène au niveau de toute l'entreprise ; des disparités d'usage peuvent alors remettre profondément en question l'utilité même des applications.

Ces différentes perceptions et appropriations de l'intranet expliquent les difficultés rencontrées, dans toutes les entreprises, par les maîtres d'œuvres des systèmes d'information pour "faire remonter", identifier et prendre en compte les besoins des utilisateurs. Les multiples personnes parties prenantes ou simplement potentiellement concernées ont en effet des conceptions ou des visions très différentes de l'intranet dans l'organisation, et cela de façon généralement implicite. C'est une banalité que de rappeler les méprises et malentendus qui résultent de ces différences de perception dont les acteurs n'ont pas conscience.

Cette difficulté, il faut en prendre acte et reconnaître qu'elle est quasiment impossible à éliminer. Nous pensons plus fécond de la placer *au centre même de l'analyse*, de la considérer comme une richesse qui permettra à l'objet "intranet", mal défini, d'acquiescer des formes diverses et que l'on peut supposer riches de potentiels pour l'organisation. La question importante est alors de trouver les moyens de gérer ce foisonnement de sens, d'acceptions, de réalisations.

Nous examinerons en premier lieu les ambiguïtés de l'objet intranet – qui font aussi sa fécondité – pour montrer qu'il est judicieux de le caractériser, parallèlement à l'aspect technique, par un projet organisationnel associé. Le

deuxième point s'attachera à caractériser les *utilisations* d'intranet, que nous avons pu observer par notre enquête et le groupe d'utilisateurs. Dans un troisième point, nous rassemblerons quelques pièces du puzzle en présentant la diversité des "configurations" typiques d'intranet rencontrées dans notre recherche.

1. Difficultés à caractériser l'objet Intranet

1.1. *Ambiguïté incontournable de l'objet "intranet"*

Les intranets constituent le web interne des firmes, un réseau privé basé sur les technologies internet, une interface standard permettant de supporter une grande diversité d'applications mises en place par l'entreprise, que ce soit de gestion ou de communication.

Au delà de cette caractérisation très générale, il existe de multiples définitions techniques de l'intranet⁵. Ces définitions ne suffisent pas, toutefois, pour étudier le champ de ses utilisations car comme pour toute technologie, l'usage de l'intranet en entreprise ne correspond pas directement à la simple expression de ses potentialités techniques.

L'effet et l'usage attendus des technologies sont systématiquement surévalués par leurs promoteurs en entreprise. *Les technologies de l'information et de la communication sont marquées par une grande souplesse, une réelle flexibilité des usages et une grande variété des applications qu'elles véhiculent.* Toutefois, les changements techniques et outils mis en œuvre ne sont jamais utilisés au maximum de leurs potentialités car ils relèvent tantôt d'effets de mode qui ne sont pas poursuivis assez longtemps pour introduire des changements profonds, servent, d'autre fois, d'alibi à des choix de gestion arrêtés préalablement, ou bien sont supposés – à tort – capables d'entraîner des changements majeurs par leur seul déploiement. Dans beaucoup de cas, les utilisations constatées tiennent autant au hasard de la découverte d'usages possibles – mais inattendus – de la technique qu'à la nécessité et aux contraintes d'une utilisation dans un cadre et un format préconçus, au service d'objectifs préétablis. Observateurs comme entreprises éprouvent, de ce fait, des difficultés pour caractériser ces technologies dans toute l'étendue de leurs effets, d'où la tentation de les qualifier d'un strict point de vue technique. Ainsi, du point de vue des utilisateurs, Intranet apparaît d'abord comme un support de réseau et d'applications techniques dont la mise en œuvre s'opère à partir du choix d'un équipement technique donné : acquisition d'un progiciel, mise en place d'une application en réseau proposée par un constructeur ou une société de service...

⁵ cf. Vaast (2002), "Comprendre les territoires de l'organisation par les pratiques des intranets", Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique, mimeo.

1.2. Des outils NTIC, messageries et intranet, à appréhender comme éléments d'un système multimodal⁶

Si l'objet intranet est si difficile à cerner, c'est notamment parce qu'il ne s'agit pas d'un équipement technologique propre à un environnement limité ou un usage spécifique, mais d'un *support de communication qui prend sens selon ce que les utilisateurs en font*. Notamment, il doit forcément s'intégrer dans le système de communications existant, dont il provoque l'extension. Plusieurs travaux de recherche montrent que les technologies du web se sont développées en se greffant sur les infrastructures préexistantes de technologies de l'information et de la communication⁷. Ce type de déploiement explique que les entreprises envisagent les applications web et les NTIC non pas nécessairement dans une perspective d'ensemble (un "système d'information"), mais plutôt comme une juxtaposition d'applications. Dans cette perspective, l'intranet apparaît le plus souvent comme un simple support commun, permettant d'intégrer ou de relier des applications autrefois cloisonnées, en s'appuyant sur une interface qui tend à devenir unique – le navigateur –, en faisant émerger de nouveaux modes d'échange : en temps décalés, sur des communautés restreintes, avec des modes de contrôle différenciés. *Quand les NTIC s'organisent en "système", c'est alors moins dans une perspective de développement pensée au départ de façon globale que dans le sens d'une collection d'éléments en interaction*, dont le comportement d'ensemble n'est pas facilement compréhensible et peut présenter des propriétés inattendues⁸. Il est impossible de les isoler les unes des autres dans leur mise en œuvre et leur utilisation. Les systèmes techniques adoptés par les entreprises constituent des combinaisons de "briques techniques", "éléments d'organisation", "règles de procédures" et "processus de mise en œuvre", combinaisons dont les propriétés et effets sont le produit de tous ces facteurs pris conjointement. En conséquence, *il devient en général impossible d'imputer précisément tel effet à tel facteur* : dans leurs pratiques, les agents et les collectifs de travail mobilisent simultanément des systèmes de messagerie, des applications de travail collaboratif, des bases de données techniques, voire le fax et le téléphone... sans être en mesure d'identifier les effets ou les apports spécifiques de telle ou telle des composantes techniques.

Côté utilisateurs, les besoins déclarés peuvent être satisfaits par différentes configurations techniques. Les différentes composantes des NTIC apparaissent comme des moyens *tantôt complémentaires, tantôt substitutifs* : la distinction entre messagerie et intranet, fondée sur des raisons légitimes d'un point de vue d'informaticien et de technicien des réseaux, n'est pas forcément très nette pour les utilisateurs. Certes, l'utilisateur voit bien la différence entre recevoir un message et aller consulter un site, mais s'il s'agit d'être tenu au courant

⁶ par analogie avec les sites multimodaux, tels que les gares, qui offrent l'accès à différents moyens de transport

⁷ cf. Benghozi (2002), "Technologie et organisation, le hasard et la nécessité", Annales des télécommunications.

⁸ Comme le notent les éditeurs d'un numéro spécial récemment publié par la revue *Réseaux* (x, spécial "Internet et entreprise" vol 8-n°104-2000, Benghozi P.-J., D'Iribarne A. et Flichy P. eds) tout spécialement dédié à la présentation de recherches empiriques consacrées à la diffusion et à l'usage des NTIC dans les entreprises.

d'informations importantes pour lui, il préférera peut-être la liste de diffusion en messagerie plutôt que la consultation, à son initiative, d'un site dont il ne connaît pas la fréquence de mise à jour (certains aimeraient par exemple qu'un message les avertisse que le site important pour eux est mis à jour). Messagerie et intranet apparaissent substituables ici, dans cette utilisation.

Les performances des outils ne sont pas simplement liées à leurs qualités techniques intrinsèques mais aussi à leur degré d'intégration et d'utilisation, qui dépend des conditions dans lesquelles ces technologies sont mises en oeuvre par les promoteurs ainsi que des processus d'accompagnement auprès des utilisateurs. Les besoins des utilisateurs (et les moyens correspondants qu'ils appellent) sont d'autant plus difficiles à évaluer qu'on constate, au fil du temps et de l'utilisation, un glissement des fonctions pour lesquelles on utilise un système technique. Dans les messageries, par exemple, la fonction de "classement" ou celle d'"attachement de fichiers" paraît parfois plus importante que celle permettant l'"échange de messages écrits" proprement dit.

Appréhender "globalement" les outils NTIC signifie qu'il faut être prudent dans la manière dont on établit des séparations entre différents sous-domaines d'action, ou différents facteurs que l'on envisage de faire jouer, et ne pas considérer ces séparations comme définitives et intangibles. Certes, ces distinctions sont nécessaires pour construire une action collective, mais elles doivent laisser une certaine place au développement des potentialités propres au "complexe" NTIC, sans les étouffer mais plutôt en établissant un dialogue. Le caractère global d'intranet est source d'ambiguïtés et de difficultés, mais il est aussi fécond.

1.3. Un outil de performance individuelle et de performance collective

Intranet peut être envisagé soit dans une perspective individuelle, comme un ensemble d'outils – que l'on peut choisir ou non d'utiliser, qui se manipulent –, soit dans une perspective collective, comme un système qui met en relation les membres d'un collectif de travail et structure directement ou indirectement leur activité commune. Dans ce deuxième cas, intranet serait plutôt comparable à une machine qui nécessiterait les contributions coordonnées de plusieurs personnes (pour être alimentées en données et flux d'informations), et contraindrait dès lors fortement les participants, ne leur laissant pas le choix d'utiliser ou non telle ou telle procédure ou protocole. Des membres du groupe soulignent que *ce qui constitue un "outil" pour les uns (le manager) peut devenir un "moyen" pour les autres (les dirigeants, la production)*. La différence tient dans le degré d'appropriation et de libre arbitre : on peut se servir d'un outil "comme l'on veut", un moyen est par contre "imposé du dehors", en citant les propres termes d'un chef d'établissement.

Le groupe s'est demandé si "on a le choix" dans l'utilisation des nouveaux outils. Actuellement on pourrait le croire, dans la mesure où tout le monde n'est pas encore équipé ; en conséquence de quoi il n'est pas encore possible, pour un manager d'équipe, d'en faire un outil de travail réellement collectif et prescrit. Mais plusieurs pensent que ces outils devraient changer de façon très

importante la manière d'organiser les collectifs de travail, en permettant notamment des relations beaucoup plus rapides et réactives entre les membres.

Les modalités de l'appropriation au niveau individuel ont été abondamment documentées dans la recherche par le travail du groupe d'utilisateurs : éviter les effets d'encombrement, gérer les sollicitations trop nombreuses et traiter les urgences, faciliter l'accès à certaines informations ou entretenir certaines collaborations interpersonnelles.

Le caractère de participation au collectif, lorsqu'il existe, n'est pas toujours facilement perçu par les agents. L'appropriation et le développement des outils apparaissent pour beaucoup d'utilisateurs comme une charge de travail supplémentaire par rapport au travail de production, qui constitue, à leurs yeux, le coeur de leur activité. Ils ne font pas le lien entre ces changements et la transformation ou l'amélioration de l'activité, ou métier des agents. Les tâches correspondantes (rédaction et édition de documents, envoi de messages, fax) sont alors vécues comme des activités supplémentaires, ancillaires, qui se surajoutent au reste, qui se traduisent en outre par des réductions d'effectifs (celles-ci étant souvent vues comme la raison principale des changements dans le processus de travail).

Les effets des NTIC pour les collectifs de travail et, plus généralement, sur l'organisation et la division du travail ne sont perceptibles qu'à travers une approche globale, et cela à la différence des effets individuels qui sont directement perceptibles par les personnes. Chacun peut en effet faire part de son expérience à son poste de travail, mais cela restera un témoignage *individuel* tant qu'il ne sera pas comparé, consolidé, construit, avec d'autres témoignages permettant de construire un témoignage *commun* reflétant *l'expérience d'un collectif de travail*. Ce phénomène de construction commune de témoignages s'est produit à plusieurs moments de la vie du groupe d'utilisateurs. Il faut manifestement un dispositif particulier pour construire et mettre sous forme transmissible des témoignages collectifs porteurs de signification et de connaissance. La manière la plus classique est le travail en groupe des personnes concernées, mais les NTIC permettent aussi potentiellement d'expérimenter des dispositifs à base de transmission électronique (*knowledge management*), même si cet usage semble pour l'instant très limité.

Les dimensions collectives des usages sont apparues dans les témoignages recueillis et elles seront exposées au point 2. Mentionnons notamment : gestion de projet, partage de ressources documentaires, élaboration collective de documents, reporting, management de la connaissance. Il faut noter que ces expériences d'usages collectifs restent assez peu nombreuses à l'heure actuelle. On peut imputer cela au caractère récent du développement des NTIC dans l'entreprise et à certaines ambiguïtés de la politique de La Poste en matière de système d'information et de stratégie d'entreprise (entre : autonomiser les logiques-métier dans une perspective européenne, ou bien favoriser le caractère transversal des activités de service) ; un troisième facteur d'explication tient cependant sans doute aussi à

ce phénomène plus général que l'on observe dans beaucoup d'entreprises : *la sous-utilisation des NTIC dans leur dimension collective et de création de connaissance.*

1.4. Intranet : une grappe d'outils associée à des projets d'organisation

Si les définitions techniques paraissent peu significatives, Intranet est par contre plus utilement défini par la vision organisante qui lui est associée : une grappe d'outils configurée pour mettre en place des modes de gestion déterminés et qui instaure une visibilité nouvelle des structures et modes de fonctionnement de l'organisation.

Intranet est en effet souvent considéré, dans la recherche en management, comme un support pour la mise en place de nouveaux modes de gestion. La technologie intranet, si elle n'est pas une application bien définie, apparaît en revanche comme un moyen souple pour créer des outils de gestion allant du très simple au très sophistiqué. Intranet est une "grappe d'outils" très adaptable.

Il semble alors pertinent de définir plutôt l'intranet par "ce qu'on veut en faire", par un projet précis de nouvelles manières de travailler ensemble, plutôt que par l'outil lui-même et ses caractéristiques purement techniques. Dans l'étude des utilisations, nous mettrons l'accent sur ce point.

Soulignons que c'est seulement en local que nous avons rencontré des projets d'organisation reposant sur l'intranet. Au niveau du Siège, les applications les plus courantes sont la diffusion d'informations ou de documents, elles ne sont pas porteuses de nouveaux modes d'organisation du travail. L'un des projets touchant à l'organisation du travail est par exemple le suivant : la publication sur intranet peut être utilisée pour le management comme un mode d'incitation dans des expériences de reporting : si chaque responsable d'établissement peut avoir accès aux résultats de ses collègues (dans un domaine précis), cela crée un champ de jugement qui aura certainement un effet. Il est encore trop tôt pour en évaluer les conséquences, mais on peut penser que des changements sensibles en résulteront.

La "vision-projet" soulève évidemment toutes les questions de la gestion de projet, et notamment celles liées à la réalisation de virtualités : comment parle-t-on de quelque chose qui n'existe pas encore ? Par quels moyens, médias (langage, maquettes, expérimentations en situation réelle...), le projet devient-il réel ? Comment intégrer les enseignements et innovations que l'on peut tirer de l'observation des pratiques ?

1.5. L'instauration de nouveaux espaces de visibilité

Plusieurs phénomènes se rejoignent autour d'intranet pour créer une nouvelle "visibilité" dans l'entreprise : expliciter des choses qui ne l'étaient pas, telles que des principes d'organisation ; juxtaposer des éléments jusque là séparés, ce qui les rend comparables ; rendre évidentes des différences de traitement qui peuvent susciter des commentaires... Intranet ouvre un espace d'une nature nouvelle, matérialisé par les pages "html" visibles sur écran, et

qui est accessible à de nouveaux publics composés de membres de l'organisation - et éventuellement de leurs partenaires extérieurs.

Cette visibilité peut être exploitée de plusieurs manières :

a) Intranet est souvent considéré comme un *facteur d'unification* des entreprises, par le seul fait qu'il réunit tous ces éléments d'information sur un même portail. Ceci est encore une autre manière de caractériser l'intranet, par une dimension non technique. Certes, c'est la technique intranet qui permet de réaliser un tel portail avec une certaine facilité, mais le contenu du portail peut être beaucoup plus difficile à mettre au point. Un portail comme i-Poste est aussi un *reflet des structures de l'entreprise* et de la diversité qu'elles possèdent selon les métiers, les découpages institutionnels, etc. On peut facilement constater cette diversité en naviguant sur les différents sites, lorsqu'on va au delà des premières pages accessibles et de leur maquettage unificateur : l'impression d'unité se révèle plus formelle que réelle.

b) Intranet joue le rôle de *révélateur de l'implicite* et sert de prétexte à une mise à plat de certaines modalités d'organisation. Cette nouvelle visibilité rend public – au sens de : accessible à un public plus vaste – un ensemble d'informations. *Mais visibilité accrue ne vaut pas nécessairement transparence* : le caractère public des documents publiés souligne du même coup le caractère secret ou stratégique des informations qui ne le sont pas, accentuant la différence entre ceux qui ont accès à ce type d'information et les autres. De facteur d'unification, intranet devient ainsi un facteur de distinction et de clivage.

c) Intranet est porteur des visions implicites de l'organisation et de ses procédures⁹, et sa mise en place nécessite de faire des choix : c'est le cas pour les systèmes de messagerie dont les décisions d'allocations de BAL et les plans de nommage (individuels ou fonctionnels par exemple) supposent déjà des choix implicites de mise en œuvre.

Soulignons à ce propos la place cruciale des *règles d'accès aux sites*. Ce sont elles en effet qui définissent les différents publics de ces nouveaux espaces de visibilité, qui porteront des jugements sur ce qui leur est exposé, en tireront des conclusions, s'en serviront comme ressources pour leurs activités, comme arguments pour leurs débats et négociations.

2. Difficultés à caractériser les utilisateurs

Aux ambiguïtés de l'objet intranet dont nous venons de parler fait écho l'ambiguïté de la notion même d'utilisateur, telle qu'elle est mobilisée dans le discours managérial. En effet, la plupart des parties prenantes (y compris les chercheurs et les promoteurs de l'intranet) supposent, de fait, qu'il existe des utilisateurs identifiables, que ceux-ci sont certes multiples et différents mais qu'ils partagent néanmoins des traits communs qui justifient qu'on les prenne en compte. On peut néanmoins se *demander si cette catégorie des "utilisateurs", spontanément mobilisée dans le discours managérial, n'a pas également besoin d'être analysée plus finement*, si la diversité des profils

⁹ Cf. Salerni (1979)

d'usage et des situations d'utilisation n'empêche pas au fond de parler des utilisateurs de façon globale et si, enfin, cet éclatement des utilisateurs n'explique pas les difficultés récurrentes qu'éprouvent les gestionnaires de projet intranet pour " mieux connaître les besoins des utilisateurs et les prendre en compte " (au niveau local comme à celui de la DSI et de la DCOM).

Plusieurs facteurs de diversité des utilisateurs

Si un premier problème pour analyser et prendre en compte les usages et les demandes des utilisateurs d'intranet consistait à caractériser clairement l'objet technique Intranet lui même (ce que nous avons fait dans la partie précédente), un second aspect tout aussi important tient donc à l'identification même de ces utilisateurs. En effet, ceux-ci ne constituent pas une catégorie homogène susceptible d'être appréhendée globalement. Ils se présentent dans une forte variété qui rend difficile la compréhension et la satisfaction – par la DSI et les différentes directions – de leurs besoins diversifiés. Souligner *l'hétérogénéité des utilisateurs* n'est certes pas une idée nouvelle, mais pourtant elle n'est pas totalement reconnue et prise en compte dans les pratiques de déploiement et de configuration des réseaux. Une explication est sans doute que la diversité est produite par plusieurs facteurs, dont certains sont effectivement appréhendés mais d'autres non. La question qui se pose alors, du point de vue de la gestion, est de savoir si les facteurs de diversité des utilisateurs peuvent (et doivent) tous être pris en compte, mais aussi s'ils ne sont pas parfois responsables d'une diversité "résiduelle" des utilisateurs qui place certains d'entre eux à l'écart des développements envisagés et les met en difficulté pour s'adapter au processus de déploiement.

Nous allons examiner les plus importants des facteurs de diversité observés dans notre recherche.

Une " continuité " dans l'évolution du système technique, des technologies classiques aux NTIC

Nous avons observé qu'il n'y a pas nécessairement de différences fondamentales d'usage entre intranet, les NTIC et l'informatique déjà en place. Cela rend à peu près impossible de segmenter les utilisateurs ou les usages selon un critère qui serait "la nouveauté" (qu'il s'agisse de l'usage ou de la technologie informationnelle).

L'utilisation de ces nouveaux médias est venue s'ancrer dans les habitudes de travail existantes. *Les différents logiciels utilisés se sont ajoutés les uns aux autres au fil du temps* sans que les usagers aient nettement conscience de ces différentes strates.

Par exemple, on voit que, du point de vue de l'usage, certaines applications de l'informatique de réseau rendent à peu près les mêmes services qu'un serveur intranet : le partage de fichiers dans un réseau local est déjà utilisé pour constituer un répertoire de documents partagés, pour diffuser des notes

d'information, ou pour mettre au point collectivement des documents. Ce sont typiquement des choses que permet un site intranet, mais c'est réalisé avec des moyens classiques. La différence avec l'intranet réside probablement dans la discipline que les utilisateurs doivent respecter (en l'occurrence, ce sont tous des informaticiens) : par des règles incorporées dans la technique, qui fonctionne alors aussi comme garde-fou, ou bien par une auto régulation (par le biais de charte d'usages, de " bonnes pratiques " ou d'un contrôle managérial).

A l'inverse, d'une façon générale, on peut soutenir que, s'il existe une *coupure radicale* entre NTIC et technologies classiques, elle ne porte pas tant sur les *contenus informationnels* qui circulent dans les tuyaux que sur les *interfaces clavier-écran, sur l'ergonomie et la facilité de manipulation, sur la souplesse pour l'utilisateur (quand elle est prévue à la conception), sur l'articulation du dispositif avec l'organisation du travail*. On le voit clairement avec les applications informatiques de production implantées dans les bureaux de poste depuis 15 ans : elles sont spécialisées, rigides, ne prévoient rien pour la communication autour des tâches, et ne communiquent pas non plus entre elles.

La limite entre ce qui relève clairement des NTIC et d'autres applications informatiques n'est donc pas facile à définir. Il est pourtant important de situer correctement les différences entre NTIC et informatique classique. En effet, les continuités existantes permettent d'effectuer des transferts vers les NTIC en profitant de leurs avantages. Si au contraire on croit qu'il n'y a pas continuité, on ne cherchera pas à réaliser le transfert. Par ailleurs, l'exagération des discontinuités risque de décourager les personnes qui redoutent de ne pouvoir faire face aux innovations.

Cette limite, difficile à situer, entre l'intranet et l'ensemble de l'informatique a des conséquences directes sur la perception des usages et sur la configuration correspondante des applications mises en œuvre. En effet, les informaticiens et les maîtres d'œuvre de l'intranet ont facilement tendance à projeter sur l'intranet les pratiques, les règles de développement et les mécanismes de régulation du réseau existants, qui s'avèrent souvent mal adaptés car issus de la gestion d'une informatique-système lourde. Nous pouvons en donner deux exemples. *Le sentiment des développeurs (informaticiens ou directions opérationnelles) que l'intranet et l'informatique de production relèvent de deux mondes distincts empêche de penser que des applications de production peuvent être dotées d'interfaces intranet*. Ensuite, le souci de fiabiliser complètement le système conduit à pratiquer des méthodes de certification des applications logicielles (supposant par exemple un " désossage complet ") qui ne sont pas adaptées à certains progiciels " grand public " très évolutifs, adoptés en masse par les utilisateurs, et dont la fiabilité et les performances techniques peuvent sembler insuffisantes aux services informatiques.

L'existence de fortes capacités d'appropriation et d'auto-saisie locale des outils et de leur possibilités.

La flexibilité des outils se conjugue à la multiplicité des acteurs et situations d'utilisation pour créer de fortes capacités d'appropriation et d'apprentissage dans l'exploration des applications de l'intranet et dans la définition de nouveaux usages.

Certains utilisateurs ont déjà conçu et mis en place, avec l'aide de l'équipe Intranet global, des applications fonctionnant en local, pour les besoins propres d'un groupe de travail ou d'une filière opérationnelle. D'autres se disent prêts à en faire l'expérience si on leur procure un support technique. Beaucoup ont une pratique de l'internet sur leur informatique domestique, parfois en connaisseurs, et estiment que La Poste est très en retard sur les possibilités qu'elle offre aux cadres et à l'ensemble du personnel.

En conséquence, il apparaît nécessaire de prendre en compte les applications locales si l'on veut décrire l'intranet de La Poste dans son ensemble. Il faut en particulier souligner que cette capacité d'innovation en local dans les usages et les pratiques a des incidences qu'il ne faut pas négliger sur la sécurité d'ensemble du réseau (sécurisation et fiabilisation), nous en reparlerons plus loin.

Des usages banalisés

Les usages des NTIC sont cachés, leurs effets ne sont pas nécessairement spectaculaires. En premier lieu, on trouve une banalisation progressive des outils NTIC ; la banalisation de la messagerie, par exemple, cache des usages coopératifs des boîtes aux lettres et des transformations des pratiques de travail. *On peut donc avoir des " effets NTIC " sur l'organisation du travail sans avoir véritablement conscience qu'ils sont dûs aux NTIC.* Les transformations restent discrètes, peu mises en scène, et cela d'autant plus que les outils s'intègrent bien. Cela n'empêche pas qu'elles puissent être profondes.

Ensuite, les utilisateurs peuvent utiliser les NTIC de façon conventionnelle, par exemple pour accélérer la transmission de l'information dans le reporting. Ils se contentent de greffer des NTIC sur des procédures en place, sans changer les procédures. De ce fait, on peut avoir l'impression qu'il n'y a pas de changement. Et pourtant, l'accélération des échanges s'ajoute à d'autres phénomènes (voir le point sur le reporting), pour donner un effet cumulé important. De plus, tout semble indiquer que ces effets vont aller s'accroissant (prolifération des reporting). Mais un observateur peut aussi en retirer l'impression que les possibilités d'intranet sont plutôt limitées, s'il s'agit de reproduire des routines existantes, alors que c'est ce à quoi on le destine qui est limité. L'usage focalisé et pointu n'est pas inscrit dans la technologie intranet, bien au contraire c'est *un outil polymorphe et adaptable.*

Enfin, les utilisateurs ont souvent une connaissance faible de ce qui existe dans le domaine des intranets, en termes de sites, de fonctionnalités, d'informations. Les accès à des sites très riches sont en effet strictement limités selon autorisation. Les personnes intéressées se découragent devant les

lenteurs du “ surf ” sur l'intranet, dû à l'encombrement du réseau. Les acteurs de l'intranet (chefs de projet, webmestres) reconnaissent qu'ils sont focalisés sur les sites dans lesquels ils sont impliqués et ne connaissent pas bien les autres réalisations (“ nous les informaticiens, nous sommes toujours un peu artistes ”).

Diversité des positions à l'égard du système d'information et de l'intranet

Intranet introduit enfin différemment le rôle de l'utilisateur dans les dispositifs, la configuration et la mise en œuvre de l'intranet. Les travaux effectués dans d'autres entreprises¹⁰ sont, de ce point de vue, particulièrement transposables au cas de la Poste.

Si l'on cherche à définir de quels "utilisateurs" parle-t-on, une première distinction doit être faite entre les populations selon qu'ils sont 1) producteurs, 2) organisateurs, 3) consommateurs d'information. Ainsi, les destinataires de l'information (vendeurs, salariés, guichetiers, gestionnaires RH, planificateurs) tendent souvent à n'utiliser qu'occasionnellement l'outil informatique : l'outil est pour eux une aide d'appoint, facilite la tâche et l'accès à l'information, la lisibilité du processus et la performance globale, une source de compétence personnelle accrue. Mais il existe aussi une deuxième catégorie d'utilisateurs, radicalement différente qui ne faisaient pas partie de notre groupe témoin. Ce sont les “ *manutentionnaires de l'information* ”, ceux qui rendent cette utilisation possible, font fonctionner l'outil, en coulisse, l'alimentent en contenu (ordonnanceurs, exploitants de processus de gestion..) ou restituent ce contenu aux utilisateurs (téléconseillers des centres d'appel) ; les outils sont dans ce cas les supports incontournables de leur activité quotidienne, sont à l'origine de parcellisation-spécialisation des tâches, redéfinissent les compétences de ces opérateurs, génèrent des gains de temps et d'effectifs. Si, dans le premier cas, les outils sont source de résistance car ils peuvent alourdir la charge de travail et supposent d'apprendre de nouvelles règles, dans le deuxième cas, ils génèrent une inquiétude plus profonde car c'est l'existence même de certaines activités qui est posée. Dans un cas, certains groupes professionnels gagnent une vue plus large du processus et une position de responsabilité, tandis que d'autres voient leurs tâches et leurs fonctions soumises à une nouvelle forme de rationalisation, réduites à l'alimentation en données les systèmes d'information.

Une distinction du même ordre doit également être posée entre utilisateurs, selon leur niveau hiérarchique, leur compétence initiale et leur degré d'autonomie et d'initiative à l'égard des outils. Les utilisateurs “ cadres ” (ceux que nous avons surtout rencontrés dans le groupe d'utilisateurs) se démarquent clairement, de ce point de vue, des opérateurs de base ou de ce que seront sans doute la majorité des futurs utilisateurs de la Poste (guichetiers, préposés, agents de centres de tri) qui dans leur immense majorité n'ont pas encore accès à l'outil. Le travail mené n'a cependant pas réellement permis d'explorer cette dernière catégorie d'utilisateurs.

¹⁰ référence étude Ft

3. Les configurations d'intranet repérées dans le groupe de travail

Comment caractériser les applications intranet ?

Ambiguïtés de l'objet intranet, diversité des utilisateurs... est-il finalement possible de dire quelque chose de précis sur les applications intranet ?

Nous proposons d'abord d'utiliser la notion de "configuration associée", en désignant sous ce terme un ensemble qui couvre à la fois *l'outil technique utilisé, ses usages, les utilisateurs, la vision-projet qui se trouve associée (implicitement ou explicitement)*. Une configuration est d'abord un objet sur lequel on fait porter une description, que cet objet soit réel ou encore à l'état de projet. Dans un deuxième temps, on peut utiliser cette description pour construire des scénarios de fonctionnement ou d'évolution, lorsque l'on prend en compte des facteurs de dynamique externes ou internes à la configuration. Faire jouer la dynamique, même si ce n'est que par la pensée, conduit généralement à enrichir la description par des facteurs nouveaux, et donc à augmenter ses possibilités. On trouvera dans les pages suivantes un tableau des différentes configurations de sites intranet qui ont été évoquées ou présentées par le groupe d'utilisateurs. Elles constituent un début de typologie.

Une deuxième manière importante de caractériser une application intranet est la *trajectoire* de constitution et de mise en oeuvre, autrement dit par son histoire organisationnelle. Il s'agit du processus par lequel l'application intranet a été constituée. En effet, pour un même résultat visible (le site publié sur l'intranet ou l'application utilisant intranet), toutes les trajectoires de réalisation ne sont pas équivalentes : selon que la démarche a associé ou non les utilisateurs, selon que le projet est ou non porté par tel responsable de poids, selon les expérimentations que l'on aura réalisées et qui font des différences dans ce que l'on aura appris, dans le public participant, etc. Il faut souligner ici la grande diversité des constats faits à ce propos sur le terrain et dans le groupe d'utilisateurs.

Ainsi, alors qu'une *configuration* décrit une application intranet à un moment donné et dans le projet qu'elle porte, en cherchant à rendre compte de sa complexité, la dynamique de l'application est en revanche représentée par la *trajectoire de constitution*. Cette dernière rend compte, dans une vision diachronique, des processus de cumulativité, des apprentissages, des irréversibilités, c'est-à-dire de l'effet de structuration des intranets sur l'entreprise. La perception et la maîtrise de cette dynamique sont centrales dans le pilotage d'un projet intranet. Nous développerons plus loin l'analyse de ces dynamiques de mise en œuvre.

Les configurations qui suivent sont surtout des "aides pour penser l'intranet". Elles constituent une grille de lecture issue de nos observations. Elles visent à ouvrir le champ des représentations possibles et réalisables de l'intranet en s'appuyant sur des expériences, des projets, des débuts de réalisation. Ce qui est décrit tient souvent presque autant du projet que de la réalisation effective. Elles ne doivent pas être prises comme des cadres de

références normatives, elles ne disent pas “ ce qui devrait être ”, ni même “ ce qui est ”.

Nous maintenons en effet l'hypothèse de travail selon laquelle *l'ambiguïté ou l'indétermination qui règnent dans le domaine des intranets présentent des aspects créatifs*, permettent le déploiement d'innovations par les usages – c'est cette hypothèse qui fonde le plus solidement le dispositif du groupe d'utilisateurs. Pour préserver cette indétermination, il importe de considérer les catégories présentées ici comme non figées, susceptibles d'évoluer.

Un large éventail de configurations à l'état expérimental

Ces tableaux regroupent les différentes “ configurations intranet ” qui sont apparues dans les débats du groupe d'utilisateurs. Nous trouvons d'un côté des sites intranets bien connus, tels que ceux de la Direction de la communication, hébergés sur le portail i-Poste, ou le site de la DRH qui publie les offres d'emploi internes à La Poste. Ces sites peuvent être qualifiés de “ *top-down* ”. Dans la même catégorie, on peut aussi ranger les sites publiant des informations ou des documents utilisés pour des activités précises (informations commerciales, documentation, notes chartées...). L'intranet se révèle très commode pour télécharger des formulaires et documents administratifs.

A côté, on trouve des *sites locaux*, destinés à un nombre limité d'utilisateurs qui se connaissent pratiquement tous, et qui publient par exemple des résultats d'unités opérationnelles (colonne “ *suivi de reporting* ”) telles que des centres de tri ou des bureaux CAP 600. De tels sites ne sont pas “ publics ”, ils ne sont pas accessibles par i-Poste ni répertoriés officiellement ; pour y accéder, il faut en connaître l'adresse IP. Ce sont incontestablement des applications de l'intranet, et elles répondent à un besoin très net de traiter, agréger, consolider et publier l'information remontant des unités opérationnelles de base. Très local aussi et proche des utilisateurs, le “ *site projet temporaire* ” aide les acteurs projet à se coordonner, à échanger leurs informations, à fixer leurs échéances et plannings. De tels sites n'ont encore été réalisés qu'en un très petit nombre de circonstances, par exemple pour le suivi des résultats de la campagne “ bug de l'an 2000 ”.

Enfin, nous avons aussi placé dans le tableau des applications qui ne sont pas “ purement ” intranet car, dans l'état actuel, elles n'utilisent même pas l'intranet ; mais le passage sur intranet en serait certainement très facile. Ce sont en fait des applications de l'informatique qui fonctionnent déjà à la manière d'un intranet : *réseau local* et répertoires partagés pour mise en commun de documents et l'élaboration collective.

Le bureau de poste est un cas nettement à part puisqu'il traite des quantités très importantes d'information, comme émetteur, sans posséder de NTIC. La seule messagerie existante est Sumer, de conception ancienne, qui fonctionne bien pour l'usage courant, mais qui sert surtout à transmettre des feuilles Excel. On ne peut s'empêcher de penser, vu de l'extérieur, que les NTIC vont certainement bouleverser tout cela en quelques années. Il est donc difficile de tenir délibérément le bureau de poste à l'écart des configurations intranet.

Pour chacune des configurations, nous avons indiqué les caractéristiques suivantes :

- la fonction explicite
- la cible, ensemble des personnes visées par l'application (il peut exister plusieurs cibles différenciées, mais nous n'en avons pas tenu compte pour simplifier)
- la communauté support, c'est-à-dire la population visée en prenant en compte en même temps l'effet de structuration d'une communauté, par l'internet et éventuellement par la messagerie en complément (même remarque que pour la cible)
- le mode d'usage, qui varie de la consultation pure et simple à la remontée d'informations vers le site par la messagerie, ou à la publication sur le site ; il faut également prendre en compte le mode de régulation par les gestionnaires du site ou de l'application
- le rythme de mise à jour est un indicateur de la volatilité de l'information, et donc de la fréquence des relations avec les utilisateurs
- le rapport à la messagerie est à considérer, la messagerie étant le moyen de communication logiquement complémentaire de l'intranet¹¹, celui qui semble le plus indiqué pour produire des changements profonds dans l'organisation du travail.
- le rapport aux autres medias de communication est important pour analyser la manière dont l'intranet se positionne dans l'ensemble des medias
- les types de problèmes majeurs rencontrés par les utilisateurs.

¹¹ dans l'expérience du REX Tempête à EDF, le fax et le téléphone étaient des modes de communication très utilisés par les agents qui faisaient remonter leurs témoignages ; comme le dispositif REX était conçu sur une base de données numérisée, il a fallu mobiliser des moyens pour numériser ces messages sous forme " traditionnelle ". D. Le Roux, référence à compléter

Nom	Publication Top-Down	Suivi de reporting	Site projet temporaire	Publication d'annonces pour large public
Exemple	DCOM	suivi des restes courrier (expérimentations en cours sur BRA)	Suivi Bug An 2000	RH, mutations
Fonctions	Mettre à disposition des textes à jour et validés et des instructions	tenir à jour tableaux de bord comparer performances	Coordonner et suivre une action collective à durée limitée	organiser publicité d'infos touchant personnellement les postiers
Cible	1) Agents Com 2) autres postiers ?	responsables de l'activité concernée	acteurs impliqués dans le projet (degrés d'implication à définir)	catégories de postiers
Mode d'usage	consultation site	alimentation par la cible consultation par cadres consultations croisées	consultation alimentation par acteurs	consultation (possibilité d'interactivité)
Rythme de mise à jour	2 /j	selon activité	selon projet	quotidien
Communauté support	fonctionnelle, existante	par ex, les chefs de bureau de... – soutien à communauté	groupe projet, lui donne consistance	toute La Poste
Rapport à messagerie	sans rapport institué	ouvert (possibilité de banque de connaissances)	complémentaire, souple	sans rapport institué
Rapport à autres medias	substitution à diffusion papier, à terme	vient en plus	vient en plus	vient en plus, substitution possible à diffusion papier
Problèmes (pour les utilisateurs)	<ul style="list-style-type: none"> pas d'infos remontantes ni transversales guetter màj 	publicité des résultats interopérabilité des réseaux	hétérogénéité des équipements, mauvaise interopérabilité, formation inégale	tous ne sont pas équipés, inégalités dans l'accès

CONFIGURATIONS Intranet à La Poste

Nom	Réseau local stable	Echelon hiérarchique opérationnel	Documentation, veille
Exemple	CTC, CRSF	bureau de poste	Site commercial courrier
Fonctions	partage de ressources, élaboration de documents en commun	<ul style="list-style-type: none"> • pas d'intranet • msg Sumer, puis Mercure • applis de prod 	mettre à disposition infos pour le travail
Cible	équipe	<ul style="list-style-type: none"> • bal fonctionnelle • chef de bureau, qui dispatche aux agents concernés 	agents commerciaux
Mode d'usage	<ul style="list-style-type: none"> - autorégulation - rusticité, bricolage 	<ul style="list-style-type: none"> • en réception pour msg • alimentation en infos de production 	consultation selon les besoins de l'activité
Rythme de mise à jour	selon projet	qqs msg par jour	variable
Communauté support	équipe existante ou projet	Fonctionnelle, existante	groupe professionnel (par ex. Cofis)
Rapport à messagerie	complémentaire	NTIC = messagerie	pas institué
Rapport à autres medias	vient en plus	Mercure remplace Sumer ?	substitution au papier
Problèmes (pour les utilisateurs)	manque de moyens NTIC lourdeurs de l'organisation informatique	Equipements anciens, mauvaise interopérabilité, situation en bout de chaîne	validation des infos, si contractuelles

CONFIGURATIONS Intranet (suite)

Visions organisantes associées aux configurations

Chacune des configurations intranet indiquées est porteuse d'un projet d'organisation plus ou moins explicite, plus ou moins ambitieux, et dont les promoteurs n'ont pas toujours pleinement conscience. Cette vision est aussi, très souvent, à l'état de projet émergent, c'est-à-dire en voie de constitution, n'ayant pas atteint son plein développement. Ce sont, en particulier pour les projets locaux, des projets qui se construisent au fur et à mesure qu'ils recrutent des partisans ; ceci implique qu'ils soient capables de se transformer suffisamment pour s'adapter à ce que ceux-ci souhaitent. C'est notamment en cela que se traduit leur caractère expérimental.

1er type : sur le mode " partage de gestion grâce au contrôle de gestion "

L'intranet peut être employé (il ne l'est pas actuellement, sauf pour des expériences très localisées) comme outils de partage d'informations en transversal, de comparaison et de constitution d'une vision de l'environnement de l'action (benchmarking et plans d'action), comme élément d'échange de connaissances (stimulation, boîte à outils)

Ces visions organisantes sont structurées par l'application mais aussi par les métiers et les lieux d'usages. Ainsi, dans les centres de tri, on se sert beaucoup de l'intranet dans une perspective de production : il n'y a que sur intranet qu'on trouve les applications courrier et certaines informations. L'utilisation y est intense car beaucoup d'applications qui existaient auparavant ont migré sur intranet et ne sont désormais disponibles que sur ce support. Dans les sites de production alimentés par les centres de tri, la consultation est tout aussi fréquente, complétée par les renseignements au téléphone. Intranet serait encore plus utile s'il était possible de récupérer sous Excel les données des sites consultés.

2e type : l'intranet comme moyen de rassembler sur un poste de travail un éventail large de fonctions et d'applications

Une des évolutions portées par l'intranet est le rassemblement des connaissances et moyens d'action en un seul poste de travail, en y intégrant éventuellement des applications de production sous interface intranet. Le poste de travail est conçu de façon à intégrer de façon ergonomique la manipulation de la messagerie, de l'information, des applications de production et de toutes autres fonctions utiles.

Cette manière de penser l'intranet conduit à se centrer sur l'outil informatique, sur ses fonctions techniques en termes de possibilités de communication, de media de communication et d'échange. Dans une situation où une personne seule à son poste de travail est en fait reliée à toutes les autres personnes possédant messagerie, à toutes les applications informatiques mises sur l'intranet, on peut alors voir *l'ensemble constitué par l'agent, l'outil et l'interface comme un "centre nerveux" doté de pouvoirs et ressources diversifiés*. Cette situation correspond d'une part à des situations d'activité-métier : un agent commercial face à un client dans son petit bureau

pourrait disposer à partir de son clavier de toutes les ressources en information et en traitement de l'information que possède l'entreprise. Il n'y a pas encore d'exemple de réalisation d'un tel poste de travail à La Poste, mais on pourrait construire des scénarios sur celui de conseiller financier. Des expériences de ce type ont été menées dans d'autres entreprises (certaines fonctions commerciales de France-Télécom, expérience assez limitée cependant en ambition, et qui n'a pas très bien marché)¹². La situation d'interface multi-fonctions donne aussi la possibilité de développer une relation d'information unique entre l'entreprise et chaque salarié (ce qu'on appelle parfois, parmi les spécialistes, le BtoE ou EtoB – “*employee to business*”). Les sites RH (appels à candidatures...) sont, par exemple, depuis le début des intranets, les pages les plus consultées (statistiques de consultation du site BRA), alors que le site de la production courrier compte beaucoup moins d'utilisateurs. Un avantage est qu'au niveau national, les informations peuvent être rendues accessibles à tous alors que, sous forme papier, la diffusion locale peut être limitée par la hiérarchie.

Cette image d'une interface unique via un poste multi-fonctions met clairement l'accent – pour les utilisateurs, les concepteurs comme pour les observateurs du système – sur une vision de l'organisation comme réseau et fait bien sentir la différence avec la conception hiérarchique traditionnelle.

3e type : l'intranet comme moyen de structurer et de consolider des “ communautés de pratique ”

Les communautés de pratique sont un thème actuel du management¹³. Il s'agit de groupes de personnes qui ont en commun certaines activités, qui ont en dehors de l'intranet des relations professionnelles, et qui sont en conséquence potentiellement intéressées à communiquer sur des sujets professionnels. Bien qu'assez proche du partage de connaissances, l'approche est ici centrée sur le groupe plutôt que sur la fonction (qui est du type contrôle de gestion) ; typiquement, il s'agit du site local créé par un groupe d'utilisateurs pour ses propres besoins, sans lien direct avec l'obligation hiérarchique de reporting.

Les communautés d'experts peuvent également voir leur structuration renforcée par des sites qui ne sont pas explicitement dédiés à cela. Il s'agit alors d'effets “ de détour ” (voire de détournement, qui se trouve alors fécond), que l'on peut observer avec certaines applications banalisées ou génériques (messageries, forum, sites locaux...) conduisant dans certains cas à renforcer des réseaux d'échanges, ou encore des relations ou liens informels existant dans l'entreprise entre groupes d'agents (chefs de projets, experts particuliers...).

¹² D. Cardon, “ La production coopérative des factures : cas de mise en place d'un groupware ”, Réseaux vol. 18, n°104, 2000.

¹³ cf. E. Wenger, “ Communities of practice : learning, meaning, identities, Cambridge University Press, 1998.

DEUXIEME PARTIE : ENJEUX ET QUESTIONS

4. Quelle politique de La Poste en matière d'intranet ?

Le déploiement de l'intranet a lieu dans le contexte de renforcement de la structuration de La Poste en grands Métiers. Des Directions à compétence nationale sont constituées, ayant autorité sur des entités qui relevaient jusque là des Délégations. Dans ce bouleversement organisationnel, l'intranet pourrait avoir un rôle important à jouer.

L'intranet peut en effet constituer un moyen de relier, selon des modalités qui peuvent être très diverses, les entités relevant de structures hiérarchiques différentes. Les outils dérivés d'intranet auraient alors un *effet d'intégration*. Au niveau local, par exemple, alors que les organigrammes sont bouleversés, que les relations entre des acteurs qui collaborent souvent depuis longtemps ont un certain mal à se redéfinir, l'intranet pourrait entretenir des liens moins formels que ceux passant (ou ne passant pas) par les nouvelles instances hiérarchiques.

Mais il se peut aussi que cet effet d'intégration ne se produise pas et que l'intranet ait plutôt *l'effet inverse, de souligner ou de renforcer les différences et séparations*. C'est ce qui risque de se produire lorsque " chacun fait son intranet dans son coin ", chacun avec ses usagers spécifiques, constituant différents sous-réseaux sans réelle communication entre eux.

Or la politique de La Poste n'affiche pas, en matière d'intranet, d'objectifs clairement articulés sur les réformes organisationnelles en cours. Cette politique présente nombre d'ambiguïtés, que nous examinerons en premier lieu. Nous verrons ensuite quels genres de choix nécessitent d'être faits dans une politique de développement d'intranet. Enfin, nous entrerons plus dans le détail des tensions existant entre le développement d'intranet et, d'une part, la séparation en entités de métiers, et d'autre part l'autonomie des délégations et entités territoriales.

4.1. Ambiguïtés de la politique de La Poste quant au statut et à l'ampleur des enjeux attachés à l'intranet

Les utilisateurs actuels d'intranet peuvent être vus, d'une certaine manière, comme des pionniers placés devant un pari où, pour s'engager, ils auraient besoin de savoir quels avantages ils peuvent en retirer et avec quelles probabilités. En effet, s'engager dans l'intranet, ne serait-ce que comme simple utilisateur, demande un investissement qui ne sera pas à coup sûr valorisé. La réponse dépend de l'importance que prendra Intranet dans la stratégie générale de La Poste. C'est en effet du développement futur de l'intranet que le pionnier peut attendre une rémunération, au moins symbolique, pour ses efforts actuels.

Il n'est donc pas étonnant que reviennent fréquemment chez les utilisateurs des questions sur l'importance qu'il convient de donner à l'intranet comme moyen de changement, et si la Direction de La Poste veut réellement produire des changements dans l'organisation par ce moyen.

Le sentiment sur le terrain est plutôt que la Direction générale ne donne pas des moyens vraiment importants pour développer l'intranet, et qu'il vaut donc mieux être prudent. Il se peut aussi que la plainte du terrain, sur le thème "rien ne change jamais vraiment à La Poste", soit un accompagnement rituel des innovations qui n'empêche pas leur développement. Cependant, de hauts responsables nous ont clairement indiqué que La Poste n'est pas une organisation fondée sur l'innovation mais plutôt sur des routines efficaces : *" nous avons une machine à faire fonctionner, on n'est pas des intellectuels "*, *" par définition, à La Poste on n'innove pas, on n'utilise que de l'éprouvé "*. On comprend donc que la Direction générale soit prudente devant les risques de perturbation que pourraient entraîner des applications mal maîtrisées des intranets. Les préoccupations de sécurité informatique vont aussi dans ce sens.

Notre propos n'est pas ici d'entrer dans une exégèse des intentions de la Direction générale en matière d'intranet, mais de souligner *l'incertitude* qui domine sur ce sujet chez les utilisateurs. Cette dernière entraîne des attitudes caractéristiques : soit le repli prudent, soit la mise "pour voir" avec possibilité de retrait en cas de déception, soit l'engagement pionnier et militant qui rend plus sévères et frustrantes les déceptions éventuelles. L'appui constant du Directeur délégué est évidemment un facteur essentiel pour rassurer et encourager les pionniers, mais les grands mouvements de réorganisation (SOFT, devenu NDO) sont encore plus puissants et soulèvent les inquiétudes lorsqu'il est apparu, dans un premier temps, qu'il n'était pas prévu de postes de webmestre ou de chef de projet intranet en Délégation.

On peut notamment remarquer que le Relevé de décision du 12 avril 2000, qui marque le lancement du projet Intranet global, ne parle pas explicitement de changements organisationnels associés à l'intranet. A côté d'objectifs techniques relativement précis (définir des lots de travaux, des populations cibles), il n'est pas précisé quels changements importants l'intranet pourrait apporter. Certes, il est affirmé que le projet sera suivi en " COP " (Comité de pilotage au niveau de la Direction générale) mais on peut néanmoins en retirer l'impression que les nouvelles technologies doivent être intégrées par La Poste, sans que cela entraîne de changement très important dans les modes de fonctionnement.

En revanche, la décision de développer la messagerie de façon cohérente dans l'ensemble de La Poste est certainement porteuse de grands changements. Une des raisons en est que les gens n'ont guère de difficultés à utiliser la messagerie et s'en servent en effet. Ils apprennent à l'usage, découvrent par eux-mêmes les problèmes et concluent à la nécessité de définir et de respecter certaines règles d'usage. Aussi n'avons-nous, sur le terrain, rencontré aucune incertitude de fond par rapport au développement de la messagerie, même si des problèmes de régulation apparaissent inévitablement.

4.2. Les dimensions d'une politique de déploiement de l'intranet

Une des raisons pour lesquelles cette recherche a été engagée est le désir de la DSI de ne pas brider et stériliser les initiatives locales ou décentralisées en matière d'intranet, mais sans non plus les laisser se développer de façon anarchique. Les recherches menées sur d'autres entreprises¹⁴ montrent la *grande variété des stratégies de développement possibles*, entre la stratégie totalement centralisée (pas de site qui ne soit dûment autorisé par une Direction centrale) et la stratégie du laissez-faire total. Mais les stratégies de développement doivent être caractérisées par d'autres critères que le seul critère centralisé/décentralisé.

Un critère particulièrement important est *l'articulation de la stratégie dans le temps*, son découpage en phases. En l'occurrence, la DSI avait l'intention de laisser se développer l'initiative locale en la "cadran" par différents moyens qui associent assistance technique, mesures de sécurisation, normalisation raisonnée : par exemple, par la création en central d'une plate-forme (baptisée " Londres ") devant aider les utilisateurs qui veulent développer des sites. Dans un deuxième temps, les sites qui seraient apparus et qui auraient commencé à fonctionner dans les régions auraient été recentralisés, ou tout au moins coordonnés et surveillés par les directions centrales. Ceci implique par exemple que les serveurs soient réintégrés dans les centres informatiques régionaux sous la houlette des informaticiens, que les maquettes des " pages html " soient uniformisées pour préserver un style "La Poste" et ne pas donner une image trop hétéroclite.

Un autre élément important est de décider si les moyens (notamment RH) du développement des NTIC seront pris en charge de *façon interne à La Poste ou bien externalisés*. Les NTIC entraînent en effet le développement de nouvelles fonctions, encore assez mal connues, qui nécessiteront professionnalisation, intégration dans les grilles RH, etc. Il existe déjà des chefs de projet intranet (au niveau de la Délégation et des départements), mais ces fonctions ne sont pas professionnalisées et peuvent échoir à tout cadre intermédiaire sans exigence de qualification particulière – alors que dans la réalité, cela demande un investissement personnel fort. De même, les fonctions de webmestre demandent compétences et professionnalisme spécifiques alors qu'elles n'existent pas officiellement, leurs détenteurs ne se voyant reconnue aucune qualification spécifique. Du côté des métiers moins facilement visibles, on commence à évoquer les fonctions de correspondants-archives ; une agence d'information commence à se mettre en place à la DCOM, pour mettre en valeur ce qui se fait d'intéressant sur l'intranet. La Poste aura donc besoin de nouveaux métiers dont elle ne dispose pas aujourd'hui, qu'elle ne sait pas rémunérer ou reconnaître, dont on ne sait pas s'ils devront s'acquérir en interne, par la formation des agents en place, ou à l'extérieur, par des recrutements en fonction de compétences identifiées.

Il n'est pas réaliste de prétendre contrôler totalement, depuis le centre, ce qui se passe en local. Les technologies intranet étant d'appropriation facile par

¹⁴ cf exposé de E. Vaast à la première réunion du groupe d'utilisateurs, résumé dans le compte rendu de réunion n°1

les utilisateurs, les serveurs pouvant être hébergés sur n'importe quel micro-ordinateur d'un réseau local avec un coût quasiment négligeable, les utilisateurs locaux auront toujours les moyens de créer leurs propres sites, qu'ils soient déclarés officiellement ou non. C'est une raison importante pour concevoir une politique de déploiement de l'intranet qui permette le développement de relations entre les utilisateurs et le centre fondées sur la coopération, notamment par recherche de complémentarités.

On voit donc qu'il est impossible, pour ce qui concerne une politique intranet, de "ne pas faire de choix" : le non-choix n'empêche pas le développement des initiatives, et il correspond simplement à une politique de laisser-faire, avec nombre de conséquences très certainement irréversibles.

Dans la suite de ce paragraphe, nous allons nous appuyer sur le matériau recueilli dans le groupe de travail et les entretiens pour mettre en perspective les orientations politiques en matière d'intranet (ou les non-orientations) par rapport aux deux grands problèmes que sont d'une part la "métérisation" de La Poste, d'autre part les relations local-central, et notamment de l'autonomie du local.

4.3. Intranet, outil d'unification de l'entreprise ?

4.3.1 Les risques qu'intranet souligne l'éclatement de l'entreprise

Intranet, nous l'avons souligné, constitue une "grappe d'outils" polymorphe qui n'a pas en elle-même de pouvoir organisateur direct ; pour que ce potentiel organisateur se concrétise, il faut inscrire intranet dans une "vision organisante" relativement définie¹⁵. Dans l'état actuel du projet Intranet global, *un tel projet organisant n'est pas visible*.

On pourrait alors craindre qu'intranet ne se développe séparément au sein de chacune des directions de métiers ou directions fonctionnelles en suivant, tout naturellement, la logique de fonctionnement de chacune de ces directions, contribuant ainsi à "l'éclatement" de l'entreprise. La diversité des serveurs intranet mis en place par les directions centrales est déjà grande : la Direction de la communication bâtit un intranet top-down destiné aux agents DCOM, celui de la Direction du contrôle de gestion vise à relier les quelque 2000 contrôleurs de gestion dispersés dans l'ensemble de l'organisation, celui du courrier est très développé techniquement (à la mesure de l'avance informatique prise par la Direction du courrier) et offre de nombreuses possibilités, alors que le Réseau grand public n'a pas de projet bien défini.

Le fait qu'intranet suive la logique dominante de la direction où il est développé n'est pas criticable en soi, car c'est évidemment ainsi qu'il peut être utile. Ce qui est gênant est qu'il sera peut-être difficile et coûteux, par la suite, de réunir tous ces intranet en un seul intranet couvrant toute l'organisation (cf les difficultés actuelles de fédérer les messageries). Cela sera à coup sûr

¹⁵ cf. E. Vaast et P-J. Benghozi, " Intranets et entreprises : technologie, apprentissages et organisation de la cohérence ", 5è Colloque AIM " Systèmes d'information et changements organisationnels ", 8-10 novembre 2000

d'autant plus difficile qu'on n'aura pas posé dès le départ des principes d'architecture, des principes techniques ou éditoriaux qui assureraient une certaine cohérence dans les développements intranet.

Le fait de rassembler les différents sites sur un même portail (i-poste) est certes utile mais, en ce qui concerne la création d'une unité entre les entités organisationnelles, a plus une *valeur rhétorique qu'opératoire* s'il n'y a aucun lien en profondeur entre les applications des différentes entités (par exemple des liens html à l'intérieur même des applications, ou entre des sites relevant de directions différentes). En affichant ces différences, Intranet ne fera alors que *rendre plus visibles les séparations organisationnelles* : on pourra se rendre sur les sites de telle direction mais sans y trouver de lien utiles avec ceux des autres directions. L'hypothèse répandue d'une communication plus fluide, d'une coordination plus transversale entre Directions paraît dans ce cas illusoire.

4.3.2. L'évolution des processus de production devrait créer des opportunités pour développer intranet

Pourtant, le développement commercial, l'invention de nouveaux services, créent des *liens informationnels nouveaux entre des entités de production qui étaient jusque là découplées et séparées*. Il semblerait intéressant d'accompagner ces nouveaux liens par des développements sur intranet qui offriraient un espace pour la communication en complément de la circulation des flux d'information de production. On sait en effet que l'intranet ou la messagerie constituent un complément utile aux "workflows" en rendant possibles des conversations autour des flux de production, en permettant la traçabilité des événements, etc.¹⁶

Par exemple, une organisation de production comme le suivi des campagnes de vente par correspondance instaure un feedback de la distribution sur le donneur d'ordres : la distribution renvoie en effet au commercial courrier (et au client) des informations précises sur les dates de distribution des plis publicitaires, alors que par le passé, la distribution se situait simplement à la fin d'une chaîne de production linéaire. Cette information qui remonte depuis "les facteurs" jusqu'au donneur d'ordres est créatrice de solidarités nouvelles entre les entités de production et de connaissances sur les sources de blocage ou de dysfonctionnement. Les entités concernées relèvent en l'occurrence du même métier, mais on pourrait très bien imaginer de telles boucles de rétroaction mises en place de façon transversale à plusieurs métiers.

4.3.3. Un sentiment d'unité aux conséquences encore incertaines

On pourrait aussi penser que la possibilité de communiquer très rapidement et facilement, de son poste de travail, avec n'importe quelle autre personne à partir du moment où elle possède une boîte à lettres à son nom, fabriquerait un *sentiment d'unité*. Dans le groupe de travail, on a souvent discuté ce sujet, et le fait de pouvoir adresser un e-mail au Président de La Poste, en l'appelant

¹⁶ cf D. Cardon, op.cit.

directement par son nom, fait impression. D'autres soulignent en revanche que le même Président possède bien un numéro de téléphone figurant dans l'annuaire, et que ce n'est pas pour autant que le "postier de base" se permet de l'appeler. Il reste néanmoins que la personnalisation de l'adresse électronique a une importance subjective certaine, que l'on verra mieux à l'usage.

Il y a aussi de possibles "effets pervers" : la rapidité et la facilité de la transmission des informations et des messages ont pour contrepartie un risque de dilution de la responsabilité (et non un engagement plus ferme dû à la personnalisation) et l'apparition d'un flou dans les structures décisionnelles. Les outils informatiques, dans ce contexte, risquent de servir – tout comme les règlements et les documents – de simulacre et d'écran : on pense, ou on dit, avoir fait acte de communication simplement parce que l'on a redistribué un message ou une information.

4.3.4. Un problème récurrent à La Poste : gérer la multiplicité et l'hétérogénéité des projets

L'autonomie des utilisateurs, qu'elle soit concédée par les Directions centrales, légitime en vertu de la "métérisation", ou conquise avec des moyens bricolés par les promoteurs locaux de l'intranet, produit très vite une grande multiplicité de projets hétéroclites (cf au point 3 les configurations intranet observées). On peut y rajouter les initiatives qui concernent le public, telles que Cyberposte, et qui rajoutent à l'hétérogénéité (les postiers du RGP ne comprennent pas qu'ils n'aient pas "leur" Cyberposte alors que cela leur apparaît pourtant réalisable).

L'hétérogénéité et la multiplicité des projets contribuent, il faut le souligner, à l'absence de visibilité des outils et de lisibilité des politiques, au niveau local comme à celui des managers intermédiaires – et probablement au niveau du public lui-même. Si chaque Délégation développe intranet comme elle l'entend et à son rythme, leurs actions risquent de croiser les développements réalisés par les Directions de métiers, qui ne raisonnent pas, elles, sur une base territoriale. Ces deux logiques coexistent actuellement (et se trouvent parfois en concurrence et en contradiction l'une avec l'autre, aux yeux de l'utilisateur) sans que cette cohabitation ne soit explicitement "pensée" comme telle.

On peut également souligner que La Poste connaît, dans le domaine de la gestion par projets, ces problèmes de cohérence des politiques (cf notre recherche sur l'Arbre de performances des bureaux de poste, 1996-98)¹⁷. Les entretiens avec les chefs de bureaux montraient clairement *le manque d'articulation entre les projets émanant de "cheminées" différentes*, qui faisait peser en définitive sur l'utilisateur final (le chef de bureau en l'occurrence), la "priorisation" réelle des projets. Se posait notamment la question de la place accordée aux projets qui, comme l'AdP, ne se trouvaient pas liés aux critères d'évaluation des performances de l'établissement (le CAP). En faisant le parallèle, on peut penser que les applications de l'intranet à l'automatisation et

¹⁷ D. Bayart, A. Borzeix, J. Girin, T. Globokar : L'arbre de Performance : gestion de projet et changements organisationnels, rapport CRG, La Poste, 1998

à la mise en forme du reporting des unités de production vont constituer un espace important de déploiement.

A La Poste, le poids des routines de production est considérable, ce qui explique qu'un projet non directement lié à la production a infiniment moins de chances de se développer qu'un projet qui le serait. Or Intranet n'est pas un projet directement opérationnel, et on voit qu'il faut l'insistance permanente d'un responsable de poids (le Directeur délégué en l'occurrence) pour que le projet avance dans le cadre de la délégation. Le soutien politique permet notamment au projet de disposer de ressources minimales avec une certaine continuité. Mais il subsiste des difficultés pour faire cadrer le dispositif organisationnel spécifique (personnel qualifié, budgets) avec les routines de la grande organisation.

4.4. Les moyens du développement local et la relation centre/délégation

Notre dispositif d'observation, le groupe de travail, nous a fait découvrir les activités innovantes en matière d'intranet que mènent différents acteurs locaux en délégation. Il a aussi fait remonter les difficultés que rencontrent ces utilisateurs pour mener ces activités dans le cadre de l'autonomie dont jouit la délégation, autonomie qui est cependant limitée par la rigidité des structures budgétaires, des structures RH, des procédures de délégation de pouvoirs entre siège et local. Ces rigidités peuvent parfaitement rendre très difficile le développement d'usages innovants de l'intranet par des utilisateurs locaux.

Un premier point est celui des moyens : budgétaires (achat d'équipements), en personnel (la fonction de webmestre, on l'a vu, ne correspond à aucune définition dans la grille RH), en recours à des prestations externes (nécessairement coûteuses). Nous ne sommes pas entrés dans une analyse détaillée des ressources nécessaires au déploiement intranet, mais il est significatif de constater que le webmestre de la délégation (qui effectue un travail hautement qualifié) est rémunéré comme un guichetier... et que son "poste" n'a pu être créé que sur intervention du Directeur délégué. Concernant les moyens en matériel informatique, l'impossibilité d'en acheter sur le budget d'équipement conduit à louer un ordinateur pour gérer les sites et les bases de données associées.

La délégation s'est évidemment adressée en premier lieu à la DSI pour obtenir le soutien technique nécessaire. Mais il est impossible à la DSI d'entrer dans un type de relation et de prestation qui comblerait tous les besoins locaux ; la DSI ne peut en effet mettre en place officiellement que des versions testées et validées, elle travaille pour l'ensemble de La Poste, son rythme de déploiement est celui des vagues successives, de la coordination. Elle ne peut pas suivre le rythme de développements locaux singuliers, qui correspondent à des demandes d'utilisateurs pressés de voir les résultats (et motivés justement dans la mesure où cela peut aller vite). En revanche, en local, la construction d'un site ne demande guère plus de quelques jours de travail, au moins en version prototype.

La relation entre délégation et DSI en matière d'intranet est donc assez subtile. La DSI accepte le caractère de "laboratoire" de la délégation et suit d'aussi près que possible ce qui s'y passe. Mais en contrepartie, elle est obligée d'accepter, au moins officieusement, la liberté dont les promoteurs de l'intranet en délégation peuvent faire preuve par rapport aux consignes normatives émanant du centre. Cependant, cette relation – actuellement féconde – ne pourra rester telle quelle, dès lors qu'il faudra l'étendre aux autres délégations. Très probablement, ces relations se transformeront en "routines" fortement normées et standardisées selon un modèle identique pour tous et qui risquent de stériliser les futures initiatives intranet locales.

Par contraste, les Directions à compétence nationale ont d'importants moyens, tant budgétaires que techniques et RH. Elles ont aussi l'autonomie, et possèdent donc beaucoup d'atouts pour développer l'intranet. Ne risque-t-il pas de se produire un déséquilibre entre les possibilités ouvertes aux délégations et celles des DCN ? Les délégations ne risquent-elles pas de se trouver bien en retard, à l'exception de celles qui, telles BRA, ont fait le choix d'investir très tôt ?

Pourtant, il semble clair *qu'intranet a un rôle très important à jouer dans le périmètre de la délégation en renforçant l'identité de territoire régional*, qui fait partie de la culture traditionnelle de La Poste et qui n'est pas prise en compte par les Directions à compétence nationale. Comme cela a déjà été noté dans d'autres recherches, l'organisation de l'entreprise La Poste répond à la nécessité de gérer à la fois des flux (qu'il s'agisse de courrier ou de services financiers) et des territoires géographiques. Cette double nature s'allie à l'effet de taille et contribue à multiplier les emboîtements de métiers et de hiérarchies, qui sont autant de facteurs de tension entre recherche de spécificité et d'individualisation d'un côté, normalisation de l'autre. Ainsi, alors que la logique industrielle de l'activité (gestion physique des plis, valorisation des circuits financiers) pousse à la spécialisation autour de marchés et de segments de clientèle, la logique de service (qu'il s'agisse du service " public " ou du service " commercial " proposé au client) pousse au contraire à la convergence des métiers pour que l'entreprise soit en mesure d'offrir un bouquet de services à partir de fonctionnalités et de réponses construites autour de l'utilisateur du service (disponibilité, répartition territoriale, délais garantis, prise en charge globale, tarification). Il y a bien évidemment des synergies locales à faire jouer dans le développement de nouveaux services à la clientèle, entre les différentes entités courrier-finance-messageries. *Il semble donc important de définir une politique de développement d'intranet au niveau des délégations et de donner à celles-ci des marges d'autonomie et des moyens qui leur permettraient d'encadrer les initiatives intranet locales dans le respect d'un ensemble de règles (sécurité, éthique, etc.).*

5. Gestion technique et organisation du déploiement : y a-t-il un pilote dans l'intranet ?

Changeons d'échelle et de perspective. Plaçons nous maintenant du point de vue des utilisateurs rencontrés, de leurs perceptions et de leurs pratiques et

non plus, comme dans le point qui précède, du point de vue global de l'organisation et de sa politique.

Les difficultés de mise en oeuvre d'intranet et des NTIC rapportées par les différents interlocuteurs dans les entreprises indiquent que la technologie est souvent vue par les décideurs et même les utilisateurs comme une réponse miracle aux problèmes de l'heure. La Poste ne fait pas certainement pas exception. En réalité, la " solution technologique ", souvent présentée comme inévitable, sert aussi d'écran et permet d'éviter de soulever des questions plus précises et plus délicates sur les situations, leur évolution, les risques effectifs... Les NTIC sont le plus souvent conçues dans une perspective déterministe où elles sont censées fonctionner parfaitement d'emblée, induire par elles-mêmes des effets de structure et d'organisation et façonner les comportements individuels. Intranet, comme internet, et les NTIC en général bénéficient d'un effet de séduction et de fascination qui joue beaucoup dans leur introduction. Pour beaucoup d'individus, ne pas utiliser ces technologies suscite des regrets, voire des remords. Faisant en outre des efforts pour " s'y mettre " et s'appropriier le système d'information, ils sont particulièrement sensibles à tout ce qui bloquera leur accès à l'outil, en particulier aux problèmes techniques, de maintenance et de mauvaise interopérabilité.

Les NTIC offrent à l'évidence des ressources inédites pour l'échange d'informations et de connaissances. Elles ne peuvent pourtant rien à elles seules si les personnes ne souhaitent pas participer, ou ne sont pas organisées pour le faire sans une trop grosse charge de travail. Exemple : un membre du groupe cherchait à joindre le webmestre d'un certain site géré au Siège ; il a d'abord eu du mal à trouver son adresse électronique. Dans un deuxième temps, le courrier adressé à ce webmestre est resté sans réponse ; les tentatives de contact en sont restées là. De même, les utilisateurs rencontrés donnent volontiers l'exemple de documents très utiles et apparemment disponibles sur intranet, mais qu'il est en définitive difficile ou long de se procurer en bon état, ou en version à jour. Là encore, les *technologies en tant que telles ne sont pas en cause, ce sont des problèmes d'organisation de la documentation dont il s'agit*, mais ils participent malgré tout de la construction d'une image globale de l'intranet.

5.1. Mélange des fonctionnalités techniques, des problèmes d'organisation et de mise en oeuvre

Face aux contraintes qu'ils affrontent, aux conséquences qu'ils constatent, aux difficultés qu'ils rencontrent et dont ils ne comprennent pas toujours la cause, *les utilisateurs sont dans l'incapacité de séparer ce qui relève des registres technique et organisationnel*. Dans cette situation, le moindre problème technique rencontré peut revêtir pour l'utilisateur une importance considérable, et ce d'autant plus que ces mêmes problèmes tendent à être minimisés par les informaticiens. Une simple différence de standards ou de versions de logiciel empêche par exemple un utilisateur d'ouvrir le fichier que lui aura transmis son correspondant par messagerie. Pour le responsable du réseau, il ne s'agira pas d'un " vrai " problème technique car il suffit que

l'émetteur renvoie le fichier " sous le bon format " ; l'utilisateur analysera par contre cet incident comme une déficience de l'intranet.

L'intégration des technologies dans les organisations résulte ainsi d'abord d'une multitude de pratiques d'adaptation – locales et centrales – où le bricolage constitue souvent la règle. La technique s'apprivoise aussi avec des efforts de coordination. En local, dans un établissement, on parvient à organiser (par " FTP interne " ou partage de répertoires) un travail collectif de mise au point de présentations PowerPoint : les fichiers sont mis à disposition dans un répertoire, les différentes personnes concernées les remplissent pour leur part, et le responsable rassemble le tout. Cela demande cependant une gestion très précise des documents. Il faut également " faire le ménage " très fréquemment dans les répertoires partagés car les gens les utilisent aussi comme stockage ou ne jettent pas leurs versions intermédiaires. En CRSF, il faut un suivi mémoire quotidien, sinon la mémoire est saturée. Un gestionnaire de réseau est absolument nécessaire dans ces conditions.

Les NTIC se mettent ainsi en oeuvre dans des contextes où leurs promoteurs doivent se battre au jour le jour pour que "le système marche et tienne". Mais ces multiples ajustements et les modalités très variées d'apprentissage ont souvent pour conséquences des " dérives " des infrastructures techniques, ce qui peut donner lieu à autant de blocages ultérieurs.

Beaucoup d'utilisateurs se plaignent par exemple de la longueur des attentes pour se connecter à certaines heures : *" aujourd'hui à la Poste, il est très difficile de se raccorder à internet de 9h15 à 12h et de 14-15h jusqu'à 17h : temps d'attente épouvantables, "plantages"... Il y a en outre tellement de barrières de sécurité (pare-feux) qu'on ne peut plus télécharger des outils, des applications... ce qui limite les consultations des utilisateurs"*. A l'inverse, pour la DSI qui possède une autre vue sur le système, la gestion de la congestion constitue un problème structurel inévitable qui nécessite une gestion " par " la congestion, seule solution fonctionnelle en l'état actuel de l'infrastructure : les " tuyaux " destinés à l'acheminement des données sont surchargés, et les données de production ont priorité sur les données de la messagerie ou de l'intranet. Si la congestion n'était pas gérée directement par les gestionnaires du réseau (en hiérarchisant certaines applications, en temporisant éventuellement les files d'attente de requêtes et de connexion... comme le font les feux rouges ou les rond points en matière de circulation automobile), les problèmes d'encombrement retomberaient sur les utilisateurs en ralentissant encore davantage les utilisations (" plantage " des serveurs, connexions non abouties, messages perdus ou non délivrés... à l'image de certains embouteillages inextricables pour reprendre la métaphore automobile)

Les difficultés techniques rencontrées et les choix correspondants de maintenance et de mise en oeuvre ne se réduisent donc pas un *simple épiphénomène* lié à la phase de mise en oeuvre de l'intranet. Elle traduit, plus fondamentalement, la *tension* qui existe, à la Poste comme dans d'autres organisations, entre une *conception centralisée et maîtrisée du réseau* et une

perception plus agrégative et fédérative, prenant acte de la diversité et de l'autonomie des utilisateurs.

5.2. “ Bridage ” et centralisation de la gestion technique du réseau

Dans la configuration actuelle, c'est la première perspective qui l'emporte : *“ dès qu'on introduit quelque chose à la Poste, il faut que ce soit opérationnel et validé ”*. Le bridage des applications et du réseau permet à la DSI de garantir un socle sur lequel elle s'engage concernant le fonctionnement et la maintenance, dès lors qu'il s'agit de ce qu'elle aura fourni (matériels, logiciels, etc.). Ainsi, la DSI a souhaité, par exemple, limiter les boîtes aux lettres fonctionnelles tant qu'elle n'était pas sûre de pouvoir (et de savoir) mettre en place l'organisation adéquate pour appuyer ces BAL, ne serait-ce que s'organiser pour savoir qui allait "relever" les boîtes par exemple. De même, si au moment de l'étude, le nombre d'accès intranet était de quelques milliers, l'idée dominante était d'éviter toute généralisation tant que la qualité de service ne serait pas au rendez-vous. Ces positions de la DSI se heurtent malheureusement à l'existence d'attentes nombreuses et pressantes des utilisateurs dont les besoins et solutions correspondantes ne sont pas nécessairement bien “ cadrées ” techniquement au préalable. Les illustrations de ce type de décalage sont foison.

Les utilisateurs sont par exemple dans l'impossibilité de pratiquer un certain nombre de réglages et de paramétrages qui leur paraissent pourtant relever du simple bon sens par rapport à leur usage quotidien. Ils ne comprennent pas, ainsi, que la page d'accueil de Netscape soit verrouillée et qu'il soit de ce fait impossible de la régler pour que le logiciel s'ouvre sur le site BRA. Ils regrettent qu'il ne soit pas non plus possible d'y créer des liens vers d'autres sites. Beaucoup d'utilisateurs regrettent également que certaines applications universellement répandues et gratuites, telles Adobe Acrobat, ne soient pas fournies, ce qui handicape les échanges avec l'extérieur et le recueil d'informations (réception de fichiers Acrobat). Autre regret évoqué, certaines stations de travail comportent un lecteur de CD-ROM mais qui n'est pas en service : un chef d'établissement, ayant reçu par la mairie un CD-ROM sur les quartiers sensibles, n'a pas pu le consulter au travail. Ce type de situation apparaît d'autant plus frustrant pour les utilisateurs que lorsqu'un informaticien vient changer un logiciel, il met en route le lecteur CD-ROM pour s'en servir lui-même et le déconnecte juste après. La plénitude des ressources dont l'outil est porteur paraît bien souvent hors de portée.

5.3. Un écart grandissant entre utilisateurs et DSI ?

Il est important de souligner que *pour les utilisateurs, tous ces problèmes sont vécus comme des dysfonctionnements techniques du même ordre* alors que pour les informaticiens de la DSI, ils relèvent soit de “ vrais ” problèmes techniques, soit de choix de déploiement, soit d'usages mal anticipés, soit encore de l'inexpérience des utilisateurs qui se plaignent à tort car ils méconnaissent les fonctionnalités offertes par le matériel mis à leur disposition.

En tout état de cause, *la gestion centralisée des outils de réseau est difficile à accepter pleinement pour les utilisateurs*, et difficile aussi à assurer et à garder totalement sous contrôle par la DSI, car les outils NTIC redonnent la main aux usagers ou au local. De plus en plus, une large gamme d'applications émanent d'abord des utilisateurs, qui doivent donc être fortement impliqués dans l'ensemble des choix du projet sous peine de rejet ou de non utilisation : cela peut concerner les demandes de modification et d'évolutions, la définition et l'évolution des données ou des paramètres retenus... Or l'impossibilité, par exemple, de modifier soi-même les réglages des postes de travail fait que chacun dépend entièrement du bon vouloir des informaticiens de la délégation et de leurs délais d'intervention. *La standardisation a pour conséquence qu'il est devenu très difficile de "gérer l'exception"* : l'installation des logiciels est automatisée. Si un utilisateur a des besoins particuliers, il peut faire une demande exceptionnelle mais c'est lourd et long ; souvent, il y renonce. Un des participants notait sous forme de boutade que *"pour les informaticiens, l'idéal serait qu'il n'y ait pas de clients internes"*. Dès lors, on ne s'étonne pas outre mesure que, pour s'en sortir, certains utilisateurs, et ceci à tous les niveaux, préfèrent ignorer les règles et utilisent discrètement des modems, des graveurs CD ou du matériel acheté directement et qui échappe à la gestion centralisée de l'équipement.

Pourquoi cette rigidité si elle contient en germe, presque nécessairement, le contournement des règles ? Une première raison tient à des *préoccupations de sécurité et à un souci de fiabilisation*. Pourtant, du point de vue des utilisateurs, cette explication est peu convaincante. Les limites supposées et volontiers avancées, de la sécurité des réseaux et des communications apparaissent souvent aux utilisateurs comme une excuse des responsables du réseau pour ne rien faire. Beaucoup ont le sentiment que les risques liés à la sécurité des intranets sont fréquemment surévalués car ils n'y voient pas un phénomène spécialement nouveau. D'une part, ils ont l'impression qu'on évoque explicitement les questions de sécurité de l'information à propos des NTIC, mais que par contre on ne considère pas celles-ci comme une difficulté ni un obstacle insurmontable ou un facteur de coût particulier dans d'autres systèmes techniques ou relationnels (le fax, le téléphone, les rapports-papier) ; d'autre part, ils avancent parfois que les principaux facteurs de risque et de coût dans la mise en oeuvre de systèmes sécurisés ne concernent pas directement la technologie mais relève plutôt de la codification inadéquate des informations et des documents, d'une mauvaise hiérarchisation et structuration différenciées des droits d'accès aux informations visées. Certains estiment ainsi que les écueils (ou les dangers ?) mis en avant le plus spontanément dans la mise en oeuvre des NTIC ne sont souvent que ceux que l'entreprise aurait connus de toutes façons, les NTIC ne faisant que souligner et accélérer l'accroissement des informations et des échanges dans l'entreprise.

Une seconde raison à la rigidité apparente de la position de la DSI tient à la *rationalisation des achats d'équipements* - contrainte déjà évoquée plus haut - dans le cadre des "cheminées". Pour obtenir les prix les plus bas, les équipements doivent être totalement standardisés, avec des performances calquées sur l'usage prescrit, qui est défini par un cahier des charges. C'est la

logique de l'achat et du déploiement de masse qui prend le dessus sur l'adaptabilité.

Un autre facteur de décalage dans la perception qu'ont les utilisateurs de la gestion du réseau tient au déploiement non homogène du réseau : régions et différents métiers de la Poste ne sont pas équipés au même rythme. Cette situation provoque en effet des différences dans les niveaux d'équipement et dans les performances (débit, standards, applicatifs). Ces différences peuvent être source de difficultés et de mauvaises communications entre utilisateurs, sans qu'ils en perçoivent toujours spontanément la cause ni la raison.

La qualité d'un réseau ne se juge en effet pas seulement aux performances d'une application déterminée ou de la transmission des données mais d'après l'ensemble du service associé à la notion de "réseau" : disponibilité, temps de transit, délais de mise en place des changements, réactivité en temps de crise. Les études menées dans d'autres entreprises que La Poste montrent d'ailleurs que les coûts directs des infrastructures sont en général les plus importants et correspondent au maintien du système à niveau : disponibilité et mises à jour des applications dans les bonnes versions, repérage des fichiers et des périphériques, gestion des mots-clé, maintenance des réseaux locaux¹⁸. Ce sont tous ces "détails" qui permettent au réseau de fonctionner de façon que chaque utilisateur sache qui sont ses correspondants et parvienne à échanger commodément avec eux.

De même, les utilisateurs comprennent mal pourquoi le souci de contrôle auquel ils sont confrontés au niveau technique ne s'accompagne pas d'une transparence correspondante concernant les sites consultables sur intranet¹⁹ : beaucoup ne trouvent pas sur intranet des informations qu'ils cherchent, alors qu'ils savent qu'elles existent, et ne comprennent pas de ne pas avoir à leur disposition des outils, annuaires ou listes de sites permettant de "surfer" sur intranet avec la même facilité et la même liberté qu'ils peuvent le faire sur internet. Ils mettent généralement ces lacunes au compte des services techniques et s'estiment peu soutenus en tant qu'utilisateurs.

5.4. Les enjeux de la maîtrise technique

Alors que le management contemporain tend vers une sensibilisation accrue aux besoins des usagers finaux, ce qui conduit les entreprises à décentraliser une partie leurs activités, les évolutions actuelles des systèmes d'information (de plus en plus complexes et coûteux) poussent à centraliser l'informatique pour garantir cohérence et homogénéité, notamment quand l'entreprise dispose de nombreux établissements et centres d'activités, comme c'est le cas de La Poste.

¹⁸ Cette exigence de plus en plus forte de qualité conduit les petites structures internes à s'effacer devant les unités plus importantes (voire des structures externalisées) qui peuvent répondre à une telle exigence.

¹⁹ transparence qu'ils appelleront de leurs vœux en tant qu'utilisateurs qui consultent les sites, et qu'ils pourront combattre avec vigueur en tant qu'utilisateurs cherchant à développer un site "privé"

Nous avons évoqué ci dessus les conséquences de cette tension contradictoire dans les rapports entre usagers et DSI. Une seconde conséquence concerne l'évolution des relations, au sein de l'entreprise, entre les grandes directions : entre la DSI et les Directions-métier ou opérationnelles d'une part, entre la DSI et les Directions fonctionnelles (DCOM et DRH notamment) d'autre part.

Le développement très important des Intranet dans les entreprises peut être perçu en particulier comme un *renforcement du pouvoir des informaticiens et le retour d'une organisation centralisée, traditionnelle* dans la direction des systèmes d'information, au détriment des services en charge de l'élaboration des contenus, qu'il s'agisse de la DCOM au niveau central ou des directions opérationnelles locales. Le partage des responsabilités intranet entre DCOM et DSI, conformément au "relevé de décision" fondateur, cantonne l'intranet aux mains de deux directions centrales et ne permet pas de prendre suffisamment en charge les applications intranet qui ne sont pas calquées sur un schéma de communication top-down, telles que les applications locales ou transversales.

Parallèlement, la simplification des technologies de réseau et l'existence d'outils et de matériels vendus sur "étagère" a banalisé les métiers de l'informatique et permis à chacun des grands services de l'entreprise (directions fonctionnelles, métier ou régionales) de développer leurs propres compétences en la matière et de disposer, dans certains cas, d'alternatives face aux propositions du "centre". Les maîtrises d'ouvrage dans les directions métiers se professionnalisent ; ce mouvement s'accompagne d'un transfert dans ces branches d'une partie des personnels de l'informatique et des budgets, ainsi que d'une prise en charge à leur niveau de la responsabilité du système d'information.

Toutefois, si le développement, en local, de compétences ne soulève pas de problèmes de fond, compte tenu de la simplicité de certains outils et de la généralisation de l'informatique domestique, son institutionnalisation et sa pérennisation dans l'entreprise peuvent se heurter par contre à de véritables obstacles. Les unités ne disposent en effet pas toujours de moyens ou de postes, ni même des classifications du personnel pour reconnaître et rémunérer l'activité d'agents qui prennent en charge certains développements informatiques, la maintenance de premier niveau, ou encore la gestion et l'animation de sites web locaux ou d'applications coopératives.

En définitive, outre la multiplicité du nombre de ses sites, l'intranet de la Poste se caractérise aussi aujourd'hui par de nombreux intervenants, chacun disposant de ses procédures et de sa propre chaîne d'intervention (ce qui explique nombre de dysfonctionnements dont se plaint l'utilisateur). Cette situation est d'ailleurs celle de la plupart des grandes entreprises françaises. Il faut noter que, dans la plupart des cas, c'est surtout la technique qui est prise en charge par l'organisation formelle : le contenu des intranets est laissé à l'initiative des acteurs locaux, mais sans que ces derniers disposent d'un soutien correspondant de la part des entités centrales (la fonction de webmestre n'est apparue que très récemment dans les grilles RH, le projet

SOFT ne prévoyait rien initialement comme support à Intranet global ; et il n'y a toujours pas de recrutement de professionnels de ces fonctions).

Soulignons aussi que, si une recentralisation de l'informatique peut constituer un facteur de rigidité et d'éloignement par rapport aux besoins des utilisateurs, elle force aussi, en contrepartie, les directions informatiques à se structurer de façon différente pour répondre aux sollicitations émanant des niveaux locaux ou fonctionnels. L'expérience d'autres firmes montre que ceci implique par exemple de réorganiser les métiers de l'informatique pour mieux prendre en compte les demandes des utilisateurs, de professionnaliser la gestion des projets techniques et des moyens d'accompagnement, d'effectuer un transfert de la maîtrise des projets applicatifs et d'une partie des compétences aux directions opérationnelles²⁰. Les problèmes rencontrés dans le déploiement des réseaux et des applications informatiques supposent en effet une compréhension plus ajustée des organisations et des environnements de travail, ainsi qu'une capacité à configurer les outils et les applications en conséquence.

6. Le reporting et l'intranet

Nous allons, dans ce sixième point, explorer un exemple de " pratique managériale " dont il a été abondamment question dans le groupe d'utilisateurs, celui du reporting. Comment cerner les enjeux de l'application des intranet aux pratiques de reporting ?.

En premier lieu, il convient de rappeler l'importance tout à fait fondamentale du reporting pour l'entreprise La Poste, ce qui justifie notre choix. Nous verrons ensuite quels sont les flux d'information de reporting ; quels changements introduisent les NTIC, d'abord dans le travail des managers, dont le devenir soulève bien des questions chez les membres du groupe. Nous examinerons ensuite les relations et complémentarités qui peuvent être développées entre les différentes natures d'information souvent distinguées à La Poste : de production, de gestion, de management. Enfin, l'accélération du reporting à laquelle on assiste oblige à envisager des changements importants dans les repères temporels en usage, notamment par rapport à la validation de l'information.

6.1. Une " culture organisationnelle " du reporting

L'importance du reporting à La Poste tient à plusieurs facteurs explicatifs qui se renforcent mutuellement :

- la culture administrative où le contrôle tient historiquement une grande place
- la perspective de pilotage tenant à la tradition de gestion des flux

²⁰ cf. Rapport Cigref, " Intranet ", 1998

- la taille de l'organisation et la diversité des activités face à la nécessité d'assurer la cohérence de l'organisation et de permettre une gestion homogène.

Ainsi, le système d'information de La Poste a un rôle primordial qui est d'établir quotidiennement le chiffre d'affaires de l'entreprise, dans des conditions de sécurité et de fiabilité qui ne souffrent aucun compromis. L'activité des agents consiste en une multitude de "petites" opérations (le travail de guichet est parfois comparé à de l'épicerie – mais certaines opérations telles les campagnes publicitaires pour les gros comptes prennent des proportions considérables) qu'il faut agréger, consolider, pour établir les indicateurs de valeur et de résultats associés. Historiquement, l'entreprise tout entière s'est organisée autour de cette structuration de l'information. Les évolutions en cours provoquent certainement des changements importants, mais le fondement culturel reste encore bien solide, notamment au niveau du management intermédiaire.

Le reporting relève intimement de cette gamme d'activités consistant à "faire remonter" les résultats des opérations effectuées quotidiennement dans les unités opérationnelles. Dans le mode de fonctionnement établi, la remontée a lieu en suivant la hiérarchie, chaque niveau hiérarchique agrégeant les résultats qui lui parviennent avant de les transmettre au niveau supérieur. Soulignons que l'information ne "redescend" jamais, du moins sous la forme initiale ; les responsables hiérarchiques n'ont pas non plus, en principe, connaissance des résultats obtenus par leurs homologues de même niveau ("chacun cache sa copie", dit-on). *Par rapport à ce fonctionnement traditionnel "bottom-up", les NTIC offrent la possibilité technique de mettre en place des circuits d'information beaucoup plus interactifs, que ce soit entre le haut et le bas de la hiérarchie ou dans la "transversalité", entre managers homologues dans des lignes hiérarchiques distinctes.*

6.2. Les flux de reporting : nature, rythme, demandeurs

Le reporting n'a pas été défini de façon très précise par le groupe, mais les exemples présentés sont parlants. Il s'agit typiquement des routines quotidiennes de transmission des résultats pour les bureaux de poste, les centres de tri, les centres financiers. On peut cependant assez facilement étendre ce qui en a été dit à d'autres natures d'informations et imaginer des modes de fonctionnement nouveaux sur des sujets également nouveaux, tels le suivi de l'ARTT. Il est d'ailleurs souvent plus facile d'instaurer des modes de fonctionnement fortement innovants sur des sujets nouveaux que sur des sujets anciens qui sont profondément ancrés dans les habitudes collectives.

On peut ainsi imaginer d'introduire des informations descendantes qui consisteraient en indicateurs "de performance" tels que des ratios de productivité (normes de résultat, renvoyées aux utilisateurs sur la base des données collectées), ou en valeurs cibles représentant des performances qu'il serait souhaitable d'atteindre, ou encore en objectifs utilisés pour établir des "plans d'action" (cf. ARTT).

L'information remontante se présente typiquement sur des "feuilles Excel" préformatées qui sont remplies par l'unité de production et envoyées par

électronique (et parallèlement aussi par courrier papier). Ce mode de transmission est utilisé notamment avec la messagerie Sumer, les documents Excel étant annexés aux messages. Le “ n + 1 ” n’a alors qu’à agréger les feuilles Excel que lui font remonter ses subordonnés, ce qui est pris en charge par une macro-instruction. Notons bien que tout cela ne met en jeu que des technologies de bureautique traditionnelle.

Qu’apportent les NTIC, si les techniques en place suffisent ? En premier lieu, elles permettent une réduction des délais de transmission, rendant possible *une plus grande réactivité et un pilotage plus précis*. Si par exemple le “ n + 1 ” pouvait consulter en cours de journée les résultats du bureau, en supposant qu’ils soient enregistrés dans une base de données accessible sur intranet, il pourrait intervenir pour corriger les directives. Il n’est donc pas difficile d’imaginer des routines plus interactives que les actuelles.

Mais pour les opérationnels, un tel scénario risque fort d’engendrer des *effets pervers de “ gestion panique ”*. En effet, l’activité de n’importe quelle unité de production est sujette à des aléas incontrôlables si on la suit à une échelle de temps trop fine ; pour mesurer l’activité de façon pertinente, il faut établir une valeur moyenne qui “ lisse ” tous ces aléas. Le supérieur hiérarchique n’a pas besoin de connaître tous les détails de l’activité de chacune de ses unités de production, cela peut au contraire être néfaste s’il réagit en temps réel sur des informations brutes et incomplètes, ce qui conduit à se justifier en permanence, sans pouvoir bénéficier du temps de la réflexion ou du lissage des aléas. On sait d’ailleurs que *“ corriger le tir ” à chaque perturbation aléatoire de l’activité ne fait qu’augmenter l’ampleur des phénomènes aléatoires*²¹.

La question se complique avec la multiplication des demandeurs de reporting qu’introduit la “ métiérisation ”. En effet, chaque direction de métier envoie ses propres demandes aux unités de production, alors que dans le passé celles-ci ne reportaient qu’à leur supérieur direct. Il semble qu’il y ait actuellement une *prolifération incontrôlée des reportings*.

La multiplicité de ces demandes est d’autant plus gênante et consommatrice de temps pour les unités de production qu’elles ne sont pas harmonisées en termes d’unités de mesure, de procédures, de présentation : *“ En caricaturant : on me demande aujourd’hui si j’ai des cartes d’autoroute, je dis “oui”. Demain, d’autres me demandent ce que j’ai comme cartes, et là je réponds que j’ai des cartes d’autoroute et des cartes d’essence... ”* De plus, les procédures qu’utilise un même demandeur changent au fil du temps, ce qui demande à chaque fois de nouveaux apprentissages. Il faudrait envisager, après la période de mise en place, une standardisation des formats de reporting qui *permette à une unité de production de répondre de la même manière, et surtout en une seule fois, à toutes les demandes*. A l’heure actuelle, il semble qu’on ne soit pas du tout sur cette voie.

²¹ cf les travaux de W.E. Deming sur l’aspect statistique de ces phénomènes,

6.3. Le reporting et le travail du manager

Les managers d'unités de production se sentent débordés par l'abondance des demandes d'information qui leur sont faites. Depuis quelque mois, des membres du groupe observent une affluence de messages qui n'apportent rien, qui "polluent" plutôt et auxquels il faut quand même donner suite. Le risque est de progressivement passer tout son temps devant son ordinateur à traiter des messages électroniques, plutôt que de faire son travail sur le terrain, avec ses collaborateurs. La messagerie engendre aussi : bavardage incessant (car les gens se débarrassent du problème en le renvoyant ailleurs), matérialisation qui alourdit (fichiers joints, accusé de réception), flou sur l'origine des envois (en cas d'informations importantes, on ne connaît parfois pas du tout l'émetteur ou la structure décisionnelle correspondante), outil utilisé essentiellement de façon centralisatrice.

On peut toutefois espérer que l'afflux des messages est lié à la phase de découverte et d'apprentissage dont on peut penser qu'elle va se stabiliser par la suite.

Des inquiétudes se font jour concernant l'avenir des responsables hiérarchiques intermédiaires. Il est vrai que, si leur travail consistait principalement à faire la courroie de transmission d'information entre le haut et le bas, les possibilités d'automatiser le reporting par intranet les menaceraient. Mais le travail du manager ne se borne pas à transmettre l'information, il faut expliquer son sens, analyser les situations avec les collaborateurs : *"On n'explique pas l'information de la même façon aux uns et aux autres ; quand on reçoit un dossier brut, il faut parfois le transmettre tel quel, parfois l'éclater en sous-parties selon les destinataires et l'expliquer en parallèle."*

Les managers intermédiaires comprennent bien que le siège ait besoin d'avoir des informations sur ce qui se fait dans les établissements. Par contre, ils trouvent dérangement d'une part les retombées de ces informations sous forme de demandes complémentaires, d'autre part les nombreux intermédiaires fonctionnels qui s'approprient une partie des responsabilités et génèrent des demandes d'information.

Ces débats mettent en évidence qu'il existe, dans les relations entre managers de différents niveaux hiérarchiques, une sorte de "code de bonne conduite" qui n'est pas explicité dans des règles écrites mais résulte des traditions postières de civilité et d'ajustements dans la pratique. Cette connaissance fait partie du métier de manager (cf point 7). Les systèmes de reporting par internet devraient certainement tenir compte de ces habitudes, même si c'est pour les faire évoluer, en permettant aux pratiques de civilité de s'ajuster progressivement au nouveau moyen de communication.

6.4. Informations de production, informations de gestion et management

Une distinction est très généralement faite à La Poste entre informations de production et informations de gestion. Pour des observateurs extérieurs, cela semble peu adéquat aux évolutions actuelles. Il est possible que cette

distinction soit légitime par rapport à des critères de technique informatique et télécoms, mais du point de vue des usages et des utilisateurs ainsi que de la production de services aux clients, elle sépare artificiellement deux univers d'information qui peuvent au contraire s'interpénétrer. Un participant : *“ La production, c'est compter les flux ; la gestion c'est les budgets ; les RH, ce qui aide à faire tourner la production ”*. Rappelons simplement que le produit *“ lettre suivie ”* est générateur de valeur (pour La Poste) justement parce qu'il transforme en service au client les informations de production que sont les données de suivi de la lettre.

Inversement, l'intranet peut parfaitement servir d'interface pour rendre disponibles et faire fonctionner des applications de production depuis un poste de travail situé où l'on veut, éventuellement mobile (par exemple chez le client pour ce qui concerne les commerciaux itinérants).

Le cas du bureau de poste a été un sujet d'étonnement, aussi bien pour les membres du groupe que pour nous. Le RGP a en effet la réputation d'être encore peu concerné par les NTIC, étant donné le montant des investissements que cela représenterait. On ne s'attendait donc pas à y trouver autant d'applications de traitement de l'information qui, sans s'inscrire explicitement dans les NTIC, en semblent cependant assez proches (voir plus loin, point 7 *“ Les TIC ancrées dans les pratiques quotidiennes ”*). Il est possible que les différences soient profondes, que les ressemblances ne soient que superficielles. Ce constat pousse au moins à expliciter plus précisément en quoi résident les différences entre NTIC et informatique de production, et à poser ouvertement la question de leur substituabilité (si elle n'est pas possible, est-ce pour des raisons de sécurisation des techniques et circuits, de certification des procédures, d'homogénéité, de contrôle des agents...).

Sur le même registre, le groupe a souligné les complémentarités possibles entre l'informatique de production (transmission de données strictement mises en forme, de type base de données) et les NTIC qui ouvriraient un espace de communication *autour du flux de production*. Le rôle premier des systèmes d'information tels que la comptabilité est de donner des informations chiffrées, pas des informations qualitatives : les participants estiment donc qu'on aura toujours besoin d'informations complémentaires venant se greffer sur le système de production comptable et financier. Or l'information de production doit répondre à des standards très précis, ce qui interdit d'y adjoindre des commentaires. Il y a alors besoin de canaux de communication pour faire passer l'information qui vient commenter l'information de production et lui donner du sens. Traditionnellement, c'est le téléphone, le fax ou le face-à-face qui assuraient ces fonctions.

La question devient très pertinente pour les données de reporting, ces feuilles Excel qui sont remplies par les responsables de production. Avec *l'automatisation du reporting qui se profile, leur statut se rapproche de plus en plus de celui d'informations de production : elles sont obligatoires, rigoureusement formatées, elles ne font plus place aux commentaires et justifications*. Anciennement, ces informations étaient moins formelles, elles servaient de support à des échanges entre le manager et son supérieur. Ces

échanges, que tous les membres du groupe s'accordent à trouver essentiels pour la vie de l'organisation, ne risquent-ils pas de se dessécher et de disparaître avec la prolifération des reportings en tous sens : ni les chefs d'unités ni leurs supérieurs n'auront plus le temps d'examiner et analyser les résultats de production.

Ces informations de management, prises entre l'automatisation des procédures de gestion et leur caractère informel, donc invisible, doivent être dotées d'un statut qui leur permette de trouver place dans le nouveau système qui se met en place. L'intranet et la messagerie sont probablement de bons outils pour cela.

Un exemple de réalisation très instructif, et dont on pourra encore sans doute beaucoup apprendre est l'expérience du site intranet BRA²² qui rassemble les résultats de production d'un certain nombre de centres de tri et bureaux distributeurs importants. Ce site est très utilisé par le management de la délégation, qui peut suivre la situation avec des délais très courts. Le site est alimenté de façon presque automatique par les feuilles Excel qui remontent des unités de production. Une telle réalisation est susceptible de changer profondément les habitudes de "cacher sa copie". S'il est ouvert aux chefs d'unité concernés, il devrait inciter à discuter de façon comparative et à échanger des idées et des méthodes pour améliorer les organisations respectives²³.

Certes, le passage à une culture de la comparaison et du débat ne peut pas se faire aussi simplement. L'intranet ne peut à lui seul transformer des pratiques si les acteurs eux-mêmes n'en éprouvent pas le désir ou le besoin. Offrir un support possible à des expériences, des tentatives, en profitant de l'attrait que peuvent exercer les NTIC, de leur côté ludique, paraît néanmoins important. C'est aussi une autre manière d'envisager la question du *retour d'information vers les managers de base* : que leur est-il renvoyé d'en haut après qu'ils ont fait remonter l'information ? Quels commentaires, quelles évaluations, quels éléments qui permettraient de progresser ? Plusieurs recherches faites à La Poste montrent ce que P. Zarifian appelle "la solitude des cadres", leur malaise provenant de l'isolement dans lequel ils mènent leur activité professionnelle. La publication sur site des données de production (il faut peut-être éviter de les présenter comme des "résultats") est une manière de renvoyer quelque chose vers les acteurs de base.

Deux dimensions de l'échange et du partage d'information sont à distinguer ici. En premier lieu, l'échange haut-bas, problématique par nature dans une organisation aussi grande que La Poste. En effet, le top management est confronté à ses propres contraintes (données macro, environnement concurrentiel par rapport auquel il doit nécessairement agir), ce qui est forcément très loin des préoccupations du manager de base ; la chaîne hiérarchique a un rôle à jouer pour "traduire" et interpréter les informations du

²² voir plus loin au point 7 l'encadré " le site BRA : une recherche de transparence et de convivialité "

²³ C'était déjà une des ambitions du projet " Arbre de performances "

haut vers le bas et mettre en relation les événements se produisant à la base avec ces données venant du haut.

La deuxième dimension est le partage de l'information, sa mise en commun à toutes fins utiles (comparaison, commentaires, élaboration, analyse...) dans une " communauté de pratique " constituée de personnes qui partagent des orientations complémentaires dans leur activité. Ces communautés peuvent avoir un rôle facilitateur important, à condition qu'elles soient permissives, en incitant ou en aidant l'expression. La recherche déjà évoquée sur la mise en place de workflows pour la facturation à France-Télécom montre que les échanges se développent dans les équipes où il n'y avait pas de conflits préalables à la mise en place des nouveaux process²⁴.

Ce qui est à craindre, selon des membres du groupe, c'est qu'on se contente d'envoyer les informations partout (par exemple vers le bas dans le cas d'une information descendante) sans vérifier que tout le monde l'a bien reçue, l'a bien comprise, et sans contrôler ce qu'on en fait. Les appels à candidature, traditionnellement, étaient diffusés sur papier ; avec intranet, on adopte le même principe, sans se préoccuper du fait que tous les postiers n'ont pas accès aux offres, laissant aux instances de base le soin de " se débrouiller " pour les faire connaître.

L'entremêlement des systèmes de production et d'information

Plusieurs outils de suivi commercial fonctionnent sur le même schéma que celui des suivis de campagne : déclarations prévisionnelles, puis déclaratif quotidien d'activité ainsi que vérifications et ajustements. Les responsables peuvent donc voir chaque jour l'état de la production et l'évolution de la campagne (régularité quotidienne) ; le système d'information côté vendeur se double d'un système d'information côté comptable (afin de prévoir le déblocage des fonds par exemple). Avec de tels outils, les utilisateurs sont en permanence en situation d'avoir à gérer les décalages (et les différences) entre les informations collectées sur des bases déclaratives et celles directement construites à partir du système de production et comptable. Pour gérer les décalages, les utilisateurs devaient, jusqu'à présent, trouver des palliatifs. On peut penser qu'à court terme la situation s'améliorera grâce à des interfaces intégrées permettant de disposer en temps réel des mêmes informations. Ainsi, la signature d'un contrat déclenchera en même temps l'information de suivi commercial, celle de production... Contrairement à certaines banques, la Poste a en effet fait le choix d'intégrer et d'interfacer véritablement les systèmes comptable et de production d'un côté, de communication et de suivi commercial de l'autre côté.

L'entreprise prend là un risque – calculé – qui suppose de responsabiliser les utilisateurs locaux. Quand on parle de validation des informations, il faut aussi parler de sécurisation. Les informations à la source devront aussi être fiabilisées car le vendeur qui ouvrira un contrat à un client utilisera des informations qui seront directement extraites du système de production, de

²⁴ D. Cardon, op. cit.

même que les informations qu'il entrera sur son terminal seront directement intégrées dans ce système.

6.5. Nouvelles temporalités et rythmes, problèmes de validation de l'information

Un problème de temporalité plus général se pose avec le développement de la " mise à jour en continu " de l'information. Traditionnellement, on recevait un document écrit et on savait qu'il était valable jusqu'à une certaine date, ou au moins pendant quelques semaines. C'est particulièrement important pour tout ce qui représente un engagement vis-à-vis des clients (domaine financier notamment).

Avec la mise à disposition électronique, on n'est jamais sûr d'avoir la dernière version du document. Il faut en effet adopter une gestion très précise des documents qui n'est pas encore parfaitement réalisée. Il s'y ajoute aussi les difficultés de connexion, si l'on veut avoir la dernière version.

Ce sont finalement des problèmes de coordination dans le temps qui se posent. Des acteurs qui jusque là travaillaient indépendamment les uns des autres, de façon découplée, se trouvent maintenant en interaction forcée du fait des rythmes du changement. Ainsi, l'acteur qui actualise (en la publiant sur intranet) l'information concernant les contrats financiers a une incidence pour les conseillers financiers de tous les bureaux de poste... Pour pouvoir travailler sans incidents, les cofis doivent connaître la fréquence des mises à jour. La nécessité de coordonner les temporalités entre acteurs impliqués dans un même processus de travail contribue à l'élaboration de normes, ce qui soulève toutes les questions correspondantes (voir point 7). Il faut donc s'interroger sur les règles et pratiques d'ajustement temporel. D'autres entreprises ont déjà des expériences avancées dans ces domaines qui offrent une certaine diversité (gestion de projets industriels ou de R&D, établissement de points focaux, rendez-vous, jalons et échéances, etc.).

Dans la même logique, on peut se demander si la notion d'information *validée* ne va pas faire place à d'autres conceptions de la relation client-fournisseur. La lettre suivie constitue encore un bon exemple : La Poste n'offre pas la garantie que la lettre arrivera à telle date, elle se contente de fournir une information factuelle, sans engagement ; le succès du produit montre que le client est dans cette logique de suivi plus que dans celle de délai garanti.

En conclusion, il faut définir ce que peut être le " temps réel " dans les activités de gestion de flux. L'expression " temps réel " est trompeuse, elle masque le fait qu'il faut de toute façon établir une échelle de temps : même si la mise à jour est très fréquente, il faut bien définir un rythme que l'on va suivre pour analyser les variations (la mise à jour en continu peut devenir une réalité technique, ce n'est pas pour autant que l'intéressé suivra en continu ce qui se passe, car il doit se répartir entre différentes activités).

Dans ce dernier point, nous avons extrapolé en caricaturant certainement, mais ces développements sont logiques à partir de l'idée du temps réel et du reporting en continu. Dans la réalité, on en est loin. Néanmoins, des membres

du groupe rapportent que déjà, avec un système d'information plus interactif, même les flux de communications ascendantes et descendantes peuvent changer de nature : il devient désormais possible à un responsable hiérarchique d'effectuer successivement plusieurs fois les mêmes demandes, en raffinant progressivement les requêtes à partir des réponses précédentes, en insérant des éléments d'information dans les demandes. Ceci représente une nouvelle forme de dialogue par le canal technologique de la messagerie, où la conversation est structurée autour de données de production.

7. Intranet et les pratiques managériales

Après des observations assez focalisées concernant le reporting, il convient de traiter plus généralement des changements apportés par l'intranet dans les métiers du management, qui ont fait l'objet de nombreuses discussions dans le groupe d'utilisateurs (ce qui s'explique par sa composition). Nous allons prendre sur le management un point de vue qui n'est pas tant celui des techniques d'organisation ou de communication que celui d'un responsable d'équipe, qui doit diriger, animer et coordonner un groupe de personnes, avec tous les aspects relationnels et humains que comporte ordinairement le travail de "management rapproché", comme on l'appelle parfois. Nous avons eu l'occasion, dans une précédente recherche sur l'Arbre de performance des bureaux de poste²⁵, de traiter certains aspects de ces fonctions, notamment sur l'art et la manière, pour un chef d'établissement, d'utiliser les indicateurs chiffrés pour le management du bureau. Le manager, dans cet optique, est celui qui *met du liant* dans une organisation généralement marquée par les cloisonnements des "cheminées"; nous avons comparé son travail à la direction politique d'une cité, une *polis* : il s'agit en effet tout autant de pacifier les relations, d'aplanir les heurts souvent provoqués par les directives qui "tombent d'en haut", que de faire en sorte que le travail soit effectué. Ou plutôt, il est impossible, pour un manager rapproché, de séparer ces deux aspects : une condition pour que le travail soit fait est que le "régime politique" de l'équipe soit viable.

Dans cette optique, intranet apparaît, non comme une technique présentant des performances bien identifiées et qui seraient le principal objet d'attention, mais comme une ressource possible pour l'activité de management. Les performances techniques, pour le manager, sont secondaires par rapport aux fonctions qu'intranet peut remplir ; certaines de ces fonctions sont évidentes ou assez vite découvertes mais d'autres n'apparaissent qu'avec l'expérience et ne se révèlent que dans une discussion approfondie sur l'activité de management. Ce sont notamment ces dernières qui nous intéresseront.

Pour assurer une intercompréhension entre informaticiens et managers-utilisateurs de NTIC, il faut examiner de plus près les rapports entre technologie et organisation. Inextricablement mêlés, on l'a déjà dit, *technologies et*

²⁵ Bayart, Borzeix, Girin, Globokar, op. cit.

organisation sont dans un rapport de dépendance réciproque, de co-existence dynamique, ce qui interdit de raisonner en termes de déterminisme technologique, de relation linéaire et mécanique entre causes et effets : il n'est pas fondé d'attendre que la technologie produise, du seul fait de sa mise en place, des effets pré-déterminés attendus. On peut en revanche tenter d'explicitier cette interaction autour d'une série de points (discutés dans les réunions du groupe d'utilisateurs) qui constituent différentes façons d'explorer cette relation.

On se propose dans cette partie de mettre l'accent sur des dimensions qui risquent de passer au second plan lorsqu'on s'intéresse principalement à cet objet technique si difficile à caractériser "en soi", comme on l'a vu, et qui nous paraissent pourtant importantes du point de vue de leurs effets structurants sur l'organisation. Ceci nous amènera à souligner des *continuités*, particulièrement sensibles dans ces "situations de contact" (comme disent les linguistes à propos des contacts entre langues différentes), entre générations technologiques successives. On poursuivra ici l'idée énoncée au début de ce rapport selon laquelle établir une coupure radicale entre NTIC et pratiques classiques serait non seulement erroné – les *utilisateurs unifient de fait dans leur travail au quotidien ce que les informaticiens, de leur point de vue, ont tendance à séparer* – mais paralysant parce la discontinuité dissuaderait les utilisateurs de "franchir le pas" d'un usage plus massif et innovant de ces technologies (nous verrons encore d'autres inconvénients sérieux de cette séparation par la pensée).

Si les exemples qui suivent traitent tous de l'interaction entre technologies de l'information et organisation, ils abordent cette relation de différentes façons : en situant les innovations récentes dans l'existant, dans le contexte technologique de leur insertion ; en décrivant les catégories cognitives dont se servent les utilisateurs pour donner sens aux divers types d'applicatifs qu'ils manipulent ; en soulignant des difficultés d'usage rencontrées avec des outils banalisés (tels que la messagerie) dont on peut déjà décrire certaines propriétés spécifiques ; en identifiant des transformations en cours dans certains métiers et, plus généralement dans la ligne hiérarchique avec leurs incidences sur le métier de manager ; en raisonnant, enfin, sur l'état actuel des pratiques en matière d'échange et de communication à la Poste de manière à saisir le rôle que pourraient jouer les NTIC dans leur évolution.

7.1. La messagerie, une révolution tranquille ?

Une remarque d'ordre général, en rapport avec la notion de "nouveauté", part de l'idée que la nouveauté d'une technologie n'est pas nécessairement là où on le croit. L'intranet à La Poste, dans sa version "globale", reste, pour le moment sous-employé même si le portail i-poste représente assurément une nouvelle voie d'accès précieuse à l'information. Toutes les potentialités de l'outil sont encore loin d'être exploitées, mises à profit. La question des effets des NTIC sur l'organisation peut, en revanche, être examinée à un niveau plus modeste, à l'aune d'une innovation technologique banale telle que la messagerie électronique qui remplace, progressivement, l'ancienne messagerie Sumer. Celle-ci constitue de fait une innovation majeure pour l'encadrement. *La*

messagerie électronique, pour ceux qui y ont accès, est aujourd'hui un puissant facteur de transformation des structures, des comportements et des mentalités. Elle est l'un des ressorts – dont la performance véritable mérite d'être soulignée – à l'appui d'un *remaniement organisationnel qui tend vers plus de transversalité, d'interactivité, de plasticité*, dont les effets sont d'autant plus sensibles que l'institution reste très marquée par le poids de la centralisation, de la communication verticale et du modèle hiérarchique. Elle a déjà des incidences visibles sur les principaux ingrédients qui caractérisent l'organisation : la division et la répartition du travail, la définition des tâches et des fonctions, celle des niveaux de responsabilité, des structures hiérarchiques, celle enfin des formes de la concertation, de la coordination et de la communication. Au vu des observations permises par notre groupe de travail, la messagerie a déjà des effets tangibles, profonds et prégnants sur l'activité quotidienne de ceux qui s'en servent.

7.1.1. Des propriétés spécifiques

La messagerie électronique possède des propriétés spécifiques qui doivent être soulignées pour comprendre son rôle dans les pratiques de communication, notamment par rapport à l'activité de management.

- La communication ne se limite pas à *un* émetteur et *un* récepteur : elle concerne potentiellement un nombre quelconque (à définir par l'émetteur) de destinataires. *La messagerie est intrinsèquement porteuse d'un principe de diffusion.*

- *Elle pose un problème d'adressage.* Cette possibilité de diffusion large s'étend à tout message puisqu'un message adressé à une seule personne peut en effet être rediffusé tel quel (ou au contraire modifié, voire altéré, détourné) sans coût ou travail supplémentaire pour le réémetteur qui dispose d'un pouvoir informationnel décuplé.

- Une autre particularité du media est qu'un message oblige à choisir les destinataires et les non destinataires (puisqu'il est possible de s'adresser à tous), ces modalités du choix étant nouvelles. La charge mentale pour l'émetteur s'en trouve augmentée, il lui faut anticiper, raisonner, se poser des questions, prendre une décision, inclure et exclure du cercle des destinataires. Et ceci dans un contexte où des règles admises par tous n'existent pas encore. Chacun est susceptible de se faire, par expérience, sa propre idée des règles qui conviennent.

La messagerie électronique augmente considérablement la marge de manœuvre et l'autonomie de chacun, mettent à mal les frontières établies entre le formel et l'informel, le public et le privé, l'officiel et l'officieux. Là où ces distinctions allaient de soi (le téléphone réservé pour l'officieux, la note écrite pour l'officiel) se créent des zones de flou, de chevauchement, de recoupement, des *zones franches laissées à la discrétion des interlocuteurs.*

A ce problème d'adressage s'ajoute un risque d'une autre nature²⁶ : la dilution de la responsabilité. Cette dérive potentielle met l'accent sur la

²⁶ également évoqué au point ... [compléter]

"matérialité" même des documents joints, si faciles à transmettre, et sur les "accusés de réception", si rassurants. Résultat, cette tendance fâcheuse qui se généralise : se "débarrasser" d'un problème par le simple fait de le transférer à d'autres, tout en se disant "j'ai fait mon travail". Cette commodité finit par inonder les boîtes de réception et polluer les échanges. L'impression du devoir accompli n'est souvent qu'illusoire. Elle est d'autant plus forte qu'on a en effet "transmis" des documents. La rapidité et la facilité de la transmission auraient ainsi pour contrepartie une érosion de la responsabilité (et non nécessairement, comme on pourrait l'imaginer, un engagement plus ferme dû à la personnalisation) et le brouillage de procédures décisionnelles et des attributs hiérarchiques ("l'émetteur du message, que je ne connais pas toujours, est-il mandaté, habilité, a-t-il les moyens financiers nécessaires...?").

7.1.2. Incidences sur l'organisation du travail et la ligne hiérarchique

Loin de se réduire à un nouvel outil destiné à la communication intersubjective, la messagerie est donc "grosse" d'incidences sur l'organisation, sur les formes d'autorité et de responsabilité. Elle accroît certes la vitesse de circulation de l'information mais elle fait aussi beaucoup plus. Elle *modifie les circuits de diffusion, les modes de délégation et les formats de la coopération*. Elle peut servir à renforcer comme à court-circuiter, selon l'usage qu'on en fait, la ligne hiérarchique en démultipliant les échanges transversaux, horizontaux, directs. Parce qu'elle rompt avec la logique fonctionnelle, en personnalisant les boîtes à lettres électroniques, elle engage la responsabilité des personnes ; mais elle fait aussi apparaître le caractère obsolète ou incomplet de certains organigrammes... Elle a donc des incidences directes sur les structures du pouvoir et de la décision comme sur les formes de la sociabilité dans l'entreprise.

Le métier de manager s'en trouve affecté. Mentionnons en premier lieu les difficultés, au niveau individuel, liées à la gestion de l'information qui s'accumule dans la boîte à lettres personnalisée : vaut-il mieux gérer les messages par dossiers, par piles ou de façon mixte ?²⁷ Comment éviter la surinformation et la submersion ? Comment trier, comment séparer l'éphémère du reste, que faut-il archiver ?

La messagerie soulève aussi des problèmes *organisationnels* nouveaux. Relatifs à la *confiance*, à la *confidentialité* et à la *sécurité* ; à l'*authenticité*, à la *signature*, à la *traçabilité*. La messagerie met en évidence des risques de dérives (détournement, malveillance, fausses manœuvres, abus, usage privé), de désinformation (risques de perte, de mise à l'écart, de ratage de l'information) et pose le problème plus général des formes pertinentes de la régulation du système de communication.

La mise en pratique des outils de messagerie affecte donc tout naturellement la nature des emplois, des tâches et de l'organisation du travail. Mentionnons également le cas des secrétariats : le passage des boîtes à lettres fonctionnelles aux boîtes à lettres personnelles entraîne, pour les intéressés – émetteurs comme destinataires de messages – une responsabilité

²⁷ référence à l'article de Réseaux

personnelle accrue (réactivité, transmission des consignes), la nécessité d'adopter de nouvelles règles d'envoi, un changement des relations dans les rapports manager-assistants, manager-collaborateurs...

7.1.3. Quelles méta-règles ?

De nouvelles règles de l'échange s'inventent, se diffusent, sont mises en concurrence, se heurtent aussi. Règles formelles qui respectent les périmètres et les circuits de la diffusion prescrite des informations. Règles d'usage pour s'informer, commenter, vérifier, expliciter, confirmer, décider, pour déléguer, pour transmettre, pour coopérer. Rituels de sociabilité et de civilité (termes d'adresse, de familiarité, de politesse, place de l'humour, de l'ironie, de l'ellipse) qui sous-tendent et autorisent (et souvent donnent les clés de l'interprétation) la communication professionnelle.

Tous ces " actes de langage "²⁸ ordinaires réalisés par voie électronique se déclinent parfois à l'identique (comme par les moyens traditionnels : téléphone, fax, écrit papier) mais peuvent aussi brouiller la communication, alimentant malentendus, non-dits, confusions. Cet *écrit d'un genre nouveau, à la fois distant et immédiat*, met en jeu des règles conversationnelles dont les principes sont encore mal stabilisés, peu codifiés. Le message ne met pas toujours en scène un émetteur et un récepteur bien identifiés, on l'a vu. Il peut y avoir doute sur leurs rôles respectifs. Son contenu concerne souvent un public plus large, un ou plusieurs destinataires principaux (à qui on s'adresse pour consultation, décision ou exécution) ou secondaires (pour information) ; il peut engager la responsabilité de la personne qui l'énonce ou quelqu'un d'autre (son auteur), celui au nom duquel il s'exprime et dont il n'est que le porte-parole, officiel ou pas. Les *"troubles" potentiels de cette communication plus fluide, moins codifiée*, plus souple, plus directe, met en évidence le besoin de " méta-règles " partagées et " solidifiées ". Des " chartes " sont en cours d'élaboration. A quel niveau, à l'initiative de qui, soumises à quelle instance de contrôle (centralisé, général, local, par métier), à quel principe d'arbitrage doivent-elles obéir? La régulation de ce nouveau système de communication et de transmission de l'information est encore en émergence.

7.2. Les (N)TIC ancrées dans les pratiques quotidiennes

Le caractère de nouveauté d'intranet et de la messagerie électronique fédérée et personnalisée ne doit pas faire oublier que l'activité des postiers de tous métiers baigne depuis longtemps dans une foule de TIC, sigle désignant de façon en l'occurrence très pertinente les " technologies de traitement de l'information ", dans la masse desquelles il est bien difficile de distinguer des " anciennes " et des " nouvelles ". Leur utilisation nous est apparue plus ancienne, plus répandue, plus étroitement inscrite dans les activités quotidiennes que nous ne l'attendions avant que les travaux du groupe ne nous le fassent découvrir (nous avons été notamment surpris par la diversité des applications de traitement de l'information dans un bureau de poste ordinaire).

²⁸ concept emprunté à la pragmatique qui souligne le caractère " performatif " du langage (capable de " faire " et de " faire-faire "), cf J.L ; Austin, *Quand dire c'est faire*, Le Seuil, 1970

Les centres financiers représentent, de leur côté, la majeure partie des applications informatiques existantes et au Courrier un grand nombre d'applications de production ont été développées depuis longtemps.

S'en tenir à une définition des NTIC qui ne viserait que l'intranet et la messagerie (telle que le projet "intranet global" tend à le faire) a l'inconvénient de laisser dans l'ombre des usages courants et désormais banalisés. C'est afin de rééquilibrer cette vision que nous pensons utile de focaliser l'attention sur l'activité des managers, pour qui les technologies (anciennes ou nouvelles) apparaissent comme des ressources pour leur travail plutôt que comme des objets à considérer pour eux-mêmes. L'objet du management est l'activité de l'équipe au travail : c'est cette équipe qui anime les objets techniques, les utilise pour produire, les relie à d'autres personnes ou équipes par l'intermédiaire d'autres technologies.

Cet ancrage ancien des (N)TIC dans les pratiques de l'entreprise se manifeste de plusieurs façons : dans les activités quotidiennes des utilisateurs, mais aussi dans la façon dont ils envisagent et conçoivent le cadre de leur interaction.

Que constate-t-on sur le terrain? Tout d'abord un *enchevêtrement* de différentes générations d'applications et de matériels et le *chevauchement* des différentes fonctionnalités remplies par ces technologies de l'information (informatique de production, de gestion, de communication) qui sont loin de former un ensemble cohérent. Coexistence, concurrence et substitution progressive des outils anciens par les nouveaux, tel est le tableau formé par ces couches géologiques superposées.

Prenons un exemple concret de cette diversité, à l'échelle des activités d'un chef d'établissement postal, invité (en préparation d'une réunion du groupe) à recenser tous les outils et systèmes informationnels dont lui ou son personnel se servent. Ce qui frappe, c'est la diversité et l'hétérogénéité de ces systèmes, ainsi que leur nombre. Le bureau de poste est finalement, contrairement à ce qu'on pourrait croire, contrairement aussi à l'image qu'en ont les intéressés eux-mêmes (qui n'ont pas encore d'accès au portail i-poste faute d'être équipés), très fortement imbriqué dans l'organisation et les systèmes d'information. Ce phénomène est le plus souvent masqué par cette distinction déjà signalée plus haut entre informatique "de production" et informatique "de gestion" – qui est dans la pratique relativement conventionnelle et sur laquelle reviendrons plus longuement.

Outils et systèmes " TIC " utilisés dans un bureau de poste

Messagerie

La messagerie est Sumer et le bureau est en réception toute la journée, bien que le trafic soit limité. Généralement, ces messages sont reçus en forme papier le lendemain par la " sacro-sainte " sacoche courrier qui reste une institution historique (

c'est ce que le chef d'établissement ouvre en premier le matin). Le bureau de poste est rattaché à deux interlocuteurs principaux : le groupement et la Direction départementale. La messagerie est utilisée à peu près uniquement pour la réception, la seule émission concernant la commande de fonds, selon une procédure très formalisée. Les réponses à certains messages se font par téléphone, par commodité, car les systèmes de messagerie sont assez souvent incompatibles.

Le système d'alerte sur Sumer (une surbrillance qui indique l'arrivée d'un nouveau message) est apprécié.

Applications de traitement d'information

- SIO (= suivi informatisé des objets) : information remontante automatisée. Occupe les agents du bureau à différents moments dans la journée, pour le flashage des objets entrants et sortants. Ce système existe depuis deux ans et devient de plus en plus important. Dilipack et Chronopost suivent le même processus.

- Saisie comptable des contrats financiers : tous les contrats financiers émis par le bureau doivent être validés informatiquement pour informer les niveaux supérieurs

- Tadoo : donne l'évolution des cours de bourse, consulté quand il faut passer des ordres en bourse dans le cadre de la vente. Les informations sont mises à jour par le système toutes les dix minutes.

- CNPoste : le site vidéotex de la caisse nationale de prévoyance pour passer des ordres et consulter.

- SIPNA, site concernant toutes les publicités non adressées : on prend connaissance des produits qui vont être à distribuer la semaine suivante et on renseigne la base de données sur ce qui s'est passé au niveau de la distribution. Cet outil MédiaPoste couvre toutes les opérations, depuis l'émission du contrat jusqu'au bouclage en bureau de poste en passant par la facturation. On peut noter que ce processus de travail ne nécessite à présent quasiment plus de support papier.

- Transferts comptables : sont faits une fois par semaine dans un créneau horaire précis, signalé par un signal d'alerte sur l'écran ; mais le téléphone reste utile : " si on loupe le créneau horaire parce qu'on était occupé sur l'appareil, on n'a pas de message informatique, c'est un coup de téléphone, en nous disant " tiens tu n'as pas fait le transfert ! " " .

- Système Copilote : tout le fichier clientèle est sur vidéotex indiquant informations et problèmes ou incidents relatifs aux comptes. Il est utilisé tout le long de la journée selon les besoins. Ce fichier est mis à jour par le CRSF.

- SPIC zéro : remontée d'information hebdomadaire, reporting de l'activité des commerciaux, les COFI. Ce système est plus un espace de travail que de communication.

L'utilisation de ces médias est ancrée, on le voit, dans les habitudes de travail. Les différents logiciels utilisés se sont ajoutés les uns aux autres au fil du temps. On remarque que bien souvent, le système informatique vient en complément, voire en doublon, d'un média traditionnel : Sumer / sacoche, alerte pour les transferts comptables/ téléphone. A première vue, les changements que provoquerait l'installation d'Intranet ne concerneraient pas tant la façon de travailler que les interfaces, les bureaux seraient équipés de matériel plus récent et gagneraient en confort d'utilisation (car actuellement les écrans et claviers sont vieux, de type vidéotex).

7.3. Ce qu' "échanger" veut dire à La Poste

La taille de l'entreprise, sa dispersion géographique extrême, sa structure pyramidale et bureaucratique, sa division opérationnelle en "cheminées", la distance entre le centre (le siège et ses directions nationales) et la périphérie (l'échelon territorial ou local) qui bénéficie de ce fait d'une certaine autonomie, toutes ces caractéristiques structurelles font de *l'échange une question cruciale* que la séparation actuelle en métiers ne fera sans doute qu'aiguïser. La gestion "à l'échelle de l'humain" représente dans ces conditions un défi permanent, un horizon sans cesse à reconquérir, un véritable travail en soi. La communication via intranet apparaît dès lors comme une aubaine. Comme une opportunité inédite – à cette échelle – pour développer les échanges, pour assurer la coordination. Une évidence en somme.

7.3.1. La question du périmètre

Or, selon les métiers dont ils relèvent et les tâches qu'ils ont à effectuer, les utilisateurs peuvent envisager plusieurs espaces et périmètres pour échanger. Prenons un exemple. Dans l'exercice de leur activité, les demandes des Cofi (conseillers financiers), seuls dans leur bureau face au client et ayant besoin d'avoir disponible sur leur écran le maximum d'informations validées sur des offres préformatées, ne sont pas les mêmes que celles des Coco (conseillers commerciaux) qui, sur le terrain des entreprises, doivent pouvoir se connecter depuis l'extérieur et accéder aux outils leur permettant d'établir des offres spécifiques. Dans certains cas, le cadre d'échange spontané et privilégié est celui de la Délégation, premier périmètre pertinent, marqué par l'influence de la hiérarchie territoriale ; dans d'autres cas, la communication s'inscrit plutôt dans des groupes de travail entre homologues, ou dans des structures hors-hiérarchie, entre voisins ou par effet de réseau.

Dans cette très grande entreprise de main d'œuvre qu'est la Poste, le risque (et la tentation) de l'isolement peut être grand : dès lors le *contact direct reste déterminant et la réunion physique une nécessité*. La culture postale est aussi avant tout, historiquement, une *culture de la proximité*. D'innombrables réseaux formels et informels, de communautés de métier, d'associations professionnelles irriguent cet ensemble social aux proportions gigantesques et contribuent à le "solidifier", à maintenir sa cohésion. Pour être efficace, toute stratégie de déploiement des nouveaux outils de la communication – comme d'ailleurs tout autre projet nouveau – devra ainsi compter avec et même *s'appuyer sur ce maillage existant*. Celui-ci repose autant sur la relation, la complicité, la confiance, la sympathie et l'antipathie que sur les cases d'un organigramme qui ne cesse d'ailleurs de bouger, de courir après les réorganisations, les réformes de structure si fréquentes depuis une dizaine d'années.

Mais là encore, la question même de la localisation physique de l'échange et de la présence se pose différemment selon les métiers (finance, RGP, courrier). Les bureaux de poste ont très peu de relations entre eux, alors qu'ils sont nombreux à connaître des situations similaires, que chaque chef d'établissement réfléchit à ses problèmes "dans son coin" et doit trouver ses

propres solutions. Or la comparaison constitue un puissant outil de transformation de l'organisation, de fabrication de repères et de connaissances partagées pour comprendre les conditions de l'efficacité. De même, certaines des personnes que nous avons rencontrées regrettaient qu'il y ait peu d'échanges entre compétences homologues au niveau d'une même délégation : *“ les gens sont obligés de se rencontrer à Paris alors qu'ils pourraient plus facilement échanger entre eux grâce à intranet. Actuellement, cet outil semble davantage utilisé en renforcement de la centralisation.”*

7.3.2. Comparer, se comparer

Ce constat relatif au "besoin" d'échanger est notamment fortement ressenti par les cadres intermédiaires et souligne l'intérêt que pourrait avoir un outil comme l'intranet pour combler ce manque. Les comparaisons sont rendues très difficiles par le cloisonnement de l'information : l'information est centralisée au Siège, mais un département ne peut pas se comparer aux autres départements, puisqu'il n'a pas d'information sur eux. Un bureau ne peut pas se comparer avec un bureau de même poids, comparable : *“ on ne peut pas voir les chiffres du voisin ; un niveau hiérarchique peut voir les chiffres du niveau hiérarchique inférieur, mais pas de son voisin du même niveau hiérarchique ”*. C'est pourtant important d'avoir des éléments pour se comparer ; les résultats bruts demandent à être analysés, et cela prend du temps. Il faut arriver à comprendre pourquoi telle situation ou telle méthode est meilleure que telle autre, pourquoi tel bureau a de meilleurs résultats que tel autre. En centre de tri, par exemple, *“ on n'a pas d'outils de comparaison très élaborés, et on se demande si ce qu'on fait est plutôt bon ou moins bon. Mais copier le voisin n'est pas une bonne solution, parce qu'on n'a pas les mêmes paramètres d'un établissement à l'autre. ”*

Le cloisonnement empêche ainsi de faire des analyses comparatives fines. Par exemple, en délégation, si on sait qu'on “ est mauvais ” sur tel point, mais que telle autre délégation est “ bonne ” sur le même point, on ne peut pas voir les chiffres directement, il faut passer par le niveau national. Pourquoi cette opacité ? *“ On craint peut-être que chaque responsable s'aligne sur les moins bons résultats: ‘Oh, lui, il fait moins bien que moi, donc je peux me reposer sur mes lauriers, ce n'est pas la peine que j'avance... ’. Il pourrait aussi se produire l'inverse, à savoir que le responsable se dise : ‘Mince, je suis toujours dans les choux, qu'est-ce qui fait que cet établissement qui est à peu près du même poids que moi, avance bien ?’ – et alors ce chef d'établissement pourrait se renseigner, par les moyens traditionnels ou par la messagerie... ”*

7.3.3. De l'intérêt des sites locaux

Dans la plupart des groupes de travail également, les utilisateurs ressentent le besoin d'une déclinaison locale des sites nationaux qui leur permette d'échanger et de se comparer avec ceux qu'ils considèrent comme leur homologues. Cette alternative est structurée par la nature de l'activité mais également par les façons de manager. L'un de nos utilisateurs évoquait ainsi la succession de deux de ses supérieurs : *“ le premier diffusait volontiers les documents d'information et aimait bien les réunions : celles-ci étaient animées,*

donnaient lieu à des discussions intéressantes, étaient l'occasion de confronter des profils différents, permettait d'obtenir des chiffres et des explications objectives, d'assurer des échanges informels... Le successeur a par contre supprimé les réunions pour faire des économies : les subordonnés qui se connaissaient déjà ont continué d'échanger entre eux de façon "sauvage", en bilatéral car ils recevaient toujours les informations. Par contre, les jeunes ou les nouveaux arrivés se sont retrouvés complètement isolés ”.

Les NTIC, au regard de leur usage pour communiquer (et non plus seulement pour acheminer de l'information), ont tendance, pour l'heure, à *renforcer plutôt qu'à entamer les réseaux d'échange déjà existants*, à cristalliser plutôt qu'à fragiliser les communautés d'intérêt déjà structurées. Dans un climat d'incertitude, relativement chaotique (vu d'en bas), suite aux mutations profondes à la fois dans les missions de la Poste, dans ses principes de structuration et de division interne, dans le rôle de l'encadrement et dans les systèmes informatiques qui leur servent d'appui, ce réflexe de consolidation des formes de sociabilité éprouvées se comprend aisément.

La Poste est donc prise dans une contradiction : il serait intéressant de stimuler d'un côté des applications locales commodes et rapides à élaborer afin de faciliter les échanges transversaux dans les pratiques professionnelles, mais faute de mesures, les sites se créent de façon "pirate" et leur multiplication ainsi que les connexions mal contrôlées peuvent poser de gros problèmes de sécurité.

Le site BRA: une recherche de transparence et de convivialité

Le site intranet de BRA a pour objectif de lutter contre ce cloisonnement, d'introduire de la transparence sur les chiffres des entités dans la délégation BRA. Il vise aussi à répondre à la demande d'ergonomie des chiffres et du reporting. Au moyen de l'intranet, on a cherché à automatiser le remplissage de tels tableaux de reporting, par exemple pour ce qui concerne la production des CTC (centres de traitement du courrier) ou des bureaux CAP 600. Ces tableaux se trouvent remplis par les données de production, et leur agrégation est faite automatiquement, de façon que les décideurs (au moins ceux qui consultent l'intranet) aient accès rapide à tous ces chiffres, et puissent les analyser. Ces décideurs n'ont plus besoin de remettre en forme les tableaux.

Mais il reste une difficulté : trouver le "bon degré de détail" pour une synthèse. Le problème qu'on rencontre est celui du grand nombre de bases de données et de leur hétérogénéité. *“ Ce dont on a besoin, dans le site BRA, c'est une synthèse, et à la rigueur une analyse, mais pas des chiffres extrêmement détaillés; car on ne voit rien s'il y a trop de détails, et les utilisateurs ne savent pas forcément agréger, ou ne le font pas tous de la même façon. Ainsi, le Siège nous reproche de refaire des choses qui existent déjà, mais il ne comprend pas qu'elles n'existent pas sous la forme agrégée dont nous avons besoin.*

Pour certains, c'est cette ergonomie qui est prioritaire : *“ l'analyse, je peux la faire moi-même ; ce que je veux c'est un accès facile aux différentes données dont j'ai besoin pour expliquer (notamment SIO). Pour expliquer notamment que, d'après les chiffres publiés sur le site BRA, je suis moins bon que d'autres. ”*

7.4. Informatique de production / informatique de gestion, une distinction lourde de conséquences

Les applications de l'intranet dans les entreprises sont souvent considérées comme relevant de deux modalités différentes de la mise en relation²⁹. La première, que l'on peut appeler mécanisme de "coordination" s'accomplit sur le registre de l'ajustement réciproque et de l'échange d'information. La seconde, appelons-la mécanisme de "coopération", est réalisée dans le cadre de l'interdépendance et de l'intégration dans un même processus de production. Une métaphore électrique conduirait à parler de circuits d'information "de régulation" dans le premier cas, "de puissance" dans le second. Cette distinction se traduit par des solutions techniques assez différentes : soit par un *cloisonnement* des technologies et applications relevant de l'un ou l'autre volet (cas des secteurs financiers nécessitant des données sécurisées par exemple), soit au contraire par une *intégration* des données de management aux données de production (afin d'assurer un meilleur contrôle ou une valorisation en production de données de gestion).

Cette partition existe à La Poste, comme en témoigne la terminologie spontanément utilisée par les participants eux-mêmes dans le cadre de notre recherche, entre informatique "de gestion" et informatique "de production". Nous le soulignons ici pour montrer qu'elle constitue un "cadrage conceptuel" particulièrement prégnant et largement partagé à la Poste, et qui semble constituer un *frein* à l'intégration des fonctions de gestion et de production dans l'entreprise. Elle divise, dans l'esprit de l'utilisateur, le monde en deux blocs étanches : celui du chiffre, des choses, de l'objectif, d'un côté, et celui du "ressenti", de l'interprétable, de l'humain, de l'autre. D'un côté l'irréfutable, de l'autre la négociation et le débat contradictoire. S'ajoute à cette partition une autre, tout aussi puissante : la distinction entre "ce qui rapporte" (la production) et "ce qui coûte" à l'entreprise (la gestion). Cette opposition recouvre plus largement (aujourd'hui où l'injonction de la rentabilité a force de loi), des catégories telles que celles du bien et du mal, du rentable et du non rentable, de l'essentiel et de l'accessoire.

Ces oppositions dichotomiques repérables dans les pratiques et les représentations des utilisateurs en matière de technologies de l'information ont des implications importantes. *Les NTIC sont essentiellement perçues pour l'instant comme relevant du domaine de l'informatique "de production"* : c'est-à-dire d'une logique comptable, où les chiffres sont irréfutables, où le débat et l'échange sont non seulement exclus mais suspects. Rien d'étonnant à ce que l'échange de savoirs et le partage d'expérience semblent réservés à l'échange en face à face et que les NTIC ne paraissent nullement concernées. La façon dont les utilisateurs perçoivent et utilisent ces distinctions – leurs mots pour le dire, à plusieurs voix – figurent dans les deux colonnes ci dessous.

Informatique de production	Informatique de gestion
- on compte des "choses"	- on est dans le "ressenti", dans

²⁹ Cf. Benghozi Cohendet, Commissariat Général du Plan, réf

- on est dans l'irréfutable	l'interprété, dans l'analysé
- c'est ce qui est comptable, matérialisable	- c'est le ressenti des indicateurs de gestion
- c'est le flux, les opérations	- ce sont les budgets, RH, finance : l'humain qui aide à faire tourner la production
- c'est ce qui rapporte	- c'est ce qui coûte

On aboutit donc – toujours dans les représentations des utilisateurs – à un *clivage là où il serait plus fécond de raisonner en termes de continuum*. Tout se passe comme si face à ces objets techniques aux formats si divers et aux fonctionnalités multiples on cherchait à différencier, à distinguer, à opposer pour y voir plus clair, sur la base de l'expérience antérieure. L'informatique de production est largement entrée dans les habitudes et son caractère opératoire et standardisé est évident pour tous : les applicatifs de production relèvent bien dans cette logique des NTIC. Ceci accentue la sous-évaluation et plus généralement la méconnaissance de l'intranet comme support "aggloméré" d'applicatifs de production. En conséquence et par opposition, les *sujets qui prêtent à discussion et supposent débat, négociation, ajustement, n'en relèvent pas. Leur traitement est renvoyé au domaine de la communication intersubjective classique* c'est à dire sans le support d'une médiation technologique sophistiquée (le téléphone et le fax sont dans ce cas) ou encore celui de l'échange en co-présence, en face à face, en réunion, qui semble de ce fait échapper à l'objectivité, au champ de "l'objectivable".

7.5. Intranet et les évolutions de métiers

7.5.1. Des évolutions manifestes dans des métiers de base

Une des retombées organisationnelles les plus évidentes du développement des NTIC (dans le sens général, sans se limiter à intranet) concerne l'évolution des métiers : obsolescence et transformation des plus anciens, apparition de nouveaux. Certains métiers sont plus directement affectés que d'autres par les nouvelles ressources offertes (ou contraintes imposées) par les NTIC. Aucun bilan synthétique ne sera fourni ici, notre observatoire d'utilisateurs, essentiellement composé d'encadrants, étant trop restreint pour servir de base à un tel recensement. On peut en revanche prendre quelques exemples évoquant des questions générales relatives au suivi et au contrôle de l'information et qui mettent en évidence tout l'intérêt pour la qualité du service rendu d'une ré-articulation entre informatique de production et de gestion. Un premier exemple de pratiques métier affectées par l'introduction des NTIC concerne la gestion de production. C'est celui *du suivi de campagne dans les centres de distribution*, même si l'utilisation de l'intranet dans ce cas reste encore limitée. Le suivi s'effectue en plusieurs étapes. Dans un premier temps, on introduit dans une grille le planning prévisionnel de trafic (catalogues VPC à recevoir, dates de distribution prévues...) à partir des informations reçues sous forme papier. Dans un deuxième temps, ceci permet

d'effectuer le suivi de la distribution : chaque jour, des déclaratifs de réalisation sont établis et permettent, en interrogeant le site, de savoir où on en est dans l'activité : prévisions réalisées, état des stocks.... Ces compte rendus journaliers servent à gérer la production (affectation des personnels, moyens à prévoir) et à fournir également des rendus au client et à la hiérarchie. La direction consulte les données prévisionnelles et d'activité par l'intranet ; cela lui permet de suivre l'activité des centres "en temps réel" mais aussi, incidemment, le fonctionnement du reporting lui-même, puisqu'elle est à même de repérer, par exemple, si les déclaratifs ont été faits ou non dans la journée. De son côté, le service n'a donc plus à s'occuper de la restitution au client ou à l'amont : l'intranet s'en charge automatiquement. Ce cas nous montre une automatisation de la transmission d'information, le travail de management se déplaçant vers le contrôle du bon fonctionnement de cet automatisme.

Un second exemple concerne le *suivi commercial des services financiers* et met en jeu d'autres types d'applications portées par l'intranet, par exemple pour le suivi des anomalies. Leur détection peut alors être source d'améliorations dans l'organisation du circuit. Le groupe a discuté de façon plus approfondie des performances de l'outil de suivi commercial des services financiers lors des campagnes et des problèmes rencontrés. Cet outil fonctionne sur le même schéma que le précédent : prévision, déclaratif quotidien d'activité, ainsi que vérifications et ajustements. Les responsables peuvent donc voir chaque jour l'état de la production et l'évolution de la campagne (régularité quotidienne) ; le système d'information côté vendeur se double d'un système d'information côté comptable (afin de prévoir le déblocage des fonds par exemple).

Ces deux exemples soulignent des problèmes plus généraux propres aux effets de ces technologies sur les activités des responsables ainsi que sur les relations de La Poste avec ses clients et la qualité du service rendu. Avec de tels outils, une nouvelle tâche incombe aux utilisateurs contraints de gérer les décalages (et les différences) entre les informations collectées sur des bases *déclaratives* et celles directement *construites à partir du système de production et comptable*. De tels décalages peuvent avoir également des effets plus directs, en terme de relation au client et de performance : ainsi, pour les chèques, le traitement s'opère normalement entre $j+2$ et $j+4$; quand les délais de traitement s'allongent, parce que les chèques sont mal pris en compte par exemple, cela affecte à la fois le client qui souhaite être crédité au plus vite et la Poste dont un des objectifs est de ne pas laisser dormir la trésorerie.

Deuxième problème, celui de l'interfaçage technique et donc du lien, désormais plus étroit, entre les systèmes de production, comptable et commercial. Pour gérer les décalages indiqués précédemment, les utilisateurs devaient, jusqu'à présent, trouver des palliatifs ; mais on peut penser qu'à court terme la situation s'améliorera grâce à des interfaces intégrées permettant de disposer en temps réel des mêmes informations. Ainsi, la signature d'un contrat déclenchera en même temps l'information de suivi commercial, celle de production... Contrairement à certaines banques, la Poste a en effet fait le choix d'intégrer et d'interfacer véritablement les systèmes comptable et de production d'un côté, de communication et de suivi commercial de l'autre côté. L'entreprise prend là un risque – calculé – qui suppose de responsabiliser les utilisateurs

locaux. Quand on parle de validation des informations, il faut aussi parler de sécurisation : il faut se doter des moyens nécessaires pour vérifier qui a effectué les transformations et les modifications sur une transaction. De même, les informations à la source devront aussi être fiabilisées car le vendeur qui ouvrira un contrat devra "renseigner" des lignes de données qui seront intégrées dans le système de production, de même qu'il aura accès à des informations directement extraites du système de production. Ce n'est pas le cas actuellement. Pour utiliser et manipuler ces nouvelles informations sans risque d'erreur, les vendeurs devront donc nécessairement disposer d'un support et d'une aide en ligne.

Les évolutions évoquées concernent le management, mais aussi certaines tâches dévolues aux opérateurs de base (conseillers financiers), qui vont comporter plus de responsabilités et d'envergure dans la mesure où elles auront des implications directes et étendues pour les systèmes de production et d'information. On pourrait comparer cette évolution à celle qui a eu lieu dans les industries mécaniques (automobile), l'opérateur sur machine devenant "conducteur de ligne de production", avec une mission qui s'apparente plus à de la gestion qu'à du travail manuel.

7.5.2. La chaîne hiérarchique et le métier de manager

La diffusion des NTIC révèle en l'aiguillant une question qui se pose dans toutes les grandes entreprises et dont l'encadrement intermédiaire est le porte-voix parce que l'un des principaux intéressés : l'organisation hiérarchique et pyramidale permet-elle les processus de coopération et de coordination élargis qu'appellent les utilisateurs comme les directions générales ? Travailler autrement – en réseau, de manière transversale – suppose en effet d'autres compétences et d'autres moyens. Cela suppose aussi, plus profondément, une organisation différente. Les possibilités offertes par l'intranet semblent en particulier particulièrement adaptées à une *refonte des principes de la collaboration, de l'animation de la ligne hiérarchique*. Pourtant l'impression générale est que le formatage actuel de ce dispositif bute sur un préalable qui l'ampute de son potentiel novateur : le souci de "positionner" tout le monde selon un schéma hiérarchique prédéterminé de l'organisation avant de laisser l'outil vivre sa vie. L'intranet se coule de ce fait dans le moule de l'existant, ce qui rend plus manifestes et plus transparents les principes de séparation et les frontières internes sur lesquelles reposent la pyramide.

La messagerie électronique est entrée dans les mœurs, on l'a vu, et des pratiques volontaristes et incitatives se développent, lentement mais avec une probabilité forte de généralisation. Le compte-rendu du conseil de délégation, par exemple, se fait désormais par intranet, l'après midi même, avec tous les tableaux, reporting et informations fournis à cette occasion. Ceci suppose, soulignons-le, un travail rapide et efficace de l'assistance de direction, qui permet à l'ensemble des responsables départementaux de récupérer ces données et de les retravailler éventuellement pour les renvoyer ensuite à leurs managers départementaux. Mais il reste difficile de pronostiquer la pérennité de ce mode de communication. Des sites "jetables" liés à des événements particuliers, tels que le passage à l'an 2000, aux 35 heures ou à l'euro, ont été

montés avec succès au plan local, sans toutefois donner lieu à des expériences plus durables affectant en profondeur les modes de concertation et de coopération au sein de l'encadrement.

Un consensus se dégage autour de l'idée que *l'apport des NTIC au métier de manager est à envisager avec prudence et même circonspection* : ce n'est pas avec des outils qu'on change le comportement des hommes, dit-on... il faut apprendre à s'en servir et à *ne pas* s'en servir. Les propos des membres du groupe laissent penser que, à La Poste, le métier de manager ne paraît pas vraiment pensé comme tel, faisant l'objet de formations spécifiques, de suivis de carrière, etc. Or ce métier n'a rien d'inné, soutiennent les intéressés ; le savoir-être (centré sur la relation), véritable cœur du métier, y est trop souvent occulté, comme allant de soi, et le savoir-faire, encouragé. Pourtant, le management, disent-ils, c'est aussi savoir gouverner des hommes, savoir s'intéresser à ce qu'ils font. Les outils informatiques, dans ce contexte, risquent de servir de simulacre, d'écran – tout comme, à l'occasion, les règlements et les documents qui ne manquent pas dans le monde postal.

Il se dégage des discussions du groupe que, face à la gestion de l'information, le rôle du responsable doit être de veiller à associer trois fonctions :

(1) Le souci de la réception et de l'usage de l'information : la question de l'accès à l'information se pose en permanence pour le personnel. L'exemple de l'appel à candidatures par intranet risque de reproduire les défauts du système des formulaires : que la diffusion soit effectuée sans vérifier que tout le monde a bien les moyens de s'informer. La mise à disposition "théorique" ne garantit pas, en l'état actuel de l'équipement, l'accès de tous à l'information.

(2) Le rôle de commentateur, de traducteur des messages, leur explicitation "située", en rapport direct avec l'activité des agents. Cette transformation du "brut" en information commentée et contextualisée est au cœur des responsabilités du cadre.

(3) Et enfin, le renouvellement des formes du contrôle qui risque d'être rendu plus aléatoire du fait d'une certaine montée de l'informel, notamment avec la messagerie (les invitations qui arrivent par intranet, par exemple, dont le n+1 n'est plus au courant). L'argument avancé est intéressant parce qu'il met en évidence la relation entre information et engagement. Court-circuité, le hiérarchique peut alors légitimement se défausser, ne pas valider. Se tenir informé des faits et gestes de ses collaborateurs est donc un excellent moyen pour rester lui-même impliqué, engagé.

La rapidité de circulation de l'information a des effets directs sur le contenu de l'activité, éloignant le responsable de ses missions d'animation de l'équipe, jugées essentielles, et favorisant ce "management panique" déjà évoqué.

Une autre source de préoccupation pour les cadres concerne la fiabilité des informations qui circulent, plus nombreuses et surtout plus *discordantes* qu'au temps du papier. Quand l'utilisateur final et le responsable ont la même information, la question se pose de la responsabilité du bon fonctionnement et de l'utilisation des outils de suivi. Le rôle du management local est souvent de

réduire la discordance, de faire la synthèse entre des applications et des modes de fonctionnement très différents (cf. les chefs de bureau confrontés à des applications plus ou moins cohérentes entre elles, du fait des “ cheminées ”). Il faut donc penser le rôle du management comme un gestionnaire de portefeuille d'activités chargé de remettre de la compatibilité là où elle n'existe pas, de définir ses priorités là où le système ne le fait pas pour lui.

Plus généralement, est évoqué aussi le risque d'une confusion des responsabilités en cas de dysfonctionnement due à la diffusion accrue des informations. Le manager d'un bureau peut en effet être sensible à certains éléments dont sa hiérarchie n'a pas conscience. D'un côté, quand le management n'a pas toutes les informations, il peut avoir la tentation (facile) de se décharger largement sur les utilisateurs locaux pour ce qui concerne le bon fonctionnement du système (obligation de résultats). A l'inverse, si le management et les utilisateurs locaux ont la même information, en cas de difficultés, ces derniers auront la tentation de se tourner vers le management pour le solliciter et lui demander de rechercher et proposer des solutions. Des glissements peuvent se produire dans les deux sens. Ils révèlent un écart croissant entre la réalité et la reconnaissance et alimentent un *sentiment de désarroi sur ce que "faire" et surtout "bien faire" veut dire*, d'autant que les critères traditionnels d'évaluation et de jugement sur le travail accompli (qui peuvent porter, selon les cas, sur le chiffre d'affaire, le nombre des "restes" comme sur celui de grévistes), eux, sont restés inchangés. L'accessibilité croissante des informations et la rapidité de leur circulation introduisent un *doute supplémentaire* (en cette période de transformations structurelles rapides) *sur les objectifs et les finalités du métier de manager* : elles cristallisent en leur donnant un visage – celui des technologies de l'information – des interrogations préexistantes et dévoilent en creux des zones d'incertitude dont elles ne sont bien souvent que le révélateur.

8. Normalisation des pratiques

Le développement de l'intranet, à la Poste comme n'importe quelle autre entreprise, est marqué par une contradiction intrinsèque. L'outil est générateur d'autonomie et d'initiatives individuelles ; il permet de l'innovation, ce qui suppose des conditions qui ne sont pas dans la transgression comme l'illustre le cas BRA qui a su donner un statut à de l'innovation intersticielle. Mais l'intranet appelle, dans le même temps, à une forte mise en cohérence et standardisation des pratiques individuelles et collectives³⁰.

Toutes les applications techniques intranet ne sont pas, de ce point de vue, équivalentes. Certains des outils de l'intranet sont plutôt porteurs d'autonomie car leur fonctionnement et leur animation n'imposent pas, a priori, une forme particulière d'administration et d'organisation ; d'autres sont davantage,

³⁰ On pourrait dans cette perspective comprendre le nom “ Intranet global ” comme signifiant une intention de globaliser le système d'information.

structurellement, porteurs de contrôle car ils nécessitent dans leur conception et leur mise en œuvre des procédures et des formes déterminées d'organisation et de structuration. Si on peut ainsi distinguer deux classes d'applications, ce n'est pas simplement du fait de leurs caractéristiques techniques intrinsèques, mais aussi en raison de l'esprit dans lesquels elles se mettent en place : adoption progressive ou volontariste, liberté d'utilisation ou contrôles stricts des usages...

8.1. La standardisation, un effet induit de l'intranet

Intranet représente bien davantage qu'un simple réseau d'entreprise fonctionnant avec des technologies internet. Par la stimulation des échanges qu'il autorise, il ouvre la voie à une rationalisation de l'organisation et à des mouvements de standardisation qui s'établissent à différents niveaux de l'entreprise : dans le choix des matériels et des équipements, dans la structure des échanges, dans les applications utilisées, dans les données et informations échangées, dans les pratiques opératoires et de comportement... Cette standardisation est d'abord l'effet du développement de la communication et des échanges. Comme nous l'avons déjà souligné, le souci de communiquer efficacement par l'intranet et de pouvoir avoir accès aux applications existantes a conduit et forcé les initiateurs du projet et les utilisateurs à " se caler " les uns les autres en adoptant et en développant des outils, des pratiques et des référentiels communs. Un effet de ce prérequis de standardisation est d'ailleurs, paradoxalement, que dans certains cas les systèmes d'informations et d'échanges de données mis en oeuvre s'appuient sur des schémas très peu innovants : le succès se rencontre souvent chez des groupes d'utilisateurs dont les transactions et les cadres cognitifs d'action sont déjà hautement standardisés au sein de réseaux, de communautés ou de secteurs d'activités.

Ce mouvement d'ajustement et d'homogénéisation des pratiques (au sens large du terme) s'établit spontanément et de façon diffuse car Intranet banalise l'outil informatique (de bureautique comme de production), en rendant possible d'aller rechercher l'information de terrain en continu et d'échanger facilement avec des homologues. Beaucoup des utilisateurs présents dans le groupe ont mentionné qu'auparavant certaines informations n'étaient pas disponibles, ne remontaient pas, étaient présélectionnées et agrégées car trop nombreuses ; intranet va probablement contribuer à supprimer des échelons intermédiaires qui ont une fonction dans le processus de traitement des informations mais servent aussi au tri de ces informations, à leur valorisation et interprétation. Cette facilité apparente de mise en relation et de comparaison, quasiment en temps réel, rend dans le même temps beaucoup plus manifeste des difficultés d'ordre organisationnel tenant à ce que les informations utilisées à chaque niveau et véhiculées par l'intranet ne sont pas normées : chacun a ses propres règles et instruments de mesure. Les différences entre les façons de mesurer permettent même à chacun de mieux négocier ensuite en choisissant et en retenant la référence et la mesure qui l'intéresse. Le développement grandissant des échanges oblige à mettre à plat la nature des informations pour permettre les comparaisons : cela conduit à visibiliser les différences d'équipement, de moyens, de niveau technique mobilisés dans

l'accomplissement des tâches. En facilitant ainsi les échanges, Intranet contribue donc à la visibilisation des écarts entre utilisateurs ou entre centre d'activités. Ces écarts concernent aussi bien la nature des informations que le degré d'équipement technique, les différences de compétences, le degré d'avancement des projets ou les performances.

" Les sources, les chiffres et les modes de calcul qu'on prend à chaque niveau ne sont pas normés. C'est comme si, pour compter du bois, l'un comptait en stères, l'autre en tonnes, et encore un autre en arbres à couper ; et puis il y en a un qui va compter en forêts et l'autre en mètres cubes de bois à couper. Les discussions que l'on a parfois, ça ressemble à : "Tu n'as pas coupé suffisamment de tonnes... -- Oui, mais si tu regardes en arbres, je suis dans les temps..." "

" Donc on en vient à décider qu'on va normer : "Tout le monde va compter en m3 de bois". Et au moment où l'on se met à compter en m3 de bois, on se rend compte que certains ont des tronçonneuses et d'autres des scies à main... Donc aujourd'hui, on est vraiment dans cette phase où l'on essaye de dire "on va normer" et puis, une fois que tout le monde se met à compter pareil, on découvre la misère dans certains coins. "

(extrait de la réunion n°3)

8.2. La normalisation, une condition nécessaire et un objectif

Mais la standardisation est également une normalisation au sens où la prescription de comportements et pratiques communes est la condition nécessaire, si ce n'est un des objectifs, de toute rationalisation des pratiques managériales : les normes (techniques, de gestion et de comportement) ont une importance prépondérante sur la capacité et le volume des échanges susceptibles de transiter sur les intranet, comme sur la possibilité d'échanger des données de structure analogue entre applications très différentes. Le travail coopératif et l'accès à des informations communes supposent une homogénéisation minimale des équipements, des outils, des logiciels et des connexions dont chacun dispose au niveau individuel ou à celui de son établissement. Dans ce cas, la standardisation ne peut plus être simplement portée par l'auto-ajustement des utilisateurs mais répond à une démarche volontariste de normalisation de la part des porteurs de l'intranet et des applications utilisées.

L'expérience d'autres entreprises montre que même quand la gestion du projet Intranet se veut ouverte et réactive au départ, la gestion de l'information et des coopérations par l'intranet conduit nécessairement l'entreprise à s'interroger sur ses modes de fonctionnement : quelles informations diffuser, à qui, avec quels processus de validation et d'autorisation de publication ? La mise en place et l'évolution d'un intranet est, de ce fait, souvent à l'origine d'une réflexion et d'une action plus générale sur la communication officielle et la gestion de l'information dans l'entreprise.

Le mouvement de normalisation engagé à la Poste autour de l'intranet prend plusieurs visages. Il est d'une part d'ordre " micro ", au plus proche des pratiques individuelles. Au moyen de l'intranet, on a ainsi cherché à automatiser le remplissage de tableaux de reporting, par exemple pour ce qui concerne la production des CTC ou des bureaux CAP 600. Ces tableaux se trouvent remplis par les données de production, et leur agrégation est faite automatiquement, de façon que les décideurs (au moins ceux qui consultent l'intranet) aient accès rapide à tous ces chiffres, puissent les analyser sans avoir besoin de les remettre en forme.

Le développement des chartes de bonnes pratiques (chartes d'usage et chartes de mise en oeuvre) fournit un autre exemple de normalisation des pratiques individuelles. La fourniture des accès internet s'est accompagnée, en particulier, d'une démarche dans laquelle tous les agents doivent signer une charte d'usage dans laquelle il est expliqué que, fondamentalement, l'usage d'internet – et des NTIC d'une manière générale – est un usage strictement professionnel. Ce document fait foi et permet de ne pas prendre les gens par surprise. Les utilisateurs savent que leurs e-mails peuvent être " audités ", ce qui ne veut pas dire être lus.

La nécessité d'élaborer des chartes à un niveau plus large, pour la conception même des sites, est d'ailleurs une question qui se pose car elle soulève très directement les limites de l'autonomie et de l'innovation. Donner un cadre général aux sites et aux applications de l'intranet, sur le mode : " voici à quoi doit ressembler un intranet bien conçu, voici également le matériel, les informations... ; quant au contenu, à vous de l'organiser et de le structurer" relève en effet d'une injonction paradoxale. Mais si de telles normes ou modèles ne sont pas établis et fournis, le risque de sous-utilisation et de surinvestissement sera grand car l'outil ne sera pas adopté par tous, mais uniquement par les utilisateurs avertis ou les centres les plus motivés.

L'enjeu du mouvement de normalisation qui accompagne intranet dépasse donc bien le niveau des pratiques individuelles pour toucher des tendances plus profondes de l'entreprise. Rien d'étonnant alors à ce que la mise en oeuvre de l'Intranet rejoigne les évolutions plus générales de la Poste dans le souci de " normer " l'organisation.

Comme dans toutes les entreprises, l'intranet fournit des occasions de modification de processus internes et d'évolutions organisationnelles : il rend techniquement possibles certains changements de structure, l'adoption de nouvelles procédures et la capacité de poser d'anciens problèmes dans de nouveaux termes. La normalisation des informations induite par l'informatisation des systèmes d'information fournit le support pour l'homogénéisation des outils, des moyens, des activités. Du point de vue de la conduite du projet intranet, les questions qui se posent cependant sont de savoir si les mouvements simultanés de normalisation et d'innovation qui se greffent sur le système technique sont bien ceux que l'entreprise recherche, si la normalisation et l'innovation couvertes sont bien celles qui sont jugées nécessaires et ne laissent pas de côté des dimensions importantes. Ces interrogations, comme la mise en oeuvre de ces objectifs, relèvent de la responsabilité des services

centraux (DSI mais aussi DCOM) autant que de celle des responsables opérationnels et des gestionnaires d'applications eux même.

Pour permettre de constituer une vision cohérente et globale de l'intranet, la DSI entreprend une reconstruction a posteriori de l'architecture des sites et des accès. Centraliser les architectures vise pour elle à éviter les multiples serveurs locaux afin de limiter les coûts d'infrastructure, à garantir la mise en place d'anti-virus et de pare-feu aux sorties sur internet, en faisant la chasse aux connexions sauvages par modems et en aménageant des entrées/ sorties de l'intranet à des endroits contrôlés.

La gestion technique de la cohérence ne résout toutefois en rien les interrogations quant à l'homogénéisation et la normalisation des contenus. Au niveau de l'entreprise, en effet, tout est à construire puisque les intranets ont tous été constitués à des niveaux de responsabilité relativement bas et par petites filières, le contrôle reposant sur des règles de sécurité techniques "*larges et commodes*". Les directions d'activités, par exemple, centrifuges mais egocentrées, ont élaboré très tôt des intranets par métiers ou par grandes fonctions, RH, gestion ... ; chaque chef de département du siège a ainsi la tentation de créer son intranet pour irriguer les centaines ou milliers de personnes de sa filière. Au niveau local également, un grand nombre d'intranets professionnels ou para-professionnels se sont multipliés à l'intérieur de l'entreprise : des intranets pour les associations, pour les niveaux locaux, les directions départementales – il y en a 100 ! -, les directions à compétence nationale, à un niveau régional. La DIRCOM, en charge de l'aspect éditorial, fournit le site i-poste qui regroupe tous les sites notoires et officiels de La Poste. Elle ne peut cependant contrôler tous les sites locaux, auxquels elle se contente de proposer un maquettage et une mise en forme. Le risque de cloisonnement est alors très grand, la tentation du contrôle et de la normalisation tout autant.

Conclusions

Les principaux résultats de la recherche résumés ici visent à souligner quelques points saillants de nos analyses mais aussi à soulever des questions et relever des enjeux et tensions auxquels La Poste nous semble aujourd'hui confrontée. Les trois premiers reprennent notre problématique qui pose l'imbrication étroite entre phénomènes technologiques et organisationnels. Ils rappellent :

- (1) notre conception de *ce qu'est* (et de ce que n'est pas) l'objet même de cette recherche, un intranet
- (2) nos arguments sur la nécessité de " déconstruire " la catégorie faussement évidente " d'utilisateur "
- (3) notre apport à une analyse " située " des usages d'intranet, grâce à la notion de " configuration ".
- (4) Ce point fait l'hypothèse d'un transfert possible du dispositif méthodologique expérimenté pour les besoins de la recherche (le débat organisé au sein d'un groupe d'utilisateurs) au suivi permanent des innovations dans l'entreprise.
- (5) La question soulevée dans le point (5) – Peut-on parler d'une " politique " à La Poste concernant l'intranet ? – aborde des enjeux plus stratégiques ainsi que les problèmes de la gestion technique et de la maintenance informatique de cette NTIC que constitue l'intranet.
- (6) " L'effet de taille " dans une entreprise comme La Poste pèse lourd sur la gestion du système d'information et explique en grande partie les logiques d'action en présence et les tensions qui en résultent, notamment entre le niveau central et le niveau local.
- (7) Les pratiques de reporting connaissent avec les nouvelles possibilités d'une diffusion de l'information " en temps réel " une croissance inédite (et parfois incohérente).
- (8) Mais l'introduction des NTIC prend aussi le visage d'une révolution plus " tranquille " dans les modes de communication et de coordination et qui modifient en profondeur aussi bien les conditions d'exercice de la responsabilité hiérarchique que les formes de l'échange. Tout ceci peut transformer assez profondément le métier et les missions du manager.
- (9) Le dernier point abordé dans cette conclusion traite de la normalisation, des raisons qui y contraignent, des procédures en cours de définition et des contradictions qu'elle ne peut manquer d'aviver.

1. Intranet, un objet à “ construire ”

Intranet est un mode de communication et de mise en relation d'applications informatiques qui se caractérise par sa souplesse ; ses possibilités dans le domaine de l'organisation sont très larges, et loin d'être toutes explorées. On ne peut **pas attendre** d'intranet qu'il exerce, par ses seules propriétés techniques, des **effets pré-déterminés sur l'organisation**.

Il ressort très nettement des recherches effectuées sur différentes entreprises que les éléments déterminants de ce que deviendra l'intranet relèvent bien plus de la **politique d'organisation** dans laquelle il s'intègre (si elle existe) et de la démarche de mise en oeuvre, que des caractéristiques propres des technologies.

Pour définir de façon pertinente un projet Intranet dans le cadre d'une entreprise, il est nécessaire de se référer à des projets d'organisation dont Intranet sera le support. C'est à travers la vision “organisante” qui lui est associée – c'est à dire **ce que l'on souhaite en faire** - qu'on peut le mieux caractériser une technologie aussi souple et adaptable qu'intranet.

2. Utilisateur, une catégorie à “ déconstruire ”

La diversité des profils d'usage et des situations d'utilisation interdit de parler des utilisateurs de façon globale. Elle explique aussi pour partie la difficulté des gestionnaires de projet intranet à mieux connaître et à tenir compte de leurs “ besoins ”.

Les principaux facteurs de cette diversité tiennent notamment :

- à l'impossibilité de tracer des **frontières** nettes entre les utilisateurs de technologies “anciennes” et les utilisateurs de technologies “nouvelles” ;
- à des capacités d'**appropriation** importantes par les utilisateurs qui, dans la phase actuelle, sont souvent à la fois utilisateurs et promoteurs engagés dans le développement d'applications locales ou spécifiques ;
- au fait que les NTIC sont parfois utilisées sans que cela soit **visible** par les personnes concernées, sans qu'elles en aient conscience, et les usages originaux ne sont pas forcément perçus ;
- à la diversité des **positions** occupées par rapport à l'information (producteur, consommateur, organisateur, manutentionnaire) et des statuts hiérarchiques (cadres / opérateurs de base)

3. Les “ configurations ” d'intranet

Il découle de ce qui précède que, pour caractériser une application intranet, il faut décrire le **collectif** qui l'utilise et l'anime et comment l'application s'intègre dans les modes de travail existants ; différentes **populations-cibles** doivent

souvent être distinguées selon la manière dont elles sont concernées par l'application.

La dynamique de l'application consiste d'une part dans le projet, ce qu'on veut en faire (l'avenir), et d'autre part dans la **trajectoire passée**, qui représente ce que le collectif a appris, les compétences accumulées, les outils qu'il utilise déjà. Autrement dit, une application doit être vue à la fois dans sa dimension **synchronique** (comment elle se positionne et s'insère dans l'ensemble du système) et dans sa dimension **diachronique** (sa trajectoire de constitution, les apprentissages effectués et prévisibles, le projet porté par rapport à l'organisation du collectif).

Nous avons identifié avec le groupe de travail une **variété** importante de **configurations**, dont certaines sont méconnues des directions centrales au Siège. Les directions centrales pensent principalement aux applications de diffusion et de publication d'informations allant du haut vers le bas, ou bien organisant la remontée d'informations de *reporting*. Ce sont des applications *top-down* ou *bottom-up*. Les applications expérimentées en local apparaissent, en revanche, plus directement liées à des usages spécifiques, plus interactifs, à des collectifs de travail relativement bien identifiés, et souvent de petite taille.

Les "visions organisantes" associées peuvent se répartir en trois grands types : 1) le partage de connaissances dans une optique de contrôle de gestion ; 2) le souci de concentrer sur un poste de travail un grand nombre de ressources informationnelles de l'entreprise (ce qui inclut les applications de publication-diffusion d'informations) ; 3) la structuration et l'animation de communautés de pratique, autrement dit de groupes liés par des préoccupations professionnelles communes.

4. De l'intérêt d'associer les utilisateurs

Qu'il soit de bonne politique d'associer les utilisateurs est une hypothèse courante, mais il faut reconnaître qu'elle n'est pas facile à mettre en pratique avec succès, en raison de leur diversité et de l'ambiguïté que représente cette "association", et ce, quelle que soit l'entreprise.

En comparant la nature des situations d'usage recensées dans le groupe d'utilisateurs avec celles identifiées au niveau de la DSI et des directions centrales, on peut souligner certaines limites des dispositifs structurés existants visant à "faire remonter l'information des utilisateurs". Ils apparaissent essentiellement conçus dans une **logique verticale** et dans le souci opérationnel d'exhaustivité, de résolution de problèmes et d'erreurs, de fiabilisation. Sont mal prises en compte dans ces dispositifs les raisons pour lesquelles il est intéressant et fécond de "faire parler" les utilisateurs :

- ils sont **inventifs**, et ce qu'ils inventent correspond à leurs besoins, donc aura plus de chances d'être utilisé
- ils sont les **expérimentateurs** en vraie grandeur des techniques mises en place par les concepteurs, et ils sont des informateurs-clés pour la mise au point ergonomique qui conditionne l'efficacité des techniques

- s'ils ont le sentiment de **participer** au processus de définition des applications techniques, ils accepteront plus facilement de s'en servir, ou seront plus facilement moteurs dans le déploiement.

La question de la prise en compte des utilisateurs est donc aussi celle de la définition des dispositifs pertinents pour cela. On peut se demander en particulier si le **dispositif d'analyse** mis en place dans le cadre de la recherche ne constitue pas une expérience **transmissible** et ne pourrait pas préfigurer et servir de base à des dispositifs plus systématiques et facilement démultipliables, de suivi des usages.

5. La Poste a-t-elle une " politique " en matière d'intranet ?

Alors qu'intranet peut, selon la manière dont il est implanté et utilisé, réunir les différents " métiers " de La Poste ou au contraire accentuer leur séparation, il n'existe **pas de politique explicite** sur ce sujet. Le projet Intranet global, s'il annonce une volonté de renforcer les liens, n'évoque pas ces questions et ne relie pas intranet aux évolutions organisationnelles prévues.

Or il est important pour les agents qui investissent dans Intranet, de savoir quels enjeux ils portent, et si leurs initiatives seront bien reçues et récompensées. Une politique de déploiement de l'intranet suppose, en outre, de prendre un certain nombre de décisions (les compétences et nouveaux métiers associés seront-ils pourvus en interne ou par voie externe ? comment est prévue l'intégration de ces nouveaux métiers dans la grille RH de LP) qui ne sont toujours pas explicitement posées. Aussi, le fait que les postes correspondant au développement d'Intranet n'aient pas été inclus dans les projets de réorganisation SOFT laisse perplexe.

Développer un intranet susceptible " d'unifier " l'entreprise ne se limite pas à créer un portail unique (i-poste) au delà duquel chaque Direction aurait son domaine réservé. Cela implique de créer des liens (des interconnexions) entre les différentes pages et applications des différentes directions. Intranet crée un **nouvel espace de visibilité** pour l'entreprise et ses relations internes : l'existence de relations, ou au contraire leur absence, devient visible dans cet espace. Intranet est donc un **outil à double tranchant** de ce point de vue : il peut aussi bien fabriquer de l'unité que souligner l'éclatement.

Selon le projet stratégique visé (renforcer les liens entre métiers ou organiser leur séparation, sécuriser l'information ou favoriser l'initiative...), les moyens et les acteurs de la politique ne seront pas les mêmes. Il ressort de notre étude qu'il existe un fort potentiel d'applications locales développées au plus près des utilisateurs.

Un dernier élément de la politique d'entreprise en matière d'intranet concerne enfin le pilotage et la gestion technique de cet outil. Nos observations montrent que celle-ci est génératrice de tensions entre les différentes entités que sont la DSI groupe, les DSI métiers, les directions locales et les directions centrales. La taille de l'entreprise suscite une coupure et des différences inévitables entre le point de vue central, soucieux de cohérence et d'économies

d'échelles, et le niveau local très réactif et impatient dans ses besoins et ses demandes.

6. Importance et conséquences de “ l'effet de taille ” à la Poste

La Poste a la caractéristique d'être sans doute parmi les plus grandes organisations au monde. Cette taille ainsi que la structure en réseau de l'entreprise a des conséquences importantes et significatives (que l'on peut appeler de façon générique “ l'effet de taille ”) en matière de gestion en général, de gestion du système d'information en particulier. Ces conséquences sont cependant rarement perçues en tant que telles : la tendance semble être de raisonner plutôt par extrapolation à partir de l'expérience des autres grandes entreprises (mais de taille néanmoins moins importante) alors que **l'effet de taille s'accompagne certainement d'effets de seuil** et de changement de nature des problèmes rencontrés dans la définition des applications, le déploiement de l'intranet et du système d'information, la régulation et la gestion du réseau. Nous pouvons citer, par exemple, plusieurs conséquences de cet effet de taille directement observées à travers les témoignages du groupe :

- les utilisateurs prioritairement visés pour l'instant dans le déploiement sont généralement des managers ou des professionnels ciblés sur certaines applications particulières (commercial, contrôle de gestion...)
- le déploiement des applications et les pratiques d'achat et d'équipement de la DSI et des opérationnels sont conditionnés par la difficulté particulière que constitue la quantité de postes à équiper et d'agents à former
- le nombre des agents et cadres, et leur renouvellement fréquent empêchent souvent l'identification précise des responsables et justifie la nécessité de disposer de boîtes à lettres fonctionnelles, de systématiser et standardiser le reporting sur le déploiement.

Pour faire face à ces écueils, on a pu identifier plusieurs conséquences et stratégies de réponses de l'organisation et de ses agents.

Conséquence 1 : pour installer les NTIC, il faut **procéder par vagues successives** (on ne peut pas équiper tout le monde en même temps à cause des problèmes de technicité, de coût, de formation). Il faut donc définir la composition de ces “ vagues ”, **définir une politique d'implantation-diffusion**. Différents choix sont possibles : par métier, par strate hiérarchique, par fonction ou branche... Sur les NTIC, on peut difficilement procéder autrement qu'en commençant par les managers (respect de la hiérarchie et de son prestige). D'autre part, comme il s'agit d'une application généraliste des NTIC, on ne peut pas procéder par métiers, sauf pour des raisons de soutien logistique ou de compatibilité.

Conséquence 2 : les **politiques d'achats industriels sont centralisées** pour permettre de négocier des prix intéressants étant donné le nombre de poste, ainsi que pour assurer la cohérence et l'interface entre les différents matériels ; mais du point de vue des utilisateurs, ces politiques **apparaissent décalées** dans la mesure où la quantité de postes à équiper génère une lenteur

inévitables du déploiement et conduit à une désuétude assez rapide des matériels fournis (dans le contexte très évolutif de la micro-informatique).

Conséquence 3 : les agents qui ont à gérer, en nombre, la mise en place et le déploiement de matériels sont dans la nécessité **de procéder par “ routines efficaces ”** et se trouvent dès lors dans l'impossibilité de prendre en considération les exceptions ou les spécificités des différents types d'utilisateurs au moment de la mise en place.

Conséquence 4 : face à cette standardisation la seule façon de gérer ces exceptions et ces spécificités apparaît souvent sous la forme de la fourniture de passe-droits, dérogations, faveurs, exceptions... qui sèment le “ désordre social ” dans la culture postale égalitariste mais qui constituent, en même temps, des niches d'innovations venant enrichir le système.

Conséquence 5 : l'évolution permanente des standards, des matériels, des applications et de l'organisation elle-même suppose **d'organiser la transition d'un système à l'autre, ou plutôt la coexistence des différents systèmes** – d'où le risque de non homogénéité du système à tout moment.

7. Le reporting

Le groupe a abondamment discuté de la pratique du reporting, domaine où se font jour des changements très nets des pratiques manageriales en relation avec intranet.

L'intranet offre des possibilités **contradictoires** en termes d'implication du management : d'un côté automatiser le reporting (ce qui met hors course les cadres intermédiaires qui servaient jusque là de courroie de transmission en agrégeant les informations), de l'autre côté le rendre plus interactif, plus participatif (en ouvrant des espaces de dialogue, de comparaison des informations de production, de commentaires et d'explication). Il est certainement possible de coupler les deux modes de communication, des expériences sont à tenter de ce côté, notamment dans une optique de *knowledge management*. Il semble actuellement que la communication abondante qui a pour objet les commentaires à propos des informations de production passe surtout par les médias traditionnels (téléphone, etc.) ou dans de véritables réunions en face à face.

On observe aujourd'hui un développement “ sauvage ” du reporting, notamment suite à la création des nouvelles Directions ; les modalités sont en constante évolution, les fréquences s'accroissent, les demandes ponctuelles se multiplient. Les responsables opérationnels se plaignent de passer leur temps à répondre à ces demandes, qui suscitent un “ **management panique** ” où tout écart aux prévisions doit immédiatement être justifié (ce qui est souvent impossible, l'écart étant dû à des fluctuations aléatoires incontrôlables).

Il paraît donc important de définir une politique d'évolution et d'harmonisation du reporting, qui devrait prendre en compte les technologies intranet, support très commode mais source possible de surcharge informationnelle.

Les NTIC, plus généralement, soulèvent un problème **d'accélération des rythmes temporels de mise à jour et de validation de l'information**. Il faut maintenant définir des principes précis pour guider les fréquences de mise à jour des documents (par ex. ceux disponibles sur des serveurs, en libre service). La notion d'information validée devient sujette à caution, faut-il rechercher un autre statut de l'information qui reflète mieux sa dynamique ?

8. Intranet et les pratiques managériales

Du fait de sa composition, le groupe a longuement débattu des changements qu'intranet pourrait apporter dans les pratiques de management . Plusieurs points sont distingués : 1) la messagerie électronique généralisée est porteuse de changements importants, comme une révolution tranquille ; 2) l'insertion des NTIC parmi les technologies existantes de communication et de traitement de l'information, qui sont très diverses ; 3) les possibilités offertes par intranet pour échanger entre managers ; 4) la non-pertinence de la distinction généralement faite entre informatique de production et informatique de gestion ; 5) les évolutions dans les métiers provoquées par intranet.

Le point de vue du "**management rapproché**" peut être défini, à travers les discussions du groupe, comme celui d'un responsable d'équipe qui doit diriger, animer et coordonner un groupe de personnes, avec tous les aspects relationnels et humains que cela comporte ordinairement.

La messagerie apparaît comme un outil tout indiqué pour relier plus facilement les personnes ; on comprend bien que ce soit un atout considérable pour un travail d'équipe, la facilité de communication venant appuyer la structure d'équipe. Toutefois, la messagerie possède des propriétés qui demandent à être **maniées avec prudence** : grande facilité de propagation des messages à des destinataires multiples, qui ne sont pas toujours ceux attendus par l'émetteur, possibilité de détourner les messages... Un deuxième problème est le risque de dilution de la responsabilité, la propagation des messages tenant lieu d'action, et en tout cas une certaine perte de lisibilité des émetteurs et destinataires légitimes. La messagerie peut servir **aussi bien à renforcer qu'à court-circuiter la ligne hiérarchique**, ce qui montre la nécessité de faire émerger des règles d'usage conformes à la culture postale. L'écrit électronique est un écrit d'un genre nouveau aux propriétés encore mal connues.

S'en tenir à une définition des NTIC qui ne viserait que l'intranet et la messagerie (telle que le projet "intranet global" tend à le faire) a l'inconvénient de laisser dans l'ombre des usages courants et désormais banalisés des technologies de communication ou de traitement de l'information. C'est afin de **rééquilibrer cette vision** que nous pensons utile de focaliser l'attention sur l'activité des managers, pour qui les technologies (anciennes ou nouvelles) apparaissent comme des ressources pour leur travail plutôt que comme des objets à considérer pour eux-mêmes. L'objet du management est l'activité de l'équipe au travail : c'est cette équipe qui anime les objets techniques, les utilise pour produire, les relie à d'autres personnes ou équipes par l'intermédiaire d'autres technologies. Tel est le contexte d'activité quotidienne dans lequel les NTIC prennent sens pour le manager-utilisateur.

“ Echanger entre managers ” apparaît comme un leitmotiv de la communication à La Poste, que nous avons déjà rencontré lors d'une précédente recherche sur l'Arbre de performances des bureaux de poste. Les discussions du groupe permettent de **mieux comprendre ce “ besoin ” d'échanges**, qui s'exprime de façon prudente sous la forme d'un désir de se comparer, mais aussi avec la crainte d'être (mal) jugé. Intranet semble offrir, par des sites locaux, la possibilité de dispositifs de partage d'information assez souples pour se conformer aux attentes prudentes des utilisateurs. Toutefois, ces NTIC ne sauraient remplacer totalement les échanges de vive voix ou en face-à-face, qui sont au fondement de la sociabilité à La Poste.

Si le travail du manager apparaît souvent comme “ mettre du liant ” entre les cheminées, un clivage permanent est en revanche entretenu entre informatique de production et informatique de gestion. Cette distinction semble **constituer un frein à l'intégration** des fonctions de gestion et de production dans l'entreprise, en vue d'assurer un meilleur contrôle ou une valorisation en production de données de gestion. Les NTIC semblent relever du domaine de l'information de production, alors que les sujets qui prêtent à discussion et supposent débat, négociation, ajustement, sont renvoyés au domaine de la communication intersubjective classique c'est à dire sans le support d'une médiation technologique sophistiquée.

L'utilisation des NTIC en production entraînera des évolutions dans les métiers de base de La Poste, que l'on pourrait comparer à celles qui se sont produites au cours de l'automatisation des processus industriels : responsabilisation des opérateurs, évolution vers un rôle de pilote d'installation. Du côté des managers, la facilité que les NTIC offrent pour manipuler l'information doit pousser à la vigilance sur les fonctions centrales du manager rapproché que sont : 1) le **souci de la réception et de l'usage de l'information** par les collaborateurs ; 2) le rôle de **commentateur et de traducteur** des messages ; 3) le **contrôle** qui se verra probablement affecté par des perturbations dans la communication hiérarchique. Au delà transparaissent des interrogations sur les objectifs et les finalités du métier de manager dans ces nouvelles conditions.

9. La standardisation

L'intranet présente une contradiction intrinsèque : il incite à l'innovation et, en même temps, il appelle une mise en cohérence et une standardisation des pratiques individuelles et collectives.

Une **standardisation spontanée** se produit en conséquence des nouvelles mises en relation qui s'opèrent par intranet. Par exemple, il devient manifeste que les informations utilisées à chaque niveau ne sont pas normées, que chacun a ses propres règles et instruments de mesure (ce qui permet aussi aux acteurs de mieux négocier). Le développement grandissant des échanges oblige à mettre à plat la nature des informations pour permettre les comparaisons. Les utilisateurs qui échangent des données doivent “se caler” les uns par rapport aux autres, ce qui peut d'ailleurs conduire à des schémas

de communication peu innovants, simple reproduction des modes de communication déjà existants.

Mais la standardisation revêt une dimension plus large que celle de la seule mise en accord des pratiques : c'est aussi un composant essentiel de toute **rationalisation managériale**. L'observation montre que, dans la plupart des entreprises, la mise en place d'un intranet est à l'origine d'une réflexion et d'une action plus générale sur la communication officielle et la gestion de l'information dans l'entreprise : quelles informations diffuser, à qui, avec quels processus de validation et d'autorisation de publication ?

A La Poste, le mouvement de normalisation se manifeste à plusieurs niveaux de l'organisation : au niveau "micro", le plus proche des pratiques individuelles, lorsqu'il s'agit d'automatiser le remplissage des tableaux de reporting ; mais aussi, dans le domaine des pratiques individuelles, par le développement de **chartes de bonnes pratiques** et de chartes d'usage, telle celle signée par les agents en contrepartie de l'équipement intranet et messagerie.

La pratique des chartes soulève directement la question des limites de l'autonomie et de l'innovation : cela évoque l'injonction contradictoire : "vous êtes libres d'innover, mais voici ce que vous devez dire et sous quelle forme le dire...". Les chartes d'usage apparaissent cependant comme une nécessité pour que l'accès à intranet ne soit pas réservé à une minorité d'initiés qui sauraient maîtriser les conventions d'échange mais au contraire ouvert à un usage pour tous, avec des **conditions d'accès démocratiques**.

Une question importante est de savoir si cette normalisation est bien celle qui est jugée nécessaire pour l'entreprise, et si elle ne laisse pas de côté des dimensions importantes. D'où la question des instances auxquelles échoit le suivi de ces questions. A l'heure actuelle, les acteurs principaux sont essentiellement la DSI et à la DIRCOM.

La DSI tente de reconstruire a posteriori l'architecture des sites et des accès. Elle développe toute une gestion technique de la cohérence, certes nécessaire mais qui ne répond pas aux interrogations soulevées sur l'homogénéisation et la normalisation des contenus.

Côté contenus, on voit que les intranets sont constitués de façon dispersée par des entités de niveaux hiérarchiques très variables (allant de la grande Direction centralisée à la Direction départementale, voire au service technique départemental...). La DIRCOM, en charge de l'aspect éditorial, fournit le site i-poste qui regroupe tous les sites notoires et officiels de La Poste. Elle ne peut cependant contrôler tous les sites locaux, auxquels elle se contente de proposer un maquettage et une mise en forme.

Ces moyens sont-ils suffisants ? A défaut d'une gestion qui affronte ces problèmes dans toute leur ampleur, on risque de tomber dans des **mesures de contrôle et de normalisation** qui stériliseraient l'instrument intranet.