

Université de Provence Aix–Marseille I

Département des Sciences de L'Education à Lambesc

DESS Responsable de Formation 2000/2001

# **Usages des intranets en formation : enjeux, freins et perspectives**

**Mémoire présenté par Valérie Mellier**

**Sous la direction de Jeanne Mallet, Professeur des Universités**

Inter,

Intra,

Extra,

Le tout accroché à du -net.

Et pourtant rien n'est net.

Et tout est en devenir.

Valérie Mellier, Vincennes, premier jour de l'automne 2001

MERCI à

Jeanne Mallet pour son infinité dans le présent,

Nathalie Barraux , Stéphanie Mengué et Annie Saporte pour leurs commentaires constructifs apportés à mes dossiers tout au long de cette année universitaire,

Georges Brami, Patrick Dubois-Holvoët et Mike Castle pour leur soutien amical,

Claudine Debray et toutes celles et ceux qui ont pris le temps de me recevoir et me faire part de leur expérience et savoirs sur le monde de la formation,

mes parents, Claude et Paul, pour leur amour et leurs bons soins,

ma tante, Georgette Lafaye qui a corrigé mon style d'écriture,

toutes celles et ceux qui ont écouté mes colères et mes découragements et mes joies et m'ont permis d'avancer dans cette œuvre,

feu dans la cheminée dont les flammes et les cendres rouges m'ont mystérieusement inspirée.

**Table des matières**

<b>1. A la croisée des chemins</b>	<b>6</b>
<b>2. Introduction</b>	<b>7</b>
<b>3. Problématique pratique</b>	<b>9</b>
3.1. Que sont les intranets ?	9
3.2. Les principales fonctions des intranets	10
3.3. Au-delà des technologies intranet, une organisation et des personnes	13
3.4. Philosophie de l'intranet	15
3.5. Mise en œuvre et maintenance des intranets	15
3.6. Les intranets de formation	17
<b>4. Interprétations théoriques</b>	<b>18</b>
4.1. Les intranets : des éléments d'une entreprise vue comme un système auto-éco-organisé	18
4.2. Les intranets : hologrammes de l'entreprise et provocateurs de récursivité organisationnelle	20
4.3. Les intranets liés aux changements impulsés par l'entreprise	21
4.4. Les intranets au service de l'entreprise intelligente	22
4.5. Les intranets et les acteurs de l'entreprise : pouvoirs et intérêts	23
<b>5. Hypothèse</b>	<b>25</b>
<b>6. Approche méthodologique</b>	<b>27</b>

---

<b>7. Analyse</b>	<b>29</b>
7.1. Synoptique des informations recueillies	29
7.2. Interprétation des informations recueillies	33
7.2.1. Points forts des intranets	34
7.2.2. Freins à leur usage	35
7.2.3. Enjeux soulevés par les intranets de formation : organisation pyramidale versus organisation en réseau	36
7.2.4. Perspectives	39
<b>8. Conclusion - ouverture</b>	<b>41</b>
<b>9. Sigles / Lexique</b>	<b>43</b>
<b>10. Bibliographie</b>	<b>44</b>
10.1. Livres	44
10.2. Revues, articles et mémoires	45
10.3. Sites Internet	47
<b>11. Annexes</b>	<b>48</b>
11.1. Mise en place et implantation d'un intranet	49
11.2. Guide d'entretien	51
11.3. Exemple d'un intranet formation	52
11.4. Les intranautes français	53
<b>Résumé</b>	<b>54</b>
<b>Summary</b>	<b>54</b>

## **1. A la croisée des chemins**

Le titre de ce premier chapitre reprend le thème que j'avais développé dans mon dossier de candidature au DESS de Responsable de Formation à l'université de Provence – Aix Marseille I à Lambesc en mai 2000.

Suite à une carrière de chef de projets en informatique, une activité de consultante en management de coopérations internationales et une présidence d'un réseau d'échanges réciproques de savoirs, je me trouvais volontairement à un carrefour professionnel me guidant notamment vers le monde de la formation que je connaissais peu.

Tout au long de cette année universitaire, j'ai me suis intéressée à l'usage des Nouvelles Technologies de l'Information et de la communication (NTIC) aussi bien dans l'entreprise dans laquelle je travaille, dans le réseau des savoirs qu'au département des sciences de l'éducation. En particulier l'usage des intranets attirait toute mon attention.

Ainsi ce mémoire s'est construit à partir d'une étude que j'ai menée sur les intranets au service de la formation. Il ne peut être considéré comme un pur essai de recherche. Cette intention est volontaire. Ce mémoire s'enrichira au-delà de sa soutenance. Il m'accompagnera vers un nouvel emploi dans ce monde de la formation où je tracerai des chemins dont seuls les sillages montreront mon passage.

## 2. Introduction

Ce mémoire s'articule autour de 6 axes essentiels.

Le chapitre 3 rappelle ce que sont (1) les intranets et leur origine (Internet), (2) les fonctions qu'ils apportent aux acteurs de l'entreprise, (3) leur philosophie de liberté et de transparence, (4) leurs articulations avec les entreprises et les hommes et (5) leur implémentation. Il se termine par une présentation plus particulière des intranets dédiés à la formation au travers des offres de formations, des guides des métiers, des plans de formation et des formations en ligne.

Dans le chapitre 4, les intranets et les intranets de formation sont analysés à travers des éclairages théoriques :

- les intranets, éléments de l'entreprise modélisée comme un système ouvert auto-éco-organisé
- les intranets hologrammes de l'entreprise et provocateurs de récursivité organisationnelle
- les intranets liés aux changements impulsés par l'entreprise
- les intranets au service de l'entreprise intelligente
- les intranets et les acteurs de l'entreprise : pouvoirs et intérêts

Le chapitre 5 pose l'hypothèse, cœur de ce mémoire : les intranets ne sont matériellement que des outils, support d'activités de communication, d'information et de formation. Les caractéristiques spécifiques d'un intranet:

- d'une part **révèlent** le type de l'organisation de l'entreprise
- et d'autre part peuvent provoquer en retour (principe de la récursivité organisationnelle) **une dynamique de changement de cette organisation.**

Les intranets appellent alors l'entreprise à se questionner sur sa structure pyramidale pour aller vers une structure de réseau, ou du moins vers des projets et des managements transversaux.

Les intranets de formation, encadrés par des Responsables Formation et des acteurs de la formation à la croisée des différentes fonctions de l'entreprise, peuvent être l'un des catalyseurs de cette dynamique de transformation des organisations vers un fonctionnement en réseau.

Le chapitre 6 présente la méthodologie adoptée pour étudier des intranets de formation à partir de six entretiens individuels, de type directifs, menés auprès de Responsables de formation et des personnes impliquées dans la maintenance des sites intranets dédiés à la formation.

Le chapitre 7 résume les informations recueillies pendant l'enquête. Il met en valeur les interprétations empiriques de l'analyse. Sont relevés ainsi : les points forts des intranets, les freins à leur usage, les enjeux qu'ils soulèvent et leurs perspectives d'évolution.

Enfin le chapitre 8 montre dans quelle mesure les intranets de formation peuvent s'inscrire dans un concept de Knowledge Management. Les réponses de l'entreprise à ses clients et à son environnement naissent de l'intelligence sous toutes ses formes : individuelle, collective et organisationnelle. Comprendre les enjeux du Knowledge Management, développer des concepts et des outils du développement du capital intellectuel de l'entreprise sont des positions stratégiques que les décideurs de l'entreprise doivent s'approprier.



### **3. Problématique pratique**

#### **3.1. Que sont les intranets ?**

Les systèmes intranet limités à l'entreprise (intra = à l'intérieur de) sont issus des technologies de l'internet.

Les standards de l'internet proposent des outils universels de communication et d'information tels les courriers électroniques, les visioconférences, les forums, les babillards (chat), les navigateurs Internet, les bases de données, les protocoles de communication de données entre ordinateurs (TCP, IP, HTTP, FTP), repris pour les intranets.

Ceux-ci connaissent un grand essor dans les entreprises car ces technologies sont opérationnelles, conviviales, fiables et transportables. Les intranets permettent de rendre le système d'information et de communication de l'entreprise plus simple, clair, modulable et attractif.

Les intranets se sont développés en France en 1995, trois ans après les premiers sites internet. Ils se sont étendus lentement. Ce n'est que depuis 1999 qu'ils se sont peu à peu inscrits comme une nouvelle suite d'outils au service de l'entreprise.

Les intranets, d'un point de vue de la communication abordent leur troisième génération :

- La première tenait un peu du gadget : il s'agissait de diffuser le journal interne sur support électronique.
- La deuxième vague présentait plus d'informations accessibles, de transparence mais orientée du haut vers le bas de la hiérarchie.
- La troisième génération propose des outils plus transversaux (forums, intranets individuels) et des contenus touchant à toutes les fonctions de l'entreprise.

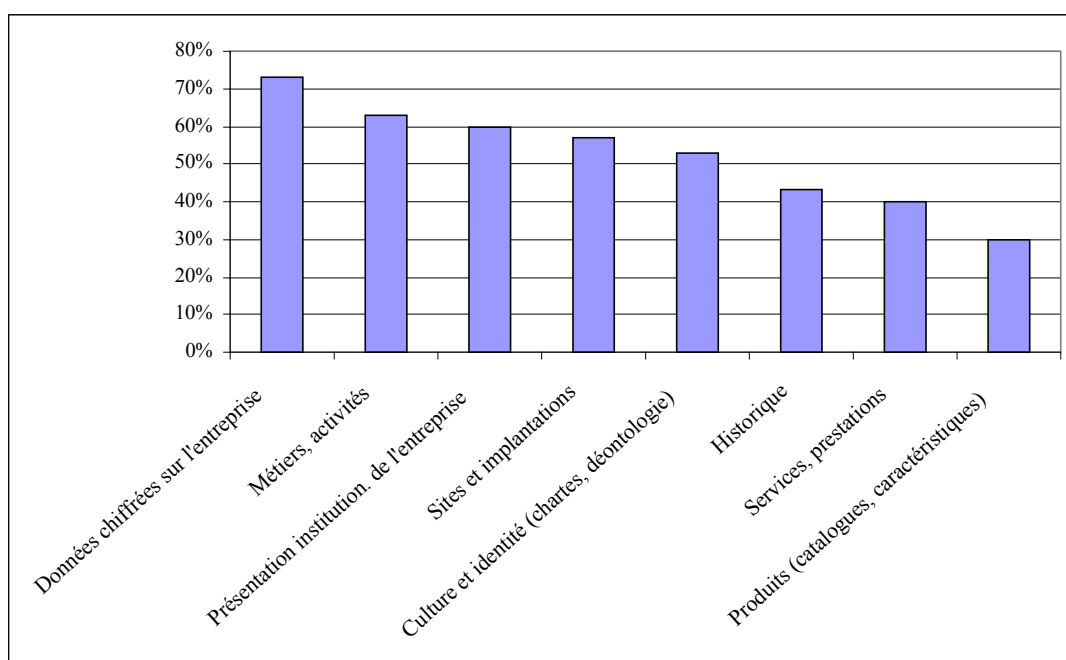
Aucune révolution n'est advenue. Seul l'encadrement intermédiaire a vu redéfinir certaines de ses compétences. En revanche il est désormais avéré que la mise en

---

place d'un système intranet nécessite à la fois une importante réflexion en amont et une parfaite connaissance de ce que le système génère en terme de contraintes.

### 3.2. Les principales fonctions des intranets

Elles sont présentées par ordre décroissant dans l'histogramme suivant<sup>1</sup> :

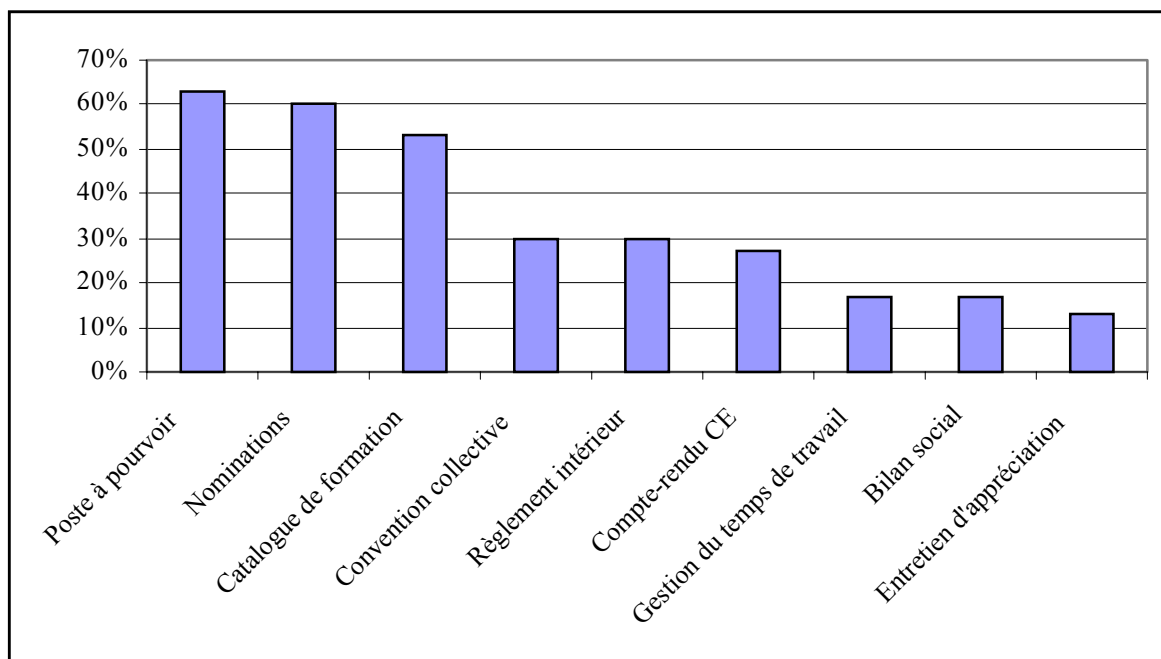


Nous remarquons que les données essentiellement affichées concernent l'entreprise elle-même, ses activités et ses implantations. Il est intéressant de noter que la culture et l'identité est présente dans plus de la moitié des sites intranets.

---

<sup>1</sup> Source : observatoire 2000, Internet et Intranet en France

Les informations liées aux ressources humaines se partagent ainsi<sup>2</sup> :



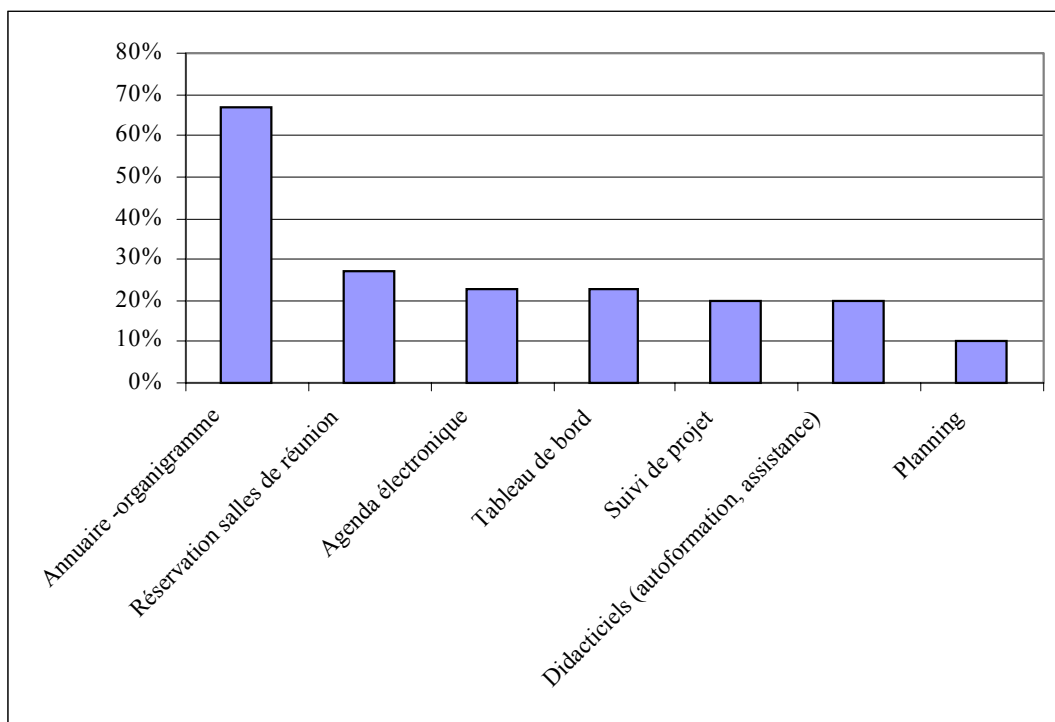
Nous constatons que les Directions des Ressources Humaines profitent principalement des intranets pour informer le personnel des postes à pourvoir : les informations circulent très rapidement et sont accessibles par tous. Les nominations permettent d'indiquer les mouvements de personne.

Le catalogue de formation est la troisième fonction largement présente sur les intranets parmi les 9 répertoriées. Après les postes et les personnes, former ces personnes sur les postes est prioritaire. Le poids de la fonction formation est confirmé aussi sur les intranets.

---

<sup>2</sup> Source : observatoire 2000, Internet et Intranet en France

Les applications de coordination sont répertoriées sur les intranets selon les pourcentages suivants <sup>3</sup>:



L'annuaire est présent dans près de 70 % des intranets. Il représente l'essentiel des applications transversales. Les didacticiels et l'autoformation ne sont intégrés que dans 20% des intranets : les entreprises commencent seulement à utiliser ces outils dont l'efficacité et l'usage ne sont pas encore éprouvés.

Plusieurs études (Arthur Andersen et sondage RHInfo en septembre 2000) montrent que les Directions des Ressources Humaines des grandes entreprises commencent à se préoccuper de la mise en place des intranets de formation. Entre 10 et 20 % de ces grandes entreprises auraient mis en œuvre au moins une formation en ligne et une majorité envisagerait de développer ce type de formation dans les années à venir.

---

<sup>3</sup> Source : observatoire 2000, Internet et Intranet en France

La FOAD ou e-learning en est à la mise au point des méthodes et des outils dans des projets pilotes. L'entrée dans ce type de formation est un apprentissage collectif de toute l'organisation. Il est poussé par un besoin de formations plus souples et diversifiées, moins contraignantes, plus rapides à déployer, conciliant temps professionnel et temps personnel (notamment l'application des accords sur la RTT).

### **3.3. Au-delà des technologies intranet, une organisation et des personnes**

L'omniprésence de l'information et l'orientation de l'entreprise vers le client ont changé non seulement l'approche que l'entreprise a de son marché mais aussi son organisation. Le système d'information doit l'aider à répondre à ces nouvelles attentes.

L'arrivée des intranets peut permettre à l'entreprise une flexibilité en réponse à ses besoins. Les systèmes intranet sont cités parfois comme "la colonne vertébrale de l'entreprise".

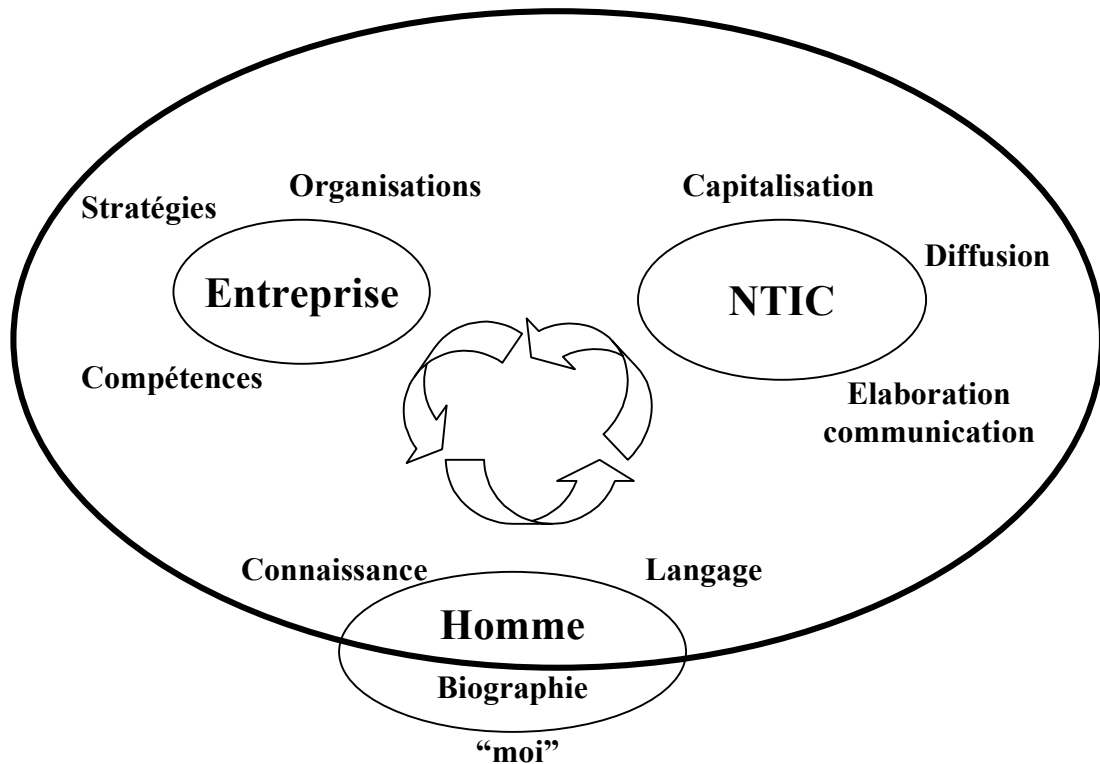
De plus les intranets posent explicitement ou implicitement la question de l'implication des personnes dans le processus global de l'entreprise.

Il peuvent révéler, accentuer une communication interne défailante ou un management flottant. Il peut être un atout d'accompagnement au service d'une vraie politique managériale. Il est nécessaire que l'implantation des intranets soit portée par la direction de l'entreprise en lien avec des comités métiers et les opérationnels. Que ceux-ci soient réellement impliqués.

Les intranets sont devenus nécessaires dans des entreprises :

- dont les activités, les établissements sont dispersés géographiquement
- pour certains métiers comme les commerciaux, la maintenance technique.

Dans "Manager la connaissance dans l'entreprise, les nouvelles technologies au service de l'ingénierie de la connaissance", Jean-Yves Prax relève les interactions continues et récursives entre ces trois registres : l'homme et sa connaissance, l'entreprise et la connaissance organisationnelle, les nouvelles technologies et l'ingénierie de la connaissance collective. Il les présente ainsi :



Triade homme-entreprise-nouvelles technologies

Les utilisateurs des intranets, nommés intranauts en référence aux internautes, se sont appropriés cet outil dont les attentes et les satisfactions ont été recueillies lors d'une étude menée en l'an 2000 auprès de 480 personnes. Les principaux résultats de cette étude sont en annexe 11.4.

### **3.4. Philosophie de l'intranet**

La philosophie générale d'Internet est de rendre accessible (toute) l'information. C'est une optique très libérale, très ouverte. C'est une posture culturelle.

L'idéologie derrière Internet est la transparence totale, la non-restriction de l'information, l'accès par tout le monde, à tout moment, de tout.

Cette philosophie peut-elle se retrouver dans les intranets ? Les promoteurs de l'intranet sont dans l'entreprise, dans cette philosophie mais ils ne représentent pas forcément la culture de l'entreprise. Ils en sont plutôt le volet libéral et transparent. Ils sont en avance sur le management intermédiaire de l'entreprise.

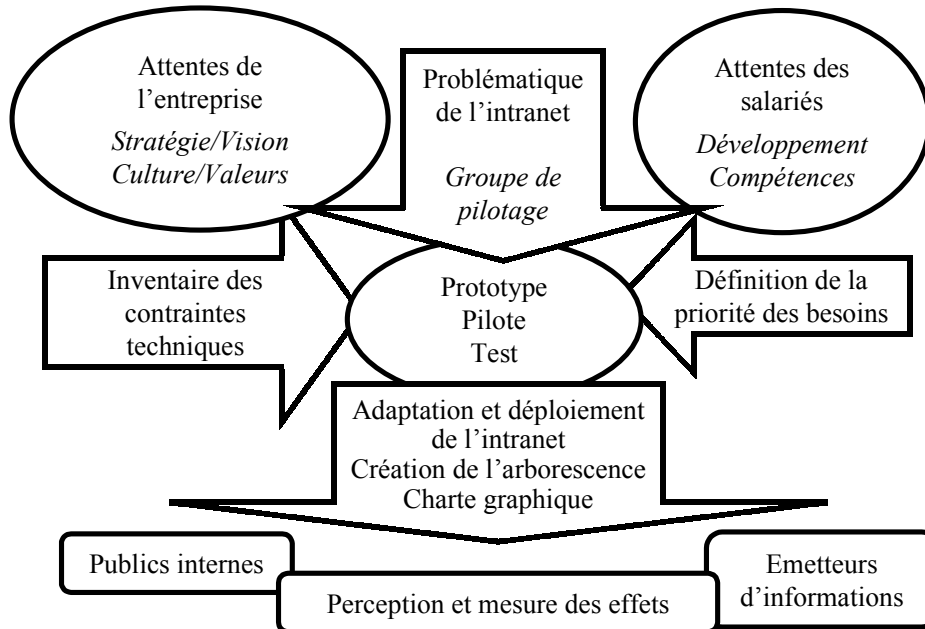
L'analyse des résultats de l'enquête présentée plus loin, montre comment cette notion de transparence est reprise dans le cadre de l'entreprise.

### **3.5. Mise en œuvre et maintenance des intranets**

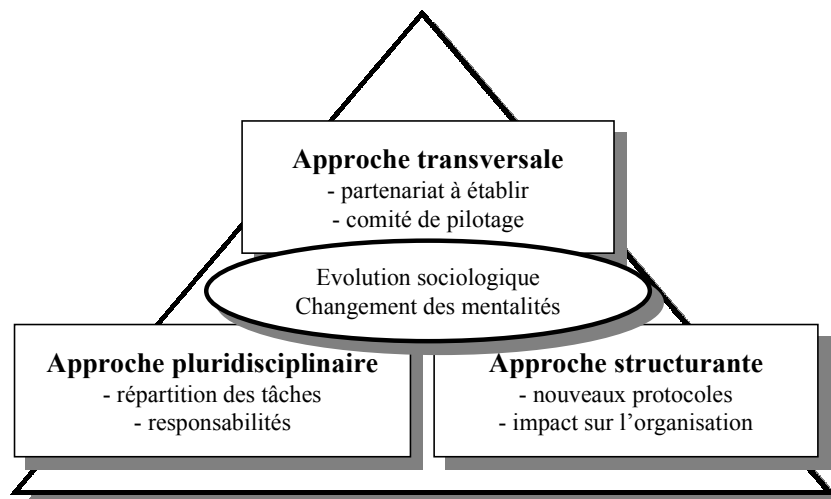
La mise en place d'un intranet est un exercice simple en raison de la standardisation des procédures. La démarche nécessite cependant une progressivité contrôlée du déploiement.

Une stratégie intranet correcte participe aux réflexions générales sur la politique de l'entreprise en matière de système d'information et plus largement en termes de positionnement par rapport à son marché, d'évolutions prévisibles du métier, de politique de communication interne, de recherche de l'épanouissement des collaborateurs ou de volonté de développer des outils de travail collaboratif.

Dans "L'Intranet" Michel Germain présente schématiquement l'analyse des besoins pour déployer un intranet et les différentes approches du processus intranet :



#### Audit et analyse des besoins



#### Le processus Intranet

La mise en place idéale d'un intranet se déroule ainsi en plusieurs phases entremêlées répondant aux questions suivantes : (1) de quoi ont besoin les



utilisateurs ? (2) pour quoi faire ? (3) comment satisfaire ces objectifs ? (4) qui participe au projet ? (5) Où sont les ressources nécessaires ? (6) quand doit-on mettre en œuvre ? (7) Combien cela coûte et rapporte ?

### **3.6. Les intranets de formation**

Lors des entretiens menées en 2000 avec des Responsables de Formation et des acteurs de la formation pour l'enquête demandée en DESS Responsables de Formation, j'avais relevé que des TIC étaient utilisées pour la formation. Il est à noter que les personnes parlaient de TIC plutôt que de NTIC : en quelques années ces technologies se sont diffusées dans les entreprises, elles ne sont plus "Nouvelles".

De plus dans ma société de services il existe un intranet que je fais évoluer et au département universitaire de Lambesc, les enseignants et les étudiants ont accédé à des intranets.

Ces exemples d'utilisation ont fait réagir mon ancienne fibre de chef de projets en informatique et m'ont amenée à me poser des questions sur l'usage des intranets et les causes de leur succès et déboires.

Les intranets de formation sont des outils qui sont arrivés avant leur usage. Comment développer ces (bons) usages, peut se demander le Responsable Formation ? Comment des intranets de formation peuvent-ils être créés au service de la formation ? Comment marier heureusement (ou malheureusement) les intranets et la formation, le mariage étant inévitable ?

Les objectifs des intranets de formations sont multiples notamment en terme de formation bien sûr, d'information et de communication. Les frontières entre formation et informations deviennent plus floues.

Les fonctions des intranets de formation que j'ai observées pendant l'enquête sont détaillées dans le chapitre 7.

## **4. Interprétations théoriques**

Nous avons essayé de regarder les intranets selon plusieurs éclairages théoriques afin de mieux analyser leurs places, fonctions et impacts dans l'entreprise, en tant qu'éléments d'un système auto-éco-organisé, qu'hologrammes et que provocateurs de récursivité organisationnelle. Mais également en repérant leurs liens avec les changements dans les entreprises, leur utilité pour les entreprises intelligentes et leur pouvoir révélateur des stratégies des acteurs de l'entreprise.

### **4.1. Les intranets : des éléments d'une entreprise vue comme un système auto-éco-organisé**

Le concept moderne de système s'est progressivement dégagé au cours des quarante dernières années dans des branches variées des sciences et des techniques. Jusqu'alors la science occidentale était inscrite dans le courant rationaliste hérité d'Aristote et formulé dans le "Discours de la méthode" de Descartes en 1637. L'approche systémique montre le fossé qui la sépare du rationalisme cartésien (ordre, dénombrement, parcellisation, hiérarchisation des objets, causalisme, attitude pondérée, etc.), en proposant des définitions du système telles celles de :

- Joël de Rosnay : "Ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but",
- Edgar Morin : "Unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions ou individus".

Comme le précise Joël de Rosnay dans "L'homme symbiotique, regards sur le troisième millénaire", *"Si la méthode analytique consiste à découper la complexité en éléments distincts, la méthode systémique recombine le tout à partir de ses éléments en tenant compte du jeu de leurs interdépendances et de leur évolution dans le temps"*.

L'approche systémique se base sur 4 concepts fondamentaux :

- L'interaction : une simple action causale d'un élément A sur B comporte en fait une double action de A vers B mais aussi de B vers A.
- La globalité: la forme globale composé d'éléments a ses propres qualités émergentes. Pascal avait écrit : "*Je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties*".
- L'organisation vue comme un agencement de relations entre composants ou individus. Elle recouvre à la fois un état et un processus. Elle comporte des aspects structurel et fonctionnel.
- La complexité, qui n'est pas la complication, résulte au moins de trois séries de causes : le nombre d'éléments et de liaisons dans le système, les incertitudes et aléas propres à son environnement et les rapports ambigus déterminisme/hasard, ordre/désordre.

Edgar Morin propose une approche : "*la vie est un phénomène d'auto-éco-organisation qui se détache de l'environnement et s'en distingue par son autonomie et son individualité, il se lie d'autant plus à lui par l'accroissement de l'ouverture et de l'échange qui accompagnent tout progrès de complexité*". Nous pouvons reprendre ce principe d'auto-éco-organisation pour définir le système ouvert de l'entreprise.

Les intranets, éléments du système entreprise, outils de communication et d'information au service des personnes, sont révélateurs de son organisation, ses fonctionnements et dysfonctionnements. Ils peuvent agir comme des composants perturbateurs ou des leviers de changement dans les systèmes complexes par des petits ou des grands mouvements aux conséquences non maîtrisables.

## **4.2. Les intranets : hologrammes de l'entreprise et provocateurs de récursivité organisationnelle**

Les entreprises se dotent d'intranets tout en essayant de réfléchir aux implications de ces outils en interne. Il est difficile de mesurer la portée de l'utilisation de cet outil de communication ; la mise en tension dans l'entreprise des effets de décloisonnement des fonctions et des réactions individuelles en a certainement bouleversé les routines.

Edgar Morin, pour nous aider à penser complexe(s), propose dans "Introduction à la pensée complexe" trois principes :

- La dialogie : dans le un, des tensions contraires s'exercent. Les antagonismes interagissant à l'intérieur des systèmes et à l'extérieur entre les systèmes et leur environnement en sont un exemple. En associant antagonisme et complémentarité le principe dialogique maintient la dualité au sein de l'unité.
- La récursion organisationnelle : *"pour la signification de ce terme, je rappelle le processus du tourbillon. Chaque moment du tourbillon est à la fois produit et producteur"*. Un processus récursif est un processus où les produits et les effets sont en même temps causes et producteurs de ce qui les produit.
- Le principe hologrammatique : *"dans un hologramme physique, le moindre point de l'image de l'hologramme contient la quasi-totalité de l'information de l'objet représenté. Non seulement la partie est dans le tout mais le tout est dans la partie."*

Edgar Morin associe ces trois principes : *"l'idée hologrammatique est elle-même liée à l'idée récursive, qui elle-même est liée à l'idée dialogique en partie"*. La pensée complexe conçoit la conjonction de l'un et du multiple nommé "unitas multiplex". Il souligne aussi qu'un tout est plus que la somme des parties qui le constituent, le tout est moins que la somme des parties, le tout est à la fois plus et moins que la somme des parties.

Les intranets sont des éléments hologrammatiques de l'entreprise. Ils reflètent son organisation, sa culture, ses enjeux de pouvoir par les choix de ses implémentations, de ses contenus, de sa maintenance et de ses évolutions.

Les intranets sont originellement décidés, choisis, exploités par les entreprises. Selon le principe de récursivité organisationnelle, ils vont agir sur les composants et les processus des firmes. Celles-ci vont être apostrophées pour réfléchir à leur organisation. Des décisions seront prises provoquant la mise à jour des intranets. Une spirale rétroactive est ainsi enclenchée.

Tous ces processus engendrent des tensions qui selon le principe de dialogie sont en fait l'expression d'antagonisme et de complémentarité au sein de l'unité entreprise.

### **4.3. Les intranets liés aux changements impulsés par l'entreprise**

Les entreprises doivent repenser leur organisation et leurs postes de travail afin de s'adapter aux demandes des clients en terme non seulement de produits mais de services. Elles doivent mettre en œuvre une stratégie orientée-client et non plus une approche orientée-produit.

Dans "Le big bang des organisations", Hervé Serieyx montre que le changement organisationnel est inéluctable : *"toutes ces organisations ont été conçues pour gérer la permanence dans un monde où la stabilité serait la règle et le changement l'exception. En quelques années, ce monde a volé en éclats : le changement est devenu la règle et la stabilité l'exception."*

Dominique Genlot et Jean-Yves Prax montrent dans "Les nouvelles technologies au service de l'intelligence collective" que le changement nécessite un **pilotage** induisant de nouveaux modes de fonctionnement. Ceux-ci impliquent trois boucles qui s'imbriquent et se nourrissent l'une de l'autre :

- Une boucle technique : nouveaux outils, nouveaux usages
- Une boucle organisationnelle : processus d'action, modes de travail
- Une boucle stratégique : vision, culture, valeurs directives

Les intranets interviennent au moment de cette auto-éco-organisation en reflétant les nouvelles orientations stratégiques des entreprises.

Dans "Manager la connaissance dans l'entreprise" Jean-Yves Prax annonce : "(...) *les NTIC s'inscrivent dans le changement paradigmatique et épistémologique majeur annoncé par les courants de la pensée complexe et constructiviste. Les nouvelles technologies sont aussi un formidable catalyseur du changement, car leurs spécifications et les nouveaux usages qui en découlent sont étroitement interdépendants des facteurs stratégiques, organisationnels et humains.*"

Changement et résistance au changement est une paire dialogique très connue. Leur management est facilité par la mise en œuvre de projets-programmes répondant à des projets-visée expliqués par les décideurs à toutes les personnes de l'entreprise. Cette approche de projet-visée donne du sens aux objectifs de l'entreprise dont les collaborateurs passent du statut d'hommes "spectateurs" exécutants au statut d'hommes "acteurs" autonomes et responsables.

Comme le précise Jeanne Mallet dans "Développement des personnes et développement des organisations", en parlant "*des théories des réseaux, de la complexité et de l'étude moderne des systèmes adaptatifs complexes régis par des phénomènes d'auto-organisation (...) ces nouveaux référents doivent nous aider pour, plus vigoureusement encore, mettre en place des démarches "projet" à tous niveaux, mais des démarches alors plus authentiques, ayant plus de sens pour chacun à son niveau*".

Le management des changements provoqués par l'introduction des intranets dans l'entreprise sera le point central pour la réussite des intranets.

#### **4.4. Les intranets au service de l'entreprise intelligente**

Dans "L'homme symbiotique, regards sur le troisième millénaire", Joël de Rosnay souligne les qualités d'une entreprise intelligente "*qui se manifestent dans son comportement global : rapidité d'action, adaptabilité à des situations changeantes,*

*souplesse de fonctionnement, habileté dans les relations ; dynamisme, intuition, ouverture, imagination, innovation."*

Dominique Genelot dans son article "Organisations formatrices, organisations apprenantes : atouts et limites des nouvelles technologies" montre que *"les récentes évolutions des technologies informatiques ouvrent des possibilités nouvelles de développement d'une intelligence collective en particulier : l'accès aux réseaux d'information est facile, généralisé (...) les messageries permettent de communiquer aisément (...) un petit groupe ou une collectivité qui décide de travailler ensemble peut s'ouvrir un forum (...) les bases d'information peuvent être partagées (...) la mémorisation est facilitée (...) les outils informatiques permettent de traiter, transporter, communiquer des informations..."*

Les intranets font partie de ces technologies au services des intelligences individuelles et collectives qui pourront alors se développer au sein d'entreprises vivantes et jeunes plutôt que vieillissantes comme le souligne Jeanne Mallet dans "Développement des personnes et développement des organisations" :

*"Les cures de rajeunissement ne sont jamais simples et, même si elles se traduisent sur le plan physique pour une personne comme pour une organisation, elles se situent avant tout dans nos têtes, dans notre capacité à aller de l'avant, à s'ouvrir et s'exposer au nouveau, à accepter des remises en cause, des réajustements qui sont aussi plus souvent que l'on ne le pense enrichissement, expérience nouvelle, abandon de points de vues erronés ou d'illusions inutiles."*

#### **4.5. Les intranets et les acteurs de l'entreprise : pouvoirs et intérêts**

Dans "La sociologie des organisations", Philippe Bernoux présente l'organisation comme un construit et non pas une réponse à des contraintes objectives, venant de l'extérieur : *"On n'est plus dans un modèle stimulus-réponse, besoins-contraintes, mais dans celui de l'acteur-créateur. L'entreprise, son organisation, sa politique ne*

---

*sont pas des réponses, mais un construit par des acteurs intégrant les contraintes comme élément des stratégies."*

Les approches sociologiques des organisations focalisent leurs regards sur leur fonctionnement interne (et non seulement leur adaptation à leur environnement selon le modèle fonctionnaliste d'Henry Mintzberg) depuis la fin des années 70 et durant la décennie 80.

Ainsi l'analyse stratégique promue par Michel Crozier et Erhard Friedberg dans "L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective", repose sur quatre principes :

- L'idée que l'acteur en organisation est un stratège, disposant d'une marge d'action (zone d'autonomie) grâce à la maîtrise d'une zone d'incertitude.
- Cet acteur a un comportement rationnel, mais cette rationalité est toujours "limitée".
- Le pouvoir est une relation d'échange qui se négocie.
- L'interaction entre les acteurs aboutit à la constitution d'un système d'action, plus ou moins stable que l'analyse stratégique a pour but de mettre à jour. Ces modèles d'organisations sont toujours contingents.

Les intranets, au-delà de leur composante technique, révèlent les groupes d'acteurs dans l'entreprise, leurs pouvoirs, leurs intérêts et leurs champs d'action.

Ces intranets qui véhiculent des données, des informations et des connaissances seront nourris selon la culture de pouvoir (= rétention de savoirs) ou de partage de savoirs présente dans l'entreprise (principe hologrammatique). Les intranets de formation peuvent être une opportunité pour toucher la culture de pouvoir d'une entreprise afin de l'emmener vers une culture de mutualisation des connaissances.



## 5. Hypothèse

Les intranets ne sont matériellement que des outils, support d'activités de communication, d'information et de formation.

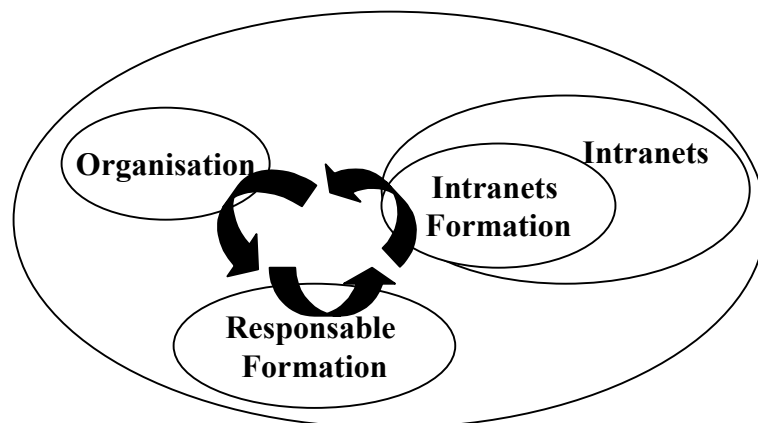
Les caractéristiques spécifiques d'un intranet :

- révèlent, d'une part le type de l'organisation de l'entreprise
- et d'autre part peuvent provoquer en retour (principe de la récursivité organisationnelle), une dynamique de changement de cette organisation.

Les intranets appellent alors l'entreprise à se questionner sur sa structure pyramidale pour s'acheminer vers une structure de réseau, ou du moins vers des projets et des managements transversaux.

Les intranets de formation, encadrés par des Responsables Formation et des acteurs de la formation à la croisée des différentes fonctions de l'entreprise, peuvent être l'un des catalyseurs de cette dynamique de transformation des organisations vers un fonctionnement en réseau.

Nous pouvons ainsi schématiser les interactions entre Responsables de Formation, Intranets et Organisation :



Interactions Intranets – Responsable de Formation - Organisation

D'autres hypothèses complémentaires auraient pu être posées telles :

- les cultures d'entreprise poussent ou refrèment l'usage des intranets, aussi bien au niveau des décideurs que des utilisateurs,
- les intranets sont l'un des moyens pertinents et souples au service du knowledge management,
- les intranets peuvent être des outils de formation pour développer l'intelligence des entreprises,

mais elles nécessiteraient de nouvelles démarches de recherches.

## 6. Approche méthodologique

Nous nous sommes intéressés à de grandes entreprises dont les intranets étaient, pour certaines, des technologies nouvellement mises en place et pour d'autres des outils découlant d'une longue expérience (de moyens informatiques).

Des entretiens individuels, de type directifs, ont été menés auprès de Responsables de formation et des personnes impliquées dans la maintenance des sites intranets dédiés à la formation. Effectués sur leur lieu de travail, ils ont duré environ une heure chacun.

Nous avons navigué sur ces sites intranets (observation partielle) tout en s'entretenant avec les personnes (discours). La grille d'entretien, présentée en annexe, est articulée selon une approche en entonnoir abordant successivement les thèmes suivants :

- histoire des intranets
- intranets de formation :
  - fonctionnalités et outils
  - les personnes et leurs usages
  - l'organisation
  - développement, freins et perspectives.

Les entretiens se sont déroulés dans des entreprises dont le profil est :

Organisation	Intitulé fictif	Profil des personnes interviewées
Opérateur téléphonique français	TELECOM	1 Responsable formation et 2 animateurs des intranets
Banque française	BANQUEPLUS	1 Animateur des intranets
Centre de formation d'un groupe informatique international	CENTREFOR	1 Animateur des intranets
Fédération d'une grande banque française	FEDEBANQUE	1 Responsable formation et des programmes fédéraux

La démarche adoptée est celle d'un cheminement. Au fur et à mesure des entretiens, nous nous sommes appropriés des connaissances tout en gardant en tête l'objectif de repérer les liens, articulations entre les intranets de formation et l'organisation des entreprises.

Dans "Psychologie de la communication" Jean-Claude Abric pose que *"la qualité d'une communication interindividuelle est déterminée, avant tout, par le type de relation existant entre les deux personnes en interaction. Et cette relation résulte des attitudes développées par chacun des acteurs... L'attitude, c'est ce qui est supposé être derrière le comportement. C'est à dire que les attitudes sont des prédispositions à agir. L'attitude est une cause des comportements."*

Parmi les différents types d'attitudes répertoriées par Jean-Claude Abric (interprétation, évaluation, aide ou conseil, questionnement et compréhension), j'ai essayé d'avoir un comportement d'enquête ouverte et de compréhension afin de montrer mon intérêt réel aux sujets abordés. Nous avons mis en oeuvre une écoute active. Une relation de confiance a pu ainsi être favorisée.

## 7. Analyse

Nous vous présentons dans ce chapitre un résumé structuré des informations recueillies et regroupées par thème d'analyse, suivi d'une mise en relief des enjeux, freins et perspectives de l'usage des intranets au service de la formation. Nous soulignons aussi comment l'organisation des entreprises est atteinte par ces intranets.

### 7.1. Synoptique des informations recueillies

Les intranets de formation étudiés sont de différents types, qu'ils soient au service du personnel pour son développement professionnel et personnel ou au service des Responsables de Formation eux-mêmes.

Le tableau synoptique suivant présente les informations essentielles recueillies lors des entretiens. Pour une meilleure lisibilité, les trois entretiens menés dans l'entreprise TELECOM ont été rassemblés dans deux colonnes représentant les deux intranets étudiés.

Intranets	TELECOM	TELECOM	BANQUEPLUS	FEDEBANQUE	CENTREFOR
Quel intranet ?	Offre de formation professionnelle	Offre de formation pour développement personnel	Offre de formation professionnelle	Pour les Responsables formation	Offre de formation professionnelle
Création	Mai 1999	Janvier 2001	Novembre 1999	1996	1999
Population accessible	Tout le personnel	Tout le personnel	Tout le personnel	Les Responsables Formation	Tout le personnel

Intranets	TELECOM	TELECOM	BANQUEPLUS	FEDEBANQUE	CENTREFOR
Fonctionnalités disponibles	Référentiel des formations (lié aux compétences).  Guide des métiers (référentiel métier).  Compétences liées à ces métiers.  Métiers et formations classés par thème.	Catalogue des stages.  Programmes (dates, lieux).	Catalogue des stages.  Deviendra dynamique (critères de sélection possibles).  Plan de formation résumé (organisation du département formation, stratégie, interlocuteurs).  Actualités sur les nouveaux cours.	Fiches documentaires sur la formation.  Réglementation.  Gérer les métiers.  Ressources pédagogiques.  Se perfectionner.  Communiquer / échanger.	Catalogue des stages.  Intégration des nouveaux embauchés.  Accompagnement des changements.  Formations en ligne (E-business, état de l'art IT, Internet, Euro)  Liens vers des sites externes de FOAD.  Actualités sur les nouveaux cours.  Plan de formation.  Université d'été (recueil des présentations, FOAD).
Inscriptions aux stages	Inscription en ligne impossible (validation par responsable hiérarchique)	Inscription en ligne possible	Inscription en ligne impossible	NA	Inscription en ligne possible
Catalogue papier	Non	Oui	Oui	NA	Non
Détail des formations	Chaque formation très détaillée : Compétences à développer, auditoire cible, pré-requis, durée, méthode pédagogique, formateurs, objectifs, programme	Chaque formation très détaillée : objectif, pré-requis, méthodes d'animation, durée, contenu, nombre de participants	Formation présentée succinctement	NA	Chaque formation très détaillée : objectif, durée, pré-requis, méthodes pédagogiques, programme

Intranets	TELECOM	TELECOM	BANQUEPLUS	FEDEBANQUE	CENTREFOR
Maintenance	Mise à jour fréquente et quand nécessaire	Mise à jour fréquente et quand nécessaire	Comité d'édition de l'intranet avec responsable de la publication par région, webmasters et usagers. Mise à jour fréquente et nécessaire.	Mise à jour fréquente et quand nécessaire	Comité éditorial. Mise à jour fréquente et quand nécessaire
Boite de contact (mailto)	Oui	Oui	Non et oui. Si non, numéro de téléphone	Oui	Oui
Forum, chat	Pas de forum, pas de chat. Pour ne pas distraire le personnel.	A venir	Pas de forum.  Demandé par les RF et formateurs pour échanger leurs pratiques et expériences (idées de stages, NTIC, etc.) Etre moins isolé.	Forum simplifié. Utilisé qu'en cas d'urgence.	Forum pour les techniciens de maintenance. Usage dévié pour accéder aux connaissances des experts.
Charte graphique	Charte graphique existe. Charte d'utilisation des intranets et internet en cours d'écriture	Charte graphique existe. Charte d'utilisation des intranets et internet en cours d'écriture	Charte sur comment créer/développer un intranet disponible	Charte graphique existe.	Charte graphique existe.
Moteur de recherche	Oui	Oui	Oui et annuaire des personnes	Non. Annuaire du personnel	Oui
Listes de diffusion (mailing list)	Non	A venir. Envoi de courriels aux relais, aux inscrits des stages et aux personnes des journées portes ouvertes	Atteindre tout le personnel. Diffuser des informations. Inciter les personnes à faire des stages de formation (publicité)	Liste de diffusion des Responsables de formation	NA

Intranets	TELECOM	TELECOM	BANQUEPLUS	FEDEBANQUE	CENTREFOR
Téléformation (e-learning)	Non envisagée	Envisagée	En cours de réflexion par la direction	NA	Très présente. Parcours formation spécifiques pour le personnel de maintenance informatique: pré-requis, modules progressifs, tutorat, évaluations. Forum. Pas de classe virtuelle.
Liens avec d'autres intranets	Portail d'accueil des intranets de l'entreprise	Site rattaché à l'intranet dédié aux accords de RTT. Intranet autonome fin 2001.	Un intranet par région géographique, très autonome. Un intranet par métier.	Portail d'accueil des intranets (informations par direction, fiches produits, tarification, annuaire du personnel, journal interne, procédures, dossiers d'actualité (euro))	Site rattaché à celui des ressources humaines
Aspects économiques	Question du retour sur investissement. Ne pas créer des besoins	Retour sur investissement doit être argumenté	Retour sur investissement doit être argumenté	Budget de la banque fédérale	Budget alloué
Contraintes informatiques	Phases de développement techniques fortement liées au planning du département informatique.	Phases de développement techniques fortement liées au planning du département informatique.	Réseau technique trop faible (vitesse, masse de données). Montée technique à venir. Le département informatique impose ses logiciels.	Phases de développement techniques fortement liées au planning du département informatique.	Coopération très forte avec le département informatique
Relais humains	RF dans chaque établissement	Correspondants dans chaque établissement	Correspondants dans chaque région	NA	RF dans chaque unité



Intranets	TELECOM	TELECOM	BANQUEPLUS	FEDEBANQUE	CENTREFOR
Liens avec la direction et la communication	Reporting avec des indicateurs auprès de la hiérarchie dirigeante et DRH	Se battre pour communiquer directement avec les personnes sans passer par ARTT. Site ludique et attrayant et simple pour attirer les personnes.	Comité d'édition	Concertations, rencontres	Coopération très forte
Pyramide versus réseau	Processus de demandes de formation suit la procédure hiérarchique	Entre DRH et service formation : statut transversal et non hiérarchique. Problèmes de pouvoirs avec autres services RH et formation. Dépendance des choix stratégiques de l'entreprise pour sa survie	La hiérarchie des intranets reprend l'organisation pyramidale de l'entreprise	C'est un intranet transversal	Volonté de transparence

## 7.2. Interprétation des informations recueillies

L'analyse des entretiens se résume autour de 5 axes essentiels présentés dans les sections suivantes :

- Les points forts des intranets de formation : ce qu'ils apportent pour la formation dans l'entreprise.
- Les freins qui limitent leur expansion et leur usage.

- Les enjeux de ces intranets : dans quelle mesure ils ont leur place dans le système d'information et de communication de l'entreprise et interpellent les autres fonctions de l'entreprise.
- Les perspectives d'évolution de ces intranets.
- Dans quelle mesure ils touchent, interpellent l'organisation des entreprises.

### 7.2.1. Points forts des intranets

Tout au long des entretiens, les personnes ont mentionné les avantages des intranets de formation :

- Les informations, mises à jour et d'actualités, sont directement **accessibles par tous et à tout moment**.
- Le **service formation est visible** et peut informer, communiquer avec le personnel. Il peut mieux informer sur son rôle dans l'entreprise. Ce nouvel outil de communication apporte de la transparence.
- Les informations présentes sur les intranets permettent d'approcher et de faire apparaître les **liens entre les métiers, les compétences et les formations**. Ainsi à TELECOM, 150 métiers ont été répertoriés suite à 600 entretiens effectués pendant un an : toutes ces données sont disponibles sur l'intranet d'offre de formation.
- La planification des formations dans le temps peut mieux s'organiser.
- La demande de formation peut augmenter car **l'offre est plus clairement exprimée**.
- Les intranets permettent l'expression des personnes visées (**communication descendante et ascendante**).
- C'est un bon outil, rapide et efficace, de **partage d'expériences** entre les Responsables de Formation.

Les intranets sont l'un des outils pour répondre aux préoccupations constantes des Responsable Formation de développer les compétences des salariés au meilleur coût, en temps réel et au plus proche du lieu de travail.

### **7.2.2. Freins à leur usage**

Les personnes interrogées ont soulevé un certain nombre de freins à l'usage et au développement des intranets de formation :

- **Des contraintes informatiques** : les ordinateurs des utilisateurs ne sont pas assez puissants ; les réseaux de transports de données sont lents ou ne supportent pas de grandes masses de données (images, vidéo, son). Les évolutions demandées ou prévues sont fortement liées au planning du département informatique. Des ressources sont absolument nécessaires afin que les informations sur les sites intranets ne deviennent pas obsolètes et restent toujours d'actualité et attrayantes.
- **Des freins de communication** : des listes de diffusion ne sont pas autorisées afin d'informer et de communiquer avec toutes les personnes (approche "push") : le personnel doit aller chercher les informations sur les intranets (approche "pull"). Souvent ce ne sont que les hiérarchiques intermédiaires qui sont accessibles. Cependant la technique du "bouche à oreille" fonctionne très bien quand les intranets apportent des informations pertinentes, attrayantes et facilement accessibles (navigabilité facile). Les personnes relais dans les établissements ou unités opérationnelles aident à promouvoir les intranets de formation dans la mesure où elles dégagent du temps pour le faire.
- **Le choix des contenus** disponibles sur les intranets est difficile à faire. Les informations données doivent non pas s'organiser selon une typologie de produits mais viser les personnes selon les métiers qu'elles exercent. Ainsi la bonne information, au bon moment, pour le bon destinataire doit être accessible et reconnaissable. L'expression "trop d'informations tue l'information" a été souvent reprise.

- **Contraintes financières** : les Responsable Formation doivent argumenter le choix des intranets de formation en terme de retour sur investissements. Il est clair pour les directions que cette TIC a de nombreux avantages mais le coût de sa mise en œuvre et le retour sur investissement doit être justifié. Ainsi les téléformations sont peu présentes sur les intranets car le risque d'échec financier et pédagogique est grand.

### **7.2.3. Enjeux soulevés par les intranets de formation : organisation pyramidale versus organisation en réseau**

L'arrivée des intranets de formation a généralement posé la question des **modes de communication** dans l'entreprise : à qui s'adressent ces intranets ? Quel est leur contenu ? Quel message veut-on transmettre et visant quelle cible ? Les Responsables Formation ont alors collaboré avec les responsables de la communication de l'entreprise, la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines au travers de comités pour définir les contenus des intranets, leur organisation et leur implantation. La Direction informatique était impliquée dans ce processus.

Le débat s'est aussi articulé autour du rôle du **management intermédiaire** quant à l'accès aux intranets et l'usage des listes de diffusion. Il a souvent été décidé que ces listes n'atteindraient pas tous les opérationnels mais seulement les responsables hiérarchiques. Le but est double :

- d'une part, garder à ces responsables leur rôle hiérarchique de transmission d'information et le pouvoir associé, et ne pas les déstabiliser,
- d'autre part, ne pas saturer le personnel avec trop de messages qui tueraient l'information et pourraient prendre trop de leur temps de production.

### **Pyramide versus réseau ou pyramide et réseau**

Au travers des enjeux relevés ci-dessus, le type d'organisation de l'entreprise apparaît en filigrane. Nous pouvons le définir comme pyramidal par des termes tels : centralisation, hiérarchie, lenteur, rigidité, durée, conformismes et fermeture. Auquel s'opposent les mots : décentralisation, partage, réactivité, flexibilité, temps réel, créativité et ouverture pour caractériser une firme en réseau.

Plus provocateur, Hervé Sérieyx dans "Le big bang des organisations" présente deux types d'hommes : *"L'homme de marbre, l'Homo pyramidus, gérait l'ordre il balisait le temps, un chronomètre à la main, il quadrillait l'espace en dressant des frontières entre services, entre niveaux hiérarchiques, entre poste, entre le siège et les usines, entre le marketing et la recherche-développement, entre les cadres et les ouvriers... L'homme maillé, Homo reticularis, à l'inverse suscite toutes les symbioses, établit tous les synapses, se joue des barrières, se moque des statuts... Le monde de l'ordre est mort, adieu la pyramide. Voici le monde du mouvement : vive le réseau."*

Les pyramides n'étant pas encore écroulées, les niveaux de décision hiérarchisés sont cependant interpellés par l'arrivée des intranets car ils permettent de diffuser les informations auprès de tous les acteurs de l'entreprise. Le rôle de la hiérarchie peut-être bousculé. La philosophie de transparence plus ou moins grande des intranets montre dans quelle mesure la pyramide de l'entreprise autorise des circulations transversales.

Selon le principe hologrammatique développé par Edgar Morin, nous pouvons relever l'exemple du catalogue des formations qui, pour certaines entreprises, n'existe que sur l'intranet de formation : sa version papier a disparu. Les avantages de ce choix sont de :

- maintenir le contenu d'un seul media continuellement à jour,
- économiser de l'argent et du temps : souci économique.
- pousser le personnel à s'informer via les intranets. C'est une forme d'incitation à l'usage de cet outil technologique pour développer son intégration dans les tâches quotidiennes des personnes et faire évoluer l'organisation de l'entreprise.

Les acteurs prennent aussi conscience des usages réels et à venir de ces outils (appropriation).

Comme le clame Jeanne Mallet dans "L'entreprise apprenante", *"Dans une période où les certitudes s'amenuisent, sauf celles des emballements technologiques, il serait de bonne stratégie pour toute entreprise d'en être convaincue, et d'intégrer cela dans ses scénarios à court et moyen terme, afin de se donner, dès maintenant et clairement, des objectifs d'évolution organisationnelle, en phase avec les évolutions technologiques et commerciales à venir."*

Pour piloter des entreprises pyramido-réculaires, les décideurs peuvent adopter le concept de la complexité afin de *"s'exercer à une pensée capable de traiter avec le réel, de dialoguer avec lui, de négocier avec lui"* (Edgar Morin).

Cette complexité appelle comme réponse la stratégie englobant la planification et le programme : *"La stratégie se mène en travaillant avec et contre l'incertain, l'aléa, le jeu multiple des interactions et rétroactions"* (Edgar Morin).

Ce paradigme permet aux décideurs de penser différemment la réalité multidimensionnelle ("unitas multiplex") dans laquelle ils sont immergés et de prendre des décisions en intégrant des informations et événements au-delà de l'approche analytique classique.

### 7.2.4. Perspectives

Les personnes interviewées ont exprimé les perspectives suivantes :

Intranets	TELECOM	TELECOM	BANQUEPLUS	FEDEBANQUE	CENTREFOR
Perspectives	<p>Tutorat distanciel. E-learning : attention aux effets de mode. Mélange avec présentiel.</p> <p>Proposer des intranets orientés vers les besoins des opérationnels selon leurs métiers.</p> <p>Lettre d'information électronique dédiée à la formation.</p>	<p>Après les stages : forums, téléformation à la maison pour rafraîchissement..</p>	<p>Produits pédagogiques sur CD-ROM vont passer sur intranet (Word, Excel, PowerPoint, Anglais) avec tutorat.</p> <p>Téléformation en cours de réflexion par la direction. Envisagée pour des cibles: secteur des experts de hautes compétences, inspecteurs. Ces groupes sont perçus comme des personnes autonomes et motivées pour s'auto-former continuellement.</p>	<p>Intranet continuellement utilisé. Refonte de tous les intranets en cours.</p>	<p>Développement continu</p>

Nous relevons que l'une des importantes prochaines phases de développement des intranets de formation est la **téléformation** (nommée également formation en ligne ou Formation Ouverte et A Distance FOAD). Les Responsables Formation ont conscience de son utilité mais ils (ainsi que les Directions Générales) désirent en mesurer les avantages et les risques (financiers, pédagogiques) avant de la déployer. La téléformation supporte des technologies nouvellement mures dont ils ne veulent pas "essayer les plâtres".

Les **forums** sont potentiellement envisagés dans la mesure où ils s'adressent à une population ciblée. Les décideurs désirent que les forums soient limités afin qu'il n'y ait pas de déviation d'usage et qu'ils ne prennent pas trop de temps sur le travail quotidien.

Les prochaines versions des intranets (ou même leur refonte) sont déjà envisagées afin de **personnaliser l'accès aux sites** en fonction des métiers et des attentes des opérationnels : l'information la plus pertinente sera alors "apportée" aux personnes au service de leurs fonctions.

La téléformation, les forums et la refonte des intranets montrent que les entreprises engagées dans les TIC que sont les intranets continuent le processus de leur intégration au service de leurs stratégies notamment économiques.



## 8. Conclusion - ouverture

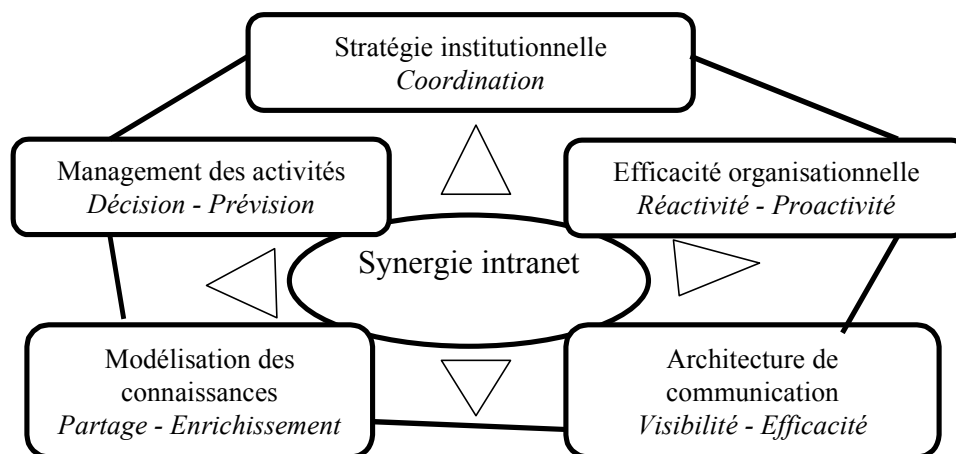
Nous avons observé que les intranets, simples outils technologiques d'information et de communication, révèlent les articulations et les éléments du système ouvert auto-éco-organisé qu'est l'entreprise.

En particulier les intranets de formation, qui peuvent se positionner au carrefour des métiers, des compétences et des formations, impulsent, sous la direction des Responsables de Formation, de nouvelles propositions d'organisations transversales en maillage avec la pyramide classique.

C'est un cheminement non linéaire, lent et difficile mais dont l'ambition serait de mieux manager le "capital intellectuel" présent dans les organisations, exprimé sous le nom de Knowledge Management.

Les décideurs savent que l'intelligence, les savoirs, les savoir-faire des acteurs de l'entreprise constituent l'un des facteurs clés du succès. La richesse de l'entreprise s'étend aux actifs intangibles (Goodwill). C'est de l'intelligence sous toutes ses formes (individuelle, collective, organisationnelle) que naissent les réponses de l'entreprise à ses clients et à son environnement. C'est le capital intellectuel qui contient les leviers stratégiques.

Selon Michel Germain, les impacts des intranets sur l'entreprise peuvent se schématiser ainsi :



Comprendre les enjeux du Knowledge Management, développer des concepts et des outils du développement du capital intellectuel de l'entreprise sont des positions stratégiques que l'entreprise doit s'approprier. Les intranets, dont les intranets de formation, peuvent s'inscrire dans cette vision pour capitaliser, valoriser et faire vivre continuellement ces cavernes et fontaines de connaissances.

### **Perspectives personnelles**

A la croisée des chemins, j'ai maintenant acquis une meilleure vision, plus critique des intranets de formation dans les organisations.

Cette étude m'a enrichie et m'a permis de comprendre plus largement ce que cette TIC peut apporter au Responsable de Formation et aux acteurs de la formation dans leurs projets de développement des compétences en accord avec la stratégie de l'entreprise.

### **Avis au lecteur**

Nous vous avons proposé une vision plurielle et concrète des intranets au service de la formation, tout en apportant un éclairage théorique rendant cette TIC plus intelligible dans le système complexe qu'est une entreprise.

Nous pouvons espérer que ce mémoire vous incitera à continuer et enrichir cette recherche. N'hésitez pas à nous contacter et entamer des dialogues fructueux.

## 9. Sigles / Lexique

ARTT	Accords sur la Réduction du Temps de Travail
CE	Comité d'entreprise
Courriel	Courrier électronique
DESS	Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
DRH	Direction des Ressources Humaines
FOAD	Formation Ouverte et A Distance
HTTP	Hyper Text Transfer Protocol
e-learning	Abréviation de "electronic learning". Traduction littérale : "apprentissage électronique". Que l'on peut traduire par téléformation ou FOAD
IP	Internet Protocol
IT	Information Technology
Mailing list	traduction littérale : "liste d'envoi groupé". Liste de diffusion rassemblant des adresses de courriels
mailto	traduction littérale : "envoyer un courrier à". Fonction sur internet permettant d'envoyer un courriel
NA	Non applicable
NTIC	Nouvelles TIC
Pull	Mécanisme qui permet aux utilisateurs d'aller chercher ("tirer") des informations sur internet. Par exemple, aller sur des sites internet, participer à des forums.
Push	Mécanisme sur internet qui permet d'envoyer ("pousser") des informations vers l'utilisateur. Par exemple, envoyer un courriel est de type push.
RF	Responsable de formation
RTT	Réduction du Temps de Travail
TCP	Transfer Control Protocol
TIC	Technologies de l'Information et de la télécommunication

## **10. Bibliographie**

### **10.1. Livres**

- ALIN F., LAFONT D., MACARY J-F.** (1998), *Le projet intranet*, Eyrolles
- AUBREY B., TILLIETTE B.** (1999), *L'après-mammouth*, Village mondial
- AUTHIER M., LEVY P.** (1998), *Les arbres de connaissances*, La découverte Poche
- ABRIC J-C** (1999), *Psychologie de la communication*, Armand Colin
- BERNOUX P.** (2000), *La Sociologie des organisations*, Le Seuil
- BRASEY E., DEBAILLEUL JP.** (1998), *Vivre la magie des contes*, Albin Michel
- CABIN P.** (1999), *Les organisations*, Sciences Humaines Editions
- CROZIER M. FRIEDBERG E.** (1992), *L'acteur et le système*, Le Seuil
- DE ROSNAY J.** (1975), *Le macroscopie*, Le Seuil
- DE ROSNAY J.** (2000), *L'homme symbiotique*, Le Seuil
- DURAND D.** (1998), *La systémique*, Que sais-je ? PUF
- GENELOT D.** (1992), *Manager dans la complexité*, Insep Editions
- GERMAIN M.** (1998), *l'Intranet*, Economica
- GIORDAN A.** (1998), *Apprendre !*, Belin
- LANDIER H.** (1991), *Vers l'entreprise intelligente*, Calman-Levy
- LASZLO C. et E.** (1993), *Le management évolutionniste*, Economica
- MALLET J.** (1996), *Développement des personnes et développement des organisations*, Oméga Formation Conseil
- MALLET J.** (2001), *L'entreprise apprenante*, Université de Provence, Département des Sciences de l'éducation
- MALLET J.** (1996), *L'organisation apprenante*, tomes 1 et 2, Université de Provence, Département des Sciences de l'éducation
- MELESE J.** (1990), *Approche systémique des organisations*, EO
- MONGIN P.** (2000), *Simplifier la gestion de votre collectivité grâce à un intranet*, La Lettre du Cadre Territorial - S.E.P.T.

**MORIN E.** (1994), *Mes démons*, Stock points

**MORIN E.** (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Esf

**PRAX J-Y.** (1997), *Manager la connaissance dans l'entreprise, les nouvelles technologies au service de l'ingénierie de la connaissance*, INSEP Editions

**REEVES H.** (1986), *L'heure de s'enivrer*, Sciences Points Seuil

**SERIEYX H.** (1993), *Le big bang des organisations*, Calman-Lévy

**SERIEYX H.** (1996), *Mettez du réseau dans vos pyramides*, Village mondial

## **10.2. Revues, articles et mémoires**

**ARDOINO J.** (2000), *De l'accompagnement en tant que paradigme*, Evolène, août

**ARGYRIS C.** (1998), *Les individus sont guidés par leur désir d'apprendre*, Sciences humaines hors-série numéro 20, mars-avril

**BARTOLI A.** (1999), *Pour une approche systémique de l'intégration des NTIC dans un organisme de formation, le cas Formaposte*, mémoire DESS RF

**BERTOLOTTI L.** (1999), *Les effets de l'interculturel dans l'entreprise*, mémoire DESS RF

**BONJAN P.** (1997), *Chant et apprentissage*, mémoire DESS RF

**BONON C.** (2000), *La nouvelle identité du Responsable de formation : entre ingénierie et consultance*, mémoire DESS RF

**CHAUMETTE M.** (1999), *L'intégration d'un changement par l'émergence d'un projet collectif entre les acteurs du service formation de GEMPLUS*, mémoire DESS RF

**DEFOURS-BOUCHARD S.** (2000), *Le consultant impulseur de changement, vers une intervention constitutive de sens*, mémoire DESS RF

**DORTIER JF.** (1999), *Peut-on motiver autrui ?*, Sciences humaines n°92, mars

**DUFRENE C.** (2000), *Y a-t-il une vie au-delà de l'intranet ?*, Figaro 20 novembre

**DYAN-LEVI A.** (2001), *Intranet du troisième type*, *Courrier Cadres*, 14 juin 2001

**GENELOT. D.** (1996), *article "organisations formatrices, organisations apprenantes : atouts et limites des nouvelles technologies" dans L'organisation apprenante*, Mallet J., tomes 1 et 2, Université de Provence, Département des Sciences de l'éducation,

**LEVY P.** (1996), *Vers l'intelligence collective ?*, Sciences Humaines mars

**LE PREAU, ASKA, KLR.FR** (2000) *Choisir une solution de téléformation, étude 2000*, l'offre de plates-formes et de portails de téléformation.

**MALLET J.** (2001), *Partage des savoirs et des connaissances par les technologies réseaux*, Colloque Lille AECSE


**MARCILLY-FERRANDO P.** (2000), *Dans l'approche d'un processus de knowledge management, réflexion sur la formation*, le cas de l'entreprise MOTUL, mémoire DESS RF

**SERRES M., AUTHIER M., et alii** (1998), *Apprendre à distance*, Le Monde de l'éducation, de la culture et de la formation, hors-série, septembre

**SOLDA C.** (2000), *la fonction formation en entreprise : l'émergence d'un nouveau modèle*, mémoire DESS RF

**TRANCHART P.** (1991), *L'entreprise à l'ère de la complexité*, Revue Entreprise et Formation, Juillet/Août 1991

### 10.3. Sites Internet

Adresse	Information
<a href="http://www.drhactu.com">http://www.drhactu.com</a> 	Les ressources humaines à l'heure de l'Internet
<a href="http://www.rhinfo.com">http://www.rhinfo.com</a>	Management, ressources humaines et TIC
<a href="http://www.preau.asso.fr">http://www.preau.asso.fr</a>	Nouvelles Technologies Educatives
<a href="http://www.algora.org/fr/">http://www.algora.org/fr/</a>	Développement des formations ouvertes s'appuyant sur les nouvelles technologies
<a href="http://www.onlineformapro.com/index.htm">http://www.onlineformapro.com/index.htm</a>	Formations à distance gratuites et payantes
<a href="http://thot.cursus.edu/">http://thot.cursus.edu/</a>	Nouvelles de la formation à distance
<a href="http://www.artesi-idf.com/article.php?artno=2570&amp;headLine=actualites">http://www.artesi-idf.com/article.php?artno=2570&amp;headLine=actualites</a>	Définition de l'intranet par Framfab, société de conseils internet ( <a href="http://www.framfab.fr">www.framfab.fr</a> )
<a href="http://perso.libertysurf.fr/patrick-benazet/intranet/intranet.htm">http://perso.libertysurf.fr/patrick-benazet/intranet/intranet.htm</a>	Intranet et management dans les collectivités locales
<a href="http://www.internetactu.com/accueil.html">http://www.internetactu.com/accueil.html</a>	Information internet (lettre hebdomadaire électronique)
<a href="http://www.e-rh.org/reseau-grh/">http://www.e-rh.org/reseau-grh/</a>	Réseau français des 3èmes cycles spécialisés en gestion des ressources humaines
<a href="http://www.insep.com/index.htm">www.insep.com/index.htm</a>	INSEP Consulting, Société de conseils et d'études spécialisée dans le changement dans les entreprises.
<a href="http://www.jsconseil.com/index.htm">http://www.jsconseil.com/index.htm</a>	Gestion de la formation et ingénierie du changement

## **11. Annexes**

### **11.1 Mise en place et implantation d'un intranet**

### **11.2 Grille d'entretien**

### **11.3 Exemple d'intranet de formation**

### **11.4 Les intranautes français**



## 11.1. Mise en place et implantation d'un intranet

Nous reprenons dans cette section des questions, étapes, principes de mises en place d'intranets proposés par Michel Germain dans son ouvrage "Intranet". Ses tableaux recensent d'une manière très pragmatiques toutes les actions de préparation, de coordination et d'implantation d'intranets.

### Questions préalables à la mise en place de l'Intranet

Analyser "l'état de l'union"	Attentes, mentalités, état d'esprit
Etudier la faisabilité	Technique, informatique, réseau
Vérifier les incidences budgétaires	Installation, exploitation
Définir les avantages "clients"	Bénéfices, avantages
Définir les cibles	Destinataires, utilisateurs, publics
Vérifier les sites	Adéquation des locaux
Définir l'extension	Communication, travail coopératif
Prévoir l'évolution	Flexibilité, ouverture
Convaincre la hiérarchie	Adhésion, implication
Associer les publics internes	Sensibilisation, appropriation
Vérifier l'ergonomie	Convivialité, facilité d'accès
Mesurer les effets	Etude d'impact

### Etapes de l'implantation d'un Intranet

1. Définir les besoins (communication, travail coopératif, datawarehouse)
2. Inventorier l'existant informatique (état des lieux)
3. Déterminer la faisabilité (aspect technique et coût)
4. Mesurer le degré d'acceptation (mentalités)
5. Constituer le groupe de pilotage (acteurs du projet)

### Etapes de l'implantation d'un Intranet (suite)

6. Répartir et attribuer les tâches (qui fait quoi) ?
7. Choisir les outils de l'intranet (serveur, navigateur, applications)
8. Déterminer le calendrier de mise en place (échancier)
9. Réaliser la maquette (page d'accueil, structure, arborescence)
10. Tester la maquette (groupe de pilotage, focus groups)
11. Constituer le pilote (beta test)
12. Tester le pilote (panel interne – groupe test)
13. Présenter le projet (plan de communication, plan de formation)
14. Lancer l'application (démarrage de l'intranet)
15. Déployer les applications (mise en ligne)
16. Tester la perception de l'intranet

### Principes de base de l'Intranet

1. Eviter les redondances et les duplications (écrit/écran/applications)
2. Définir les priorités actuelles et à venir
3. Formaliser les complémentarités (écrit/écran/applications)
4. Favoriser les synergies (dynamique entre les acteurs et les supports)
5. Tester les attentes et les besoins internes (retour d'information, mesure)
6. Définir la stratégie de l'Intranet <ul style="list-style-type: none"> <li>- pour qui ? (définition des publics internes, segmentation, étendue)</li> <li>- pour quoi faire ? (sélection des types d'information à présenter)</li> </ul> comment ? (formalisation de l'interactivité, animation)
7. Vérifier les opportunités <ul style="list-style-type: none"> <li>- parc informatique, état et capacité du réseau</li> <li>- coût de l'équipement, taux de couverture de la population interne</li> </ul>

## **11.2. Guide d'entretien**

### Les intranets dans l'entreprise

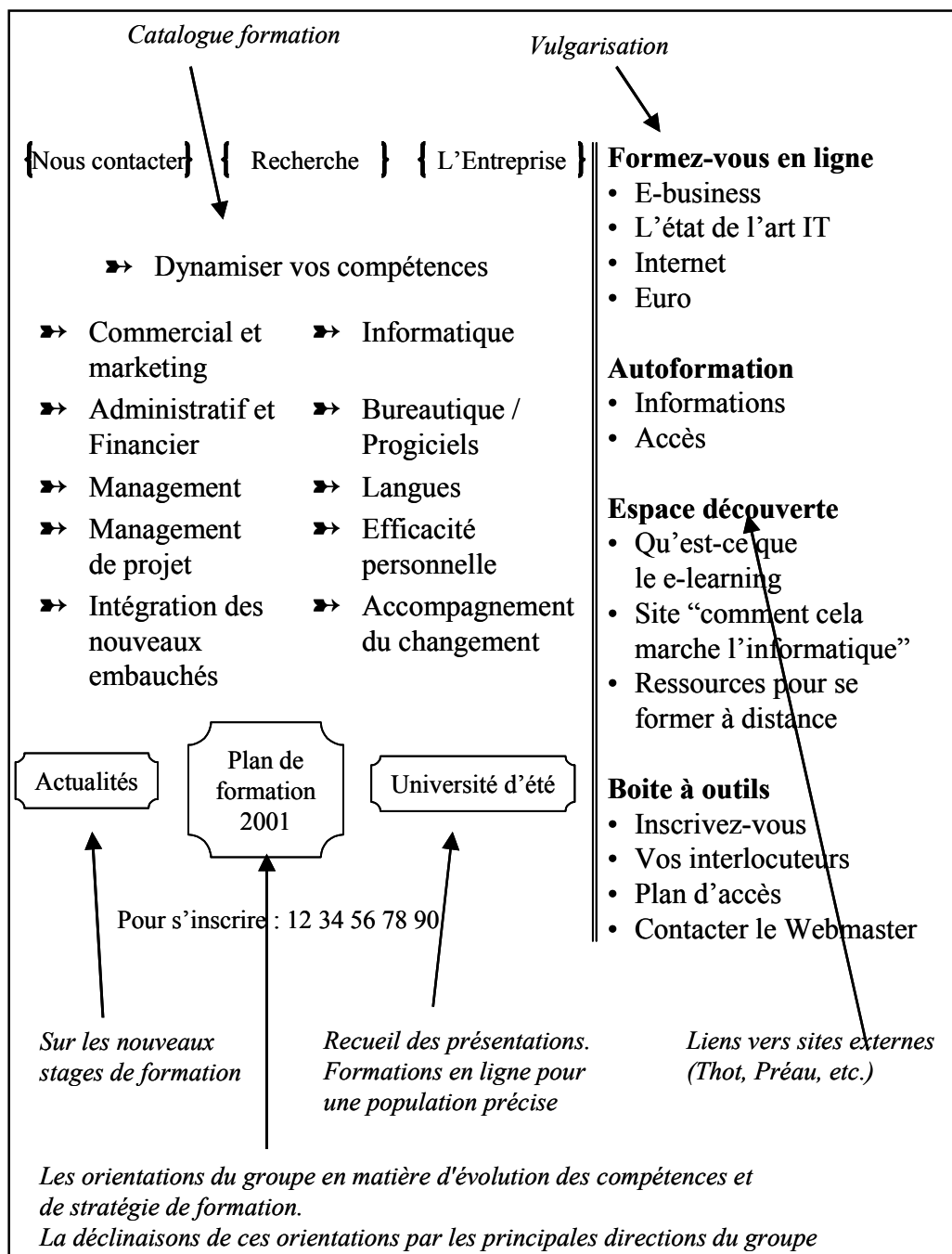
1. Quels intranets existent dans votre entreprise ?
2. Bref historique de ces intranets
3. Fonctionnalités proposées
4. Quels usagers visés et effectifs ?

### Les intranets liés à la formation

5. Quelles fonctionnalités formation sur intranet ? Décrivez-les.
6. Quels outils : usage de forums ? chat ? formation en ligne ? Tutorat ?
7. Quelles personnes et services participent à l'élaboration et la vie de l'intranet (décisions, contenu, maintenance technique, etc.) ?
8. Quelles réactions des usagers, de la direction, de la hiérarchie intermédiaire, de la communication, des Responsables de Formation et acteurs de la formation ?
9. Organisation interne de l'entreprise touchée ? A quels endroits ?
10. Facteurs clés pour le développement de l'intranet au service de la formation
11. Freins majeurs d'utilisation de l'intranet pour la formation
12. Perspectives de l'intranet formation
13. Désirez-vous apporter des informations complémentaires ?

### 11.3. Exemple d'un intranet formation

Le dessin suivant montre les thèmes principaux d'un portail d'accueil d'un site intranet de formation (la charte graphique originelle n'est pas reprise) de l'une des entreprises de l'étude :



## **11.4. Les intranetes français**

"La société d'études en ligne ToTeam a mené une enquête en l'an 2000 auprès de 480 personnes (300 utilisateurs plus 50 non-utilisateurs d'entreprises équipées, 100 non-utilisateurs d'entreprises en voie d'équipement et 30 entretiens individuels) d'entreprises de plus de 500 personnes disposant d'un intranet datant de plus de 2 ans.

Parmi eux, 28 % en sont très satisfaits, 70 % l'utilisent au moins deux à trois fois par semaine et seulement 2,5 % une fois par mois.

ToTeam note également que les intranetes sont fortement demandeurs d'applications nouvelles, mais ces attentes sont souvent déçues. Ils sont par exemple, 79 % à attendre une offre de formation en ligne et 64 % à l'utiliser lorsqu'elle existe. Cependant, seuls 14% en sont très satisfaits.

La société d'étude distingue, par ailleurs, trois façons, non exclusives, d'appréhender l'intranet :

- 80 % le voient comme un simple outil
- 45 % comme un réseau qui maille les relations
- et 30 % comme un nouvel espace qui réinvente les manières de travailler en entreprise.

Dans la catégorie des réfractaires, le principal frein d'utilisation de l'intranet est l'idée de perte de confidentialité et d'un possible contrôle de la part de l'employeur.

50 % des sondés utilisent l'intranet pour gagner du temps.

Sur le plan collectif, l'élargissement de la communauté s'affranchissant des contraintes physiques est vécu positivement par 54 % des intranetes. Puis 21 % s'estiment satisfaits d'être reliés à leur communauté, et 14 % de disposer d'une trace de leur contribution.

(sources : articles de presse diffusés par ToTeam : l'argus de la presse, France.internet.com et Vnunet.fr)

## Résumé

Les intranets dédiés à la formation se développent dans les entreprises depuis quelques années. Les Responsables et les acteurs de la formation s'approprient cet outil d'information et de communication dont ils espèrent un déploiement intense et performant en lien avec les métiers de l'entreprise et les compétences associées. Ils sont cependant confrontés à des enjeux de communication et de management intermédiaire. Des contraintes informatiques, financières et de choix des contenus freinent l'expansion de ces intranets.

Ces intranets révèlent le type d'organisation de l'entreprise (principe hologrammatique) et peuvent provoquer en retour une dynamique de changement (récursivité organisationnelle). Dans cette perspective, les Responsables Formation sont un des catalyseurs de cette dynamique de transformation vers un fonctionnement en réseau.

A terme, les intranets peuvent s'inscrire dans une stratégie de Knowledge Management développée par l'entreprise.

**Mots clés** : Intranet, Formation, Organisation, Knowledge Management, Responsable Formation, Changement.

## Summary

Intranets dedicated to training have been available in companies for some years. Now training Managers have started using them extensively, although they have met financial, technical and communication difficulties. These intranets show the organisation of a firm and may bring about a change dynamic. Eventually, intranets could become part of a Knowledge Management strategy.

**Keywords** : Intranet, Training, Organisation, Knowledge Management, Training Manager, Change.