

DEA Sciences de Gestion "Management & Stratégie"
de l'Université Paris Val de Marne et de l'Ecole Centrale Paris.

*De l'émergence à la rationalisation d'un métier :
professionnaliser ou tayloriser ?*

Le cas des webmestres de l'intranet de France Télécom.

Sylvain BUREAU

Sous la direction de :

Monsieur le Professeur Pierre-Jean Benghozi
Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique
et
Monsieur le Professeur Bernard Forgues
Institut de Recherche en Gestion de l'Université Paris 12

Session septembre 2003

Table des matières :

Remerciements	4
Sigles utilisés	5
Introduction	6
1. Méthodologie	12
1.1. Etude de cas et observation participante	12
1.1. Une méthode qualitative	13
1.2. Recueil et analyse des données	14
1.2.1. Observation participante	14
1.2.2. Documentation diverse et archives	14
1.2.3. Artefact physique : navigation sur l'intranet de France Télécom	15
1.2.4. 17 entretiens semi-directifs	16
1.2.5. Triangulation des données	17
1.3. Induction ou déduction ?	18
2. L'évolution historique de l'intranet FT : de l'émergence à la rationalisation	20
2.1. Une évolution technologique classique	21
2.1. Les singularités technologiques et contextuelles, quels impacts ?	26
2.1.1. Les spécificités de l'intranet impliquent-ils une évolution particulière de sa gestion ?	26
2.1.2. Une innovation radicale qui appelle une nouvelle gestion ?	28
2.1.3. Un outil difficile à caractériser qui complexifie sa gestion	30
2.1.4. Le contexte de FT comme amplificateur de l'émergence et de la rationalisation ?	32
2.2. Le passage de l'émergence à la rationalisation : une évolution qui s'est imposée	38
2.2.1. Une évolution poussée par la technologie	39
2.2.2. Une évolution imposée par les managers	47
3. L'émergence d'une population : les webmestres	50
3.1. A la base de l'émergence : une nouvelle technologie et de nouveaux outils	50
3.1.1. L'intranet : un concept générique pour de multiples outils	50
3.1.2. Le besoin de nouvelles compétences	51
3.2. Le management : un moteur de l'émergence	52
3.2.1. La culture de la décentralisation ou la culture de l'hétérogénéité	52
3.2.2. L'organisation des sites et la gestion de l'intranet	53
3.3. La population des webmestres : quelle émergence et quelle réalité aujourd'hui ?	56
3.3.1. Quelles qualifications pour ces nouveaux venus du Web ?	57
3.3.2. Les webmestres : des généralistes du Web ?	61
3.3.3. Les webmestres et l'organisation : des acteurs isolés ?	66

4. Etude de la rationalisation de l'intranet FT à travers la théorie de F.W. Taylor	85
4.1.Pourquoi recourir à la théorie de F.W. Taylor ?	85
4.2.Séparer conception et exécution pour dépasser l'empirisme	87
4.3.La politique d'incitation et de rémunération : créer un cercle vertueux ?	92
4.4.Les modalités de contrôle : s'assurer que l'exécuté est conforme au prescrit	95
4.5.Les mêmes effets attendus ?	96
4.5.1. Similitudes : hausse de la productivité et de la qualité	96
4.5.2. Différences : baisse de la production et de l'emploi	97
5. La rationalisation, source de professionnalisation pour les webmestres ?	100
5.1.Définition des concepts de profession et de professionnalisation	100
5.1.1. Webmestre, une profession ?	100
5.1.2. La professionnalisation des webmestres ?	107
5.2.Nouveaux webmestres et nouvelles fonctionnalités de l'intranet ?	114
5.2.1. Des webmestres spécialisés pour des fonctionnalités standardisées ?	114
5.2.2. Des webmestres spécialistes pour des fonctionnalités personnalisées ?	116
Conclusion générale	119
Bibliographie	125
Annexes : présentation des grilles d'entretien	137

Remerciements :

Je tiens à remercier en premier lieu mes deux directeurs de recherche Pierre-Jean Benghozi et Bernard Forgues. Pierre-Jean Benghozi m'a fait confiance alors qu'il n'était pas membre de l'équipe pédagogique du DEA et son expérience dans le domaine des intranets, couplée aux conseils d'Emmanuelle Vaast, m'a permis de gagner un temps précieux dans la réalisation de ce mémoire. Bernard Forgues a accepté cette co-tutelle par pragmatisme, son calme et son optimisme m'auront permis de garder le cap lors de l'élaboration de ce travail.

L'aide de ces deux chercheurs fut centrale mais elle n'aurait servi à rien sans la gentillesse de l'ensemble des salariés de France Télécom que j'ai rencontrés. Bien entendu, je tiens à souligner la liberté que m'a accordé ma responsable à France Télécom, Andrée Kintzinger. L'équipe de consultants avec qui j'ai effectué mon observation participante a également toujours accepté ma position bancaire d'apprenti chercheur et de stagiaire. Ils m'ont soutenu dans toutes mes démarches et m'ont permis d'obtenir de nombreux contacts en interne qui ont nettement enrichi le propos. Je ne vais pas énumérer les différents noms des consultants mais je tiens à remercier tout particulièrement Pascale Debaecker qui m'a recruté et qui a dirigé mon travail de stagiaire au quotidien. Merci à mon collègue stagiaire, Jocelyn Prévot, ancien élève du DEA qui m'a rassuré et aidé dans ma tâche. Enfin, un grand merci à toutes les personnes qui ont bien voulu m'accorder un peu de temps pour réaliser les entretiens.

De nombreuses personnes de mon entourage ont également accepté de m'écouter discuter de ce mémoire pendant plusieurs mois. Ces échanges furent toujours bénéfiques et il serait injuste de ne pas souligner la collaboration informelle de Jérôme Billé, élève du DEA, de Corine, qui a toujours eu la patience de m'entendre et de me redonner confiance et de toute ma famille qui a compris l'importance d'un tel travail.

Sigles utilisés :

2SIA	: Solutions Services Internet Avancés
ADSL	: Asymmetric Data rate Subscriber Line
BD	: Branche Développement
BE	: Branche Entreprise
CGI	: Common Gateway Interface
CNRS	: Conseil National de la Recherche Scientifique
DCOM	: Direction de la Communication
DGC	: Direction Grands Comptes
DR	: Direction Régionale
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DRSA	: Direction des Réseaux sectoriels et d'accès
DSI	: Direction du Système d'Information
FIP [1] ¹	: Faisons de l'Intranet Partout
FIP [2]	: Faisons de l'Intranet Professionnel
FT	: France Télécom
FTLD	: France Télécom Longue Distance
FTR&D	: France Télécom Recherche et Développement
GSM	: Global System for Mobile Communication
HTML	: Hypertext Markup Language
HTTP	: Hypertext Transfer Protocol
JNC	: Journées de la Net Compagnie
MOA	: Maîtrise d'ouvrage
PDA	: Personal Digital Assistant
OCISI	: Organisme de Conception des Infrastructures et des Solutions Informatiques
RH	: Ressources Humaines
SI	: Système d'Information
TCP /IP	: Transmission Control Protocol/Internet Protocol
TOP	: Total Operational Performance
UO	: Unité Opérationnelle
URR	: Unité Réseau Régionale
USEI	: Unité de Supervision et d'Exploitation Informatique

¹ L'acronyme a changé de sens au courant de l'année 2002.

Introduction :

Avec le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication¹ les entreprises ont pu proposer des offres innovantes. Le commerce en ligne en est un des exemples les plus célèbres (S.P. Bradley et R.L. Nolon, 1999). Ces technologies ont également eu un impact sur le fonctionnement des systèmes de gestion des organisations (M.E. Porter, 2001). Les NTIC diminuent le coût des échanges de données et d'informations. L'exemple des ERP (Entreprise Ressource Planning), des EDI (Echanges de Données Informatisés) ou plus simplement des messageries électroniques souligne toute la portée potentielle de ces outils pour coordonner les activités dans les organisations. Certains ont considéré que les impacts étaient tels que l'on assistait à l'émergence d'une « nouvelle économie »² ou d'une « Net économie »³. Plusieurs éléments, mis en évidence par D. Cohen, caractérisent cette économie des NTIC. Parmi ces éléments, il indique notamment que la valeur serait « dans le savoir-faire » et dépendrait entre autre de « travailleurs du savoir »⁴.

L'expansion de l'utilisation des NTIC conduit plus concrètement à l'apparition de nouvelles compétences. Cette évolution amène selon certains à une déstabilisation du marché du travail : la demande de travail serait supérieure à l'offre. Pour la France, l'EITO, European Information, Technology Observatory, « évalue la pénurie à 180 000 travailleurs en 2000 et à environ 220 000 en 2003 (EITO, 2001) » (F. Pichault, B. Rorive, et M. Zune, 2001, p. 4). Ces estimations ont été remises en cause (C.M. Veneri, 1999) et avec le retournement de la conjoncture, les nouveaux métiers de la Net économie ont tous été affectés. Il semble que les statistiques ont effectivement surévalué le déséquilibre. Quoiqu'il en soit, le trait commun à l'ensemble de ces analyses réside dans la constatation de l'émergence de nouvelles compétences en lien avec l'évolution technologique. Le défi que doivent relever les organisations est d'intégrer au mieux ces compétences pour améliorer leurs performances.

Le cas des intranets est à ce titre assez significatif des problèmes posés et des modes de régulation choisis par les entreprises pour gérer ces changements technologiques. Présentés comme une solution organisationnelle qui facilite les échanges et la communication interne, l'utilisation des intranets a connu à la fin des années 90 une expansion très nette. Cet « outil

¹ Nous utiliserons pour la suite, NTIC, définit comme des technologies qui « regroupent l'ensemble des techniques qui contribuent à numériser et digitaliser l'information, à la traiter, à la stocker et à la mettre à la disposition d'un – ou de plusieurs – utilisateur(s) ». (Y. Chatelain, T. Grange, L. Roche, 1999, p. 88). Nous englobons sous cette appellation les outils techniques tels que l'Internet, la messagerie électronique, les sites et forums de l'intranet, et les outils de groupware (Cf. définition p.22) et de workflow (Cf. définition p.22).

² Le terme est d'origine journalistique, l'expression remonte à Kelly, un journaliste américain en 1998. La nouvelle économie se base sur le développement du secteur des TIC, parmi lesquelles trois secteurs sont reconnus par les nomenclatures comptables nationales (l'informatique, l'électronique et les télécommunications). En 2000, ils représentaient 6,3 % du PIB en France.

³ La « Net économie » est plus restrictif que le terme de « Nouvelle économie » puisqu'il désigne « l'émergence de ce nouveau mode de production né de l'utilisation massive d'Internet » (A. Muller, 2001, p. 3). Cette économie ne représentait en décembre 2000 que « 0,4 % du commerce mondial » (J.M. Engelhard, 2000, p. 28).

⁴ Eléments qui caractérisent l'économie des NTIC selon Daniel Cohen : « Coûts de fabrication et de distribution faibles, tandis que les coûts de conception sont très élevés. La valeur est dans le savoir-faire (...) les coûts de reproduction devenant négligeables. (...) Un autre élément de la nouvelle économie tient à la dématérialisation des valeurs de l'entreprise : les brevets innovants (...), « les travailleurs du savoir » (...). D'autre part, le marché des NTIC est un système économique à rendement d'échelle croissant marqué par une configuration monopolistique (...). Enfin, les entreprises incarnant la nouvelle économie se distinguent par une organisation managériale et sociale basée sur l'actionnariat des salariés et des managers. » (aderRHIS, SIRH de Marrakech 2001, p. 16).

indispensable»¹ pour le système d'information² d'une entreprise, n'a semble-t-il pas tenu toutes ses promesses. Bien souvent mis en place par mimétisme, « dans la pratique, les entreprises rencontrent des difficultés à développer une stratégie globale définissant l'articulation » (R. Hederlé, et W. Romieux, 1998, p. 89) entre les différentes fonctionnalités de l'outil. Une des raisons avancées pour expliquer ce problème de pilotage est la nouveauté des compétences nécessaires pour installer et développer un tel réseau. Illustration de cette situation, l'apparition de nouveaux métiers. Le plus célèbre d'entre eux est sans doute le métier de webmaster ou de webmestre³. Ce métier est d'abord apparu côté Internet avant de se propager à l'intranet. « Le titre « Webmaster » désigne généralement une personne qui travaille sur le contenu du Web. Mais lorsque vous examinez ce que les webmasters font réellement, il existe un grand nombre de définitions différentes » (S. Spainhour, et R. Eckstein, 2000, p. 4). Suivant les ouvrages destinés aux professionnels, le champ des domaines de compétences varie, mais le point commun de toutes ces définitions est sans aucun doute l'étendue de ce champ. De façon schématique, « sur un site Web, les responsabilités sont généralement réparties en quatre groupes : les responsables du contenu travaillent sur les données elles-mêmes (...), les graphistes créent les images et définissent l'aspect général du site (...), les programmeurs écrivent les applications (...) en vue de leur intégration dans le site Web (...), les administrateurs s'assurent en tous temps du bon fonctionnement et des performances du serveur » (S. Spainhour, et R. Eckstein, 2000, p. 4-5). A l'intérieur de ces quatre grands domaines existent une multitude d'activités : la conception qui demande les compétences d'un chef de projet, la réalisation et l'entretien technique qui implique la connaissance de plusieurs langages informatiques (le HTML⁴ étant le plus connu), la gestion des bases de données, l'administration du réseau et de sa sécurité, le travail de maquettage, et de design, la maîtrise de nouveaux médias (comme le Flash, la vidéo, la photo numérique), l'écriture de pages Web qui requiert des qualités rédactionnelles assez spécifiques, le suivi statistique avec l'analyse de la fréquentation du site, un travail lié à l'interactivité avec les utilisateurs pour faire vivre les forums, un travail de veille technologique, ou encore de commercial dans le cas du e-commerce.

Nous demandons au lecteur de bien vouloir excuser cette longue liste mais elle doit permettre de pointer l'étendue des compétences requises pour être « un webmestre complet », qu'il travaille dans l'Internet ou l'intranet⁵. Dans les faits, ce « webmaster type » est plutôt rare. « Profils variés, rémunérations allant du simple au double, compétences disparates : le métier de webmaster tel qu'il apparaît dans les offres d'emploi est plutôt flou » (R. Carlier, 2000, p. 13). Face à cette hétérogénéité des situations, quelle définition est-il possible de donner à ce métier ?

Plusieurs professionnels considèrent que s'il « existe certainement autant de définitions du métier qu'il existe de webmasters. (...) les métiers ont pris forme, les fonctions se sont définies (...) La profession de webmaster a mûri, s'est affinée, affirmée même » (P. Lacroix, 2003, p. 1). Ce dernier constat, fait en 2003, est à comparer avec une autre observation faite

¹ « Outil indispensable, l'intranet ne comble pas vraiment les attentes des salariés ». Titre d'un article de OI Informatique, N°1710, 07.02.03, p. 33.

² Nous le définirons comme « un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations (sous formes de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations » (R. Reix, 2002, p. 75).

³ Le terme de « webmestre » sera toujours utilisé dans ce travail. Le terme de « webmaster » apparaît également mais au sein de citations.

⁴ HTML : langage de marquage hypertexte, il est considéré comme « l'espéranto du Web » (L. Schmeiser, 1999, p. 81).

⁵ Certains domaines n'existent pas au niveau de l'intranet. C'est le cas de l'e-commerce en particulier.

cette fois en 2000 : « une certaine presse utilise largement le terme de webmaster pour désigner toute personne qui fait des sites, et les particuliers en tête. Ces webmasters, vous l'aurez compris, n'en sont pas vraiment (parlons plutôt de créateur de pages Web, allons jusqu'à webmasters en herbe à la rigueur...) mais peuvent le devenir s'ils en font une profession (...) le propos est ici de parler de métier, pas de loisir » (R. Carlier, 2000, p. 250). Entre ces deux propositions, un phénomène aurait favorisé la reconnaissance de ce métier. Pourtant, pour définir un métier il faut pouvoir indiquer « la portée de l'activité considérée et la qualité de la formation requise pour son exercice » (F.L. Closon, 1955, in G. Latreille, 1980, p. 14). Or, pour le cas des webmestres cette définition est toujours extrêmement difficile à proposer dans des termes précis. De plus en plus, « il semblerait que la tendance, qui se dessine soit la fin du terme webmaster à titre professionnel, qu'il ne devienne réservé qu'à un aspect amateur, ou à terme très généraliste, pour simplifier une entité anonyme qui se cache derrière un site Web (...). L'intranauta va écrire au webmaster mais son mail sera routé soit vers le responsable éditorial, soit vers le commercial, soit vers le support technique... Dans ses fonctions évoquées plus haut, le terme a donc tendance à devenir obsolète, et à disparaître au profit de terme précis (intégrateur, développeur...) ou de terme censé être glorieux (directeur technique). Webmaster risque donc de devenir un terme générique (...) Le webmaster va être éditorial, technique, intégrateur, graphiste selon sa spécialité » (R. Carlier, 2000, p. 253). Cette prospective, réalisée en 2000, semble aujourd'hui se confirmer avec l'apparition de nombreux autres métiers qui se substituent au terme générique de webmestre. Il est question de développeurs de site, de webdesigners (responsable de l'image du site), d'infographistes (spécialiste du graphisme), d'ergonomes (étudie les conditions d'interfaces optimales), de webjournalistes, d'animateurs de forums de discussion, etc.

Le webmestre, élément incontournable pour tout site du Web, semble laisser la place à d'autres intervenants. Ce métier serait-il donc mort né ? Le terme de métier n'a pas de définition très stabilisée mais nous pouvons considérer qu'il s'agit de « « dénominations par lesquelles des personnes sont susceptibles de déclarer leur activité à l'occasion d'un recensement par exemple » (...) elles indiquent déjà une certaine identification de la personne elle-même avec son activité. (...) ce sont les « occupations habituelles dont on peut tirer ses moyens d'existence » (définition Larousse) dans la mesure où elles se sont structurées en groupes plus ou moins discernables et cohérents, groupes dont les membres souhaitent se distinguer des « amateurs » exerçant à l'occasion une activité analogue (définition des « professionnels » dans le même Larousse) » (G. Latreille, 1980, p. 14-15). Cette définition est intéressante pour notre cas car elle permet de mettre en son cœur la perception des individus sur leur activité et de prendre en compte la vision de la société sur cette même activité. Le métier n'existe pas en raison de la présence de spécificités intrinsèques mais parce qu'il est socialement reconnu. Par ailleurs et pour compléter la définition du terme de métier, il est utile de noter que « comme l'affirme (...) Geneviève Latreille, une profession¹ ne peut naître qu'en trouvant le moyen d'apporter des compétences opératoires en réponse à une demande sociale ou marchande » (R. Sainsaulieu, p. 18, in M. Legrand, J.F. Guillaume, et D. Vrancken, 1995). L'émergence des webmestres fut ainsi liée au besoin de gérer un nombre sans cesse croissant de sites. La disparition du terme de webmestre signifierait donc que ce groupe est incapable de répondre à la demande du marché en maintenant cette identité générique.

¹ Nous assimilons pour le moment profession et métier, nous préciserons ces termes dans la partie 6 de ce travail.

Pourtant, il est possible de distinguer deux tendances majeures qui laissent à penser qu'un processus de professionnalisation¹ se met en place. La première tendance réside dans la formalisation des compétences. L'apparition de différents termes désignant des spécialistes, comme nous l'avons indiqué ci-dessus, ou le développement des formations de webmasters avec des écoles spécifiques, traduisent ce point. Même si le webmaster reste un terme générique assez flou, la gamme des compétences auquel il renvoie est de mieux en mieux connue et précisée. La deuxième tendance, liée à la première, tient à la volonté, affichée par de nombreux webmasters, d'améliorer la reconnaissance associée à leur activité. Ces webmasters essaient de favoriser une évolution qui permette à ce métier « de passer à un stade plus professionnel, à savoir s'organiser en structures, se définir et s'encadrer (que ce soit par une association, un syndicat professionnel ou autre chose) » (R. Carlier, 2000, p. 256). Cette analyse rapide du marché du travail des webmasters semble indiquer qu'une professionnalisation est en cours, or l'étude de la gestion des intranets menée au sein des entreprises apparaît quelque peu contradictoire avec cette première conclusion. Au départ, les webmasters étaient très indépendants dans leur travail en raison notamment de leur rôle d'innovateurs et du manque de compétences des différentes hiérarchies, puis la situation s'est progressivement clarifiée et stabilisée. Dans une conjoncture globalement défavorable, les managers ont alors commencé à rationaliser cette activité pour essayer de la rendre plus efficiente et efficace². Cette rationalisation semble conduire à une spécialisation des tâches et à une standardisation des processus. Certains considèrent que cette évolution s'apparente à une forme moderne de taylorisation³ qui menace de disparition le terme, voire l'activité de webmaster.

Si ces deux constats sont un peu rapides, il reste que l'impact ne sera pas le même suivant l'orientation à venir. Le devenir des webmasters est bien sûr questionné mais d'autres aspects sont aussi à prendre en compte. En effet, suivant les changements qui vont se produire, les fonctionnalités mais aussi les coûts de fonctionnement des intranets vont fortement évoluer. Pour mieux envisager ces enjeux, nous pourrions dire en simplifiant à l'extrême, qu'un intranet géré par un ensemble de professionnels ne peut avoir les mêmes objectifs qu'un intranet totalement automatisé dont la maintenance est assurée par quelques techniciens. En raison du peu de poids des organisations professionnelles sur ce marché du travail, c'est essentiellement l'évolution de la gestion des intranets menées par les managers au sein des entreprises qui risque d'être déterminant.

Ces différentes remarques nous conduisent alors à nous demander dans quelle mesure l'évolution de la gestion des intranets favorise ou non la professionnalisation de l'activité des webmasters ?

Pour répondre à cette question, une observation participante⁴ fut réalisée à France Télécom. Le cas de cette entreprise est particulièrement éclairant pour étudier ce phénomène d'émergence et de rationalisation du métier des webmasters. France Télécom, 6^{ème} entreprise française en terme de chiffre d'affaires, présente dans plus de 65 pays, totalisant près de 111 millions de clients et employant environ 206 200 salariés avait pour objectif de devenir la « Net Compagnie française ». Ainsi, Michel Bon, ancien PDG de France Télécom écrivait

¹ Nous précisons le terme de professionnalisation dans la partie 5.

² « L'efficacité est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de service à partir d'une quantité donnée de ressources (...) l'efficacéité est le fait de réaliser les objectifs et les finalités poursuivis » (H. Bouquin, 1986, p. 51).

³ Nous précisons le terme de taylorisation dans la partie 4.

⁴ Terme défini dans la partie qui suit.

dans la préface du livre *La cyber-entreprise* (J. Champeaux et C. Bret, 2000) que « l'Intranet est un fantastique accélérateur de la prise de décision » et « qu'il transforme en profondeur les modes de management » (...) « France Télécom, la Net Compagnie française » doit être prête pour appréhender le monde des NTIC, « monde nouveau qui va terriblement décoiffer ». De façon caricaturale, il semble que l'intranet de France Télécom, Intranoo¹, était un des outils clés de la stratégie de la « Net Compagnie », une « vitrine² » de l'entreprise. L'important n'était pas le coût de l'outil, ni sa bonne gestion mais d'abord et avant tout son développement. En conséquence, créé en 1996 avec une dizaine de sites, il en compte aujourd'hui plus d'un millier. La qualité du réseau est très hétérogène : presque autant d'ergonomies que de sites, une multiplication des technologies, et des contenus touffus et pas toujours fiables. Avant même le changement de direction, il devenait essentiel de rationaliser la gestion de l'intranet. Pour favoriser cette évolution, plusieurs projets ont été mis en place : élaboration d'un portail, outils de publication en ligne et labellisation des sites³. Certains de ces projets, comme la mise en place d'un portail, n'ont pas été maintenus en raison des mesures de réduction des coûts imposée par la nouvelle équipe, dirigée par Thierry Breton.

Hier présentée comme une « Net Compagnie », France Télécom est aujourd'hui considérée comme une des entreprises les plus endettées du monde. Il semble que le changement dans la gestion de l'intranet suit d'une certaine façon cette même évolution dialectique, avec au départ une période d'émergence, de foisonnement de sites, puis une période de rationalisation où la gestion redevient plus « traditionnelle » avec la construction d'indicateurs de performance notamment. Cette nouvelle logique au sein de France Télécom impacte fortement l'activité des webmasters. Au départ très autonomes, les webmasters voient leur activité de plus en plus gérée par les managers avec l'apparition de règles de contrôle et l'émission de normes et de standards.

En dehors de la discussion portant sur le choix du terrain, la mise en place de l'étude de cas semble cohérente pour analyser un phénomène récent de moins de 10 ans. En effet, « le milieu d'interconnaissance le plus adapté à l'enquête de terrain aujourd'hui reste les milieux professionnels peu connus, méconnus, ceux-là même qu'Everett Hughes conseillait à ses étudiants d'enquêter » (S. Beaud, F. Weber, 1997, p. 10). « Les recherches qui relèvent le plus directement du programme de Hughes reposent presque toutes sur un travail de terrain approfondi, comprenant en général observation *in situ* et entretiens auprès de populations de taille limitée : telle catégorie de travailleurs dans une entreprise, telle situation de travail ou tel métier » (J.M. Chapoulie, in E.C. Hughes, 1996, p. 39-40).

C'est avec cette perspective que le travail de recueil des données empiriques fut réalisé, comme l'indique la première partie de ce document. Après cette description des éléments de méthode, nous précisons en quoi il est utile d'appréhender l'évolution de l'activité des webmasters à partir de la littérature du changement technologique. Nous verrons que le phénomène étudié relève d'un processus classique avec un découpage en deux phases, émergence puis rationalisation, mais qu'il est nécessaire de prendre en compte les spécificités de l'outil intranet et du contexte de France Télécom pour mieux évaluer les facteurs qui ont impacté la trajectoire de la gestion de l'intranet. Les causes du passage de l'émergence à la rationalisation seront tout particulièrement précisées dans cette partie.

¹ Intranoo est le nom donné à l'intranet de France Télécom.

² Ce terme est issu du titre suivant : « Intranoo, vitrine de France Télécom », recueilli dans la revue interne « Net BD » de décembre 1998 (revue de la Branche Développement).

³ Les différents projets en cours sont présentés en annexe.

Le reste du développement suit la temporalité du phénomène. La partie trois vise à décrire la population des webmestres en étudiant plus spécifiquement la phase d'émergence de cette activité. Cette partie permet de mieux connaître la population des webmestres mais aussi les relations entretenues entre cette population et le reste de l'organisation. Une fois le bilan de la situation des webmestres de France Télécom réalisé, la partie 4 clarifie les modalités de la mise en œuvre de la rationalisation de la gestion de l'intranet de France Télécom en utilisant la grille théorique de F.W. Taylor. Cette analyse doit ensuite favoriser une meilleure compréhension des effets de la rationalisation de la gestion de l'intranet sur l'activité des webmestres. La partie 5 conclue alors sur l'impact de cette rationalisation et tente de déterminer s'il s'agit ou non d'une professionnalisation. Les effets de cette gestion sur les fonctionnalités de l'outil seront également envisagés.

La conclusion synthétise les apports estimés de cette étude et les limites qu'il est nécessaire de prendre en compte pour utiliser les résultats. Une proposition pour se servir de ce travail lors d'une future recherche est également indiquée.

1. Méthodologie.

Cette recherche a respecté la remarque d'E. Morin selon laquelle « la méthode ne peut se former que pendant la recherche ; elle ne peut se dégager et se formuler qu'après, au moment où le terme redevient un nouveau point de départ, cette fois doté de méthode. Nietzsche le savait : « les méthodes viennent à la fin » (*L'Antéchrist*) » (E. Morin, 1977, p. 22). Le fondement du propos d'E. Morin n'est pas ici discuté. L'objectif est simplement de souligner que la méthode est venue au fil de l'avancée des travaux. La première raison de cette situation est liée à une méconnaissance du travail de recherche au moment de l'immersion sur le terrain. En effet, le stage effectué chez France Télécom a débuté dès le mois d'août 2002 au sein de Net@too, structure rattachée à la direction du système d'information. Créée en 2000, elle fonctionne par projets et elle « vise à assurer la transversalité et la mutualisation des savoirs et des compétences NTIC à l'intérieur du groupe »¹. Le but de cette entité est de promouvoir « l'e-transformation rapidement et totalement »². Après avoir intégré une équipe dont le rôle est de réguler l'Intranet de l'entreprise, la mission consistait à :

- ✓ communiquer sur la mise en place d'un label³ auprès des webmestres de sites intranet ;
- ✓ labelliser les sites qui remplissaient les 40 critères éditoriaux et techniques ;
- ✓ communiquer sur un outil standardisé de publication en ligne, intitulé coquille inStranet⁴, auprès des webmestres de sites intranet de Directions Régionales ;
- ✓ élaborer le plan de classement de l'information des sites intranet de la Direction Comptable avec la collaboration des webmestres de ces sites.

Pendant les deux premiers mois, le poste était occupé à temps plein. Durant cette période de nombreux éléments sur l'intranet de France Télécom et plus largement sur l'ensemble de cette entreprise furent collectés. Avec les cours de méthodologie, un apprentissage sur les différentes méthodes de recherche existantes et sur les diverses postures épistémologiques possibles a pu commencer. Cet apprentissage a progressivement permis de faire émerger des concepts méthodologiques.

1.1. Etude de cas et observation participante.

Ce travail est une étude de cas, définie comme « une enquête empirique qui permet d'examiner un phénomène contemporain dans son contexte » (R.K. Yin, 1994, p. 13). L'étude du phénomène dans le contexte est d'autant plus nécessaire que « les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas facilement distinguables » (*ibid.*, p. 13).

Cette étude de cas, fut réalisée dans une seule entreprise, France Télécom. Le fait de ne retenir qu'un seul cas est évidemment lié à des contraintes pratiques mais pas seulement. Le cas retenu est très spécifique et d'un intérêt intrinsèque. Comme nous aurons l'occasion de le souligner dans ce travail, France Télécom est une des plus grandes entreprises françaises et elle a mis en place un des intranets les plus importants en terme de nombre de sites. Le large déploiement de l'outil a conduit à l'émergence de très nombreux webmestres. Tous ces éléments nous permettent d'avoir une base d'analyse riche et variée pour notre étude. Ceci étant, la perspective retenue est d'élargir le champ à d'autres entreprises lors d'un travail ultérieur. Ce travail est donc d'abord exploratoire.

¹ Phrase issue d'un document de présentation de Net@too.

² *Idem.*

³ Nous donnerons des précisions sur ce label dans la partie 2.

⁴ Nous donnerons des précisions sur cette coquille inStranet dans la partie 2.

L'accès au terrain fut rendu possible grâce à une observation participante. Le procédé de ce type de recherche « consiste pour un observateur à occuper un rôle organisationnel prédéfini à partir duquel il va recueillir des matériaux en vue d'une analyse ultérieure » (A. Bouchikhi, 1988). Le rôle occupé n'impliquait, comme nous l'avons vu dans le paragraphe ci-dessus, une quelconque utilisation du travail de recherche proprement dit. Il y avait une séparation très nette entre la fonction opérationnelle assumée en tant que stagiaire et le travail de collecte de documents et de réalisation des entretiens. Ce travail ne relève absolument pas de la recherche-action car à aucun moment l'analyse devait permettre de transformer les pratiques observées. Selon M. Liu, la recherche-action est une méthode qui implique les étapes suivantes :

- ✓ recueil des données ;
- ✓ analyse des données ;
- ✓ formulation des problèmes à partir de des données analysées ;
- ✓ recherche de solutions ;
- ✓ évaluation des solutions ;
- ✓ choix d'une solution ;
- ✓ mise en œuvre de la solution retenue ;
- ✓ suivi et correction » (M. Liu, 1997, p. 73)

Si les trois premières étapes furent mises en oeuvre, les autres n'ont pas été abordées et aucune solution opérationnelle précise n'est véritablement proposée dans ce document. Même si les conditions n'étaient pas propices à une parfaite extériorité, cette caractéristique a toujours été recherchée. De l'interactivité a eu lieu avec l'objet de recherche mais cette interactivité ne fut jamais le résultat du travail de recherche. A titre d'illustration, il n'y a eu pratiquement aucune discussion sur la réalisation de ce mémoire avec la responsable, les collègues et l'ensemble des relations de travail à France Télécom.

1.2. Une méthode qualitative.

Cette recherche est qualitative car « elle tente de se rapprocher de la façon naturelle d'apprendre des êtres humains en observant, écoutant, parlant des phénomènes pour mieux les comprendre et rendre la compréhension explicite » (A. Langley, 2001). Concrètement, les données recueillies sont essentiellement des documents de travail, des notes prises lors des 17 entretiens réalisés, des mails ou encore des études internes sur l'évolution des métiers de l'intranet et des NTIC. L'ensemble de ces données et des modalités de traitement seront précisées dans la partie ci-après.

Par ailleurs, une approche holistique a été adoptée dans le sens où cette recherche doit permettre de prendre en compte le contexte. La lecture de la presse et de documents internes portant sur l'évolution globale de France Télécom ont permis de mieux comprendre dans quelles conditions se sont fait le déploiement et le développement de l'intranet de l'entreprise. Pour exemple, la restructuration actuellement en cours a été prise en compte car elle impacte l'ensemble du groupe, y compris la gestion de l'intranet et l'activité des webmestres.

Enfin, cette recherche s'attache essentiellement à analyser les processus qui sont à l'œuvre et elle adoptera « une structure de présentation chronologique » (R.K. Yin, 1994, p. 139) de façon à bien mettre en évidence les différentes séquences causales. Ce travail se focalisera donc sur l'étude de France Télécom avec une démarche longitudinale qui permet de retracer l'évolution des processus de gestion au cours du développement de l'intranet depuis sa création en 1996 jusqu'à nos jours. La lecture de la revue de l'entité qui a géré l'intranet depuis son origine a notamment permis d'avoir cette vision processuelle.

Ces remarques d'ordre général faites, il est utile de décrire plus précisément comment les données ont été recueillies et analysées.

1.3. Recueil et analyse des données.

L'immersion sur le terrain sur une période de onze mois¹ a permis de recueillir une masse d'informations importante issue de différentes sources. R. Yin, en distingue six principales (1994, p. 80) : la documentation diverse, les archives, les entretiens, l'observation directe, l'observation participante et les artefacts physiques. Seule l'observation directe n'a pas été utilisée pour étudier la gestion des intranets et l'activité des webmestres.

Nous allons détailler les différentes sources et le mode de traitement des données recueillies.

1.3.1. Observation participante.

Le travail réalisé lors du stage a conduit à de multiples contacts avec de très nombreux webmestres. En effet, la communication sur le label puis la labellisation des sites ont nécessité des échanges de mails mais aussi des conversations téléphoniques avec plus de 150 webmestres de France Télécom². De ces échanges, une quarantaine de mails reçus ou envoyés lors des relations entretenues avec les webmestres ou leur manager ont été conservés car ils semblaient pertinents au regard de la réalisation de ce mémoire³. Tout au long de ce travail des citations issues de ces mails sont d'ailleurs présentées. De plus, des notes ont été prises lors des discussions téléphoniques et plus largement lors des diverses conversations tenues avec les collègues de travail de Net@too. Ces notes ont notamment permis de souligner les différents problèmes opérationnels rencontrés dans la démarche de labellisation. Enfin lors de chaque réunion formelle⁴, tout était noté sous la forme de compte-rendu.

La réalisation de ce stage a également permis l'accès à une large documentation.

1.3.2. Documentation diverse et archives.

Près de 600 pages de documents concernant le travail au sein de Net@too, mais aussi dans d'autres entités, si les documents concernaient la gestion de l'Intranet ou s'ils se rattachaient à des sujets qui pouvaient avoir un impact sur cette gestion (programme de réduction des coûts, orientation stratégique, etc.), ont été étudiées. Parmi ces documents, nous listons notamment :

✓ les présentations des programmes de réduction de coûts au niveau du groupe ;

¹ Deux mois à temps plein puis une journée par semaine à compter de la mi-octobre.

² Le travail réalisé lors du stage a permis de labelliser 105 sites et d'être en relation direct avec les webmestres de ces sites.

³ Pour être tout à fait précis, tous les mails concernant la restructuration de l'entreprise (fusion d'entités, de sites intranet, changement de poste d'un webmestre, etc.), la rationalisation de l'intranet (propos de managers sur la diminution du nombre de sites par exemple) ou encore portant sur le label ou la coquille inStranet (prises de position favorables ou pas des webmestres ou de managers sur ces projets) ont été conservés.

⁴ Quatre réunions majeures peuvent être signalées : une réunion avec les responsables de l'intranet de la Direction Régionale de Paris, une réunion avec les responsables de l'intranet d'Orange France, une réunion avec l'équipe projet de la coquille inStranet où un représentant de France Télécom Formation et deux personnes responsables des déploiements des projets informatiques de France Télécom étaient présents et enfin, une grande journée de réunion organisée par Net@too réunissant près de 200 « acteurs de l'intranet » où plusieurs chefs de projet ont présenté leurs travaux et où le directeur de la Direction du Système d'Information a fait un discours.

- ✓ les présentations des projets de Net@too et le guide des 7 chartes de l'intranet de France Télécom de 86 pages ;
- ✓ une étude de l'Institut des métiers de France Télécom sur l'évolution des métiers de l'Internet et du multimédia réalisée en 2000 de 121 page ;
- ✓ la revue mensuelle Net BD, depuis sa création en août 1997 jusqu'à sa disparition en 2000 (feuillet de quatre pages par revue) ;
- ✓ les résultats d'un sondage en ligne réalisé par Net@too auprès de la communauté des webmestres de France Télécom.

Pour chacun de ces documents, disponibles pour la plupart sur l'intranet de France Télécom ou fournis par des collègues de travail, une analyse de contenu fut réalisée. Cette analyse a permis de mettre en avant la place accordée à certains concepts liés à la notion de taylorisation (standardisation des processus, homogénéisation, chaîne de publication, etc.), à la notion de professionnalisation (professionnels, spécialistes, reconnaissance des pairs, communauté de webmestres, etc.) ou encore à des aspects plus novateurs (transversalité, réseau, flexibilité, etc.). Aucun comptage précis des occurrences de certains termes n'a été entrepris en raison de la très grande diversité des sources. Ce travail a plus eu pour objectif de confronter les documents entre eux et d'obtenir une vue assez large de la situation de l'entreprise, de l'évolution de la gestion de l'intranet de France Télécom et de la transformation de l'activité des webmestres. Le sondage réalisé par Net@too est sur ce dernier point quelque peu atypique au regard des autres documents. Il permet en effet de mieux quantifier certains phénomènes décrits par ailleurs. Ce sondage a obtenu 278 réponses ce qui représente un échantillon important¹ et globalement représentatif². Ces données furent toujours rapprochées de celles recueillies lors des entretiens.

1.3.3. Artefact physique : navigation sur l'intranet de France Télécom.

Une navigation à la fois large, liée à la mission pendant le stage, mais aussi plus précise, pour rechercher certaines informations spécifiques (sites RH, site de Net@too, site de l'Ecole des Webmestres³, etc.) fut réalisée sur l'intranet de France Télécom. Cette navigation a permis, comme nous l'avons déjà indiqué, de recueillir des documents mais aussi et surtout de visualiser le produit de la gestion de l'intranet et du travail des webmestres. Cette navigation a notamment illustré les conclusions de certains consultants selon lesquelles l'intranet de France Télécom est foisonnant. Cette utilisation de l'intranet a également permis de considérer les sites des webmestres interrogés et d'aborder avec plus de recul le contenu des réponses fournies lors des entretiens. Dans de nombreuses situations⁴, il est assez difficile de visualiser facilement et rapidement le résultat du travail réalisé par la personne interrogée. Dans le cas des webmestres, une navigation d'une heure suffit amplement pour avoir une idée précise de la qualité du site. Alors que France Télécom est une entreprise implantée dans la France entière, une simple navigation à partir d'un poste connecté au réseau interne permet de considérer le travail de l'ensemble des acteurs de l'intranet.

¹ Il représente au moins un tiers des webmestres.

² Les différentes catégories de webmestres y sont représentés (diversité des niveaux hiérarchiques et diversité des entités d'origine).

³ Des détails sur cette école interne à France Télécom seront donnés par la suite.

⁴ Dans le cas des grandes organisations où la division du travail est forte ou dans le cas de la production de certains services notamment (cas des métiers intellectuels notamment).

1.3.4. 17 entretiens semi-directifs.

Lors du premier entretien, qui a eu lieu le 8 avril 2003, le contexte était déjà bien connu. Cette connaissance du terrain a permis un ciblage des 17 personnes interrogées¹. Parmi elles, 6 ne sont pas des webmestres. Ces six personnes ont été choisies pour différentes raisons. La première motivation de la sélection de ces personnes est la volonté d'obtenir des informations sur l'évolution du métier des webmestres. Trois personnes participant au groupe de travail sur l'évolution des métiers de l'intranet et des NTIC furent donc retenues. C'est le cas de la responsable de l'Ecole des Webmestres, du Directeur adjoint des RH de Wanadoo et d'un responsable RH chargé d'élaborer le référentiel métiers compétences du groupe France Télécom. Par ailleurs, pour apporter des éléments à l'analyse processuelle, un chef de projet de Net@too qui était déjà responsable du déploiement de l'intranet dès sa création fut interrogé. Un formateur de l'Ecole des Webmestres fut également rencontré pour mieux connaître le contenu et la mise en œuvre pratique des formations des webmestres. Enfin, un entretien avec un chercheur de France Télécom Recherche et Développement, sociologue des usages a été réalisé. Cet entretien a permis de prendre en compte, même si ce fut de façon parcellaire, le point de vue des utilisateurs. Cet entretien ayant entre autre conduit à la lecture d'études réalisées par ce chercheur sur les usages de l'intranet.

Pour les entretiens réalisés avec les 11 webmestres, l'échantillon est composé de :

- ✓ huit webmestres de la région Ile-de-France qui sont webmestres dans des Unités Opérationnelles de Directions Régionales ;
- ✓ un webmestre situé dans une Direction Régionale ;
- ✓ deux webmestres d'Unités Opérationnelles situées à la Direction Régionale de Lyon.

Les webmestres de Lyon ont été choisis car ils sont les seuls webmestres travaillant actuellement avec la coquille inStranet DR. Il faut cependant préciser que trois autres webmestres connaissent l'outil inStranet. Ainsi, deux d'entre eux travaillent dans une DR pilote sur l'inStranet. Cependant, l'état d'avancement du projet est faible et ils n'y participent pas. Un autre webmestre a été par le passé dans cette même DR pilote et il connaît donc assez bien les problématiques liés à cet outil.

Nous avons choisi de sélectionner les neuf webmestres de la région Ile-de-France de façon à avoir des personnes situées dans différents types d'UO (unité réseau, agence entreprise, unité service client...), avec des sites de qualités disparates (ayant obtenu le label Gold ou pas...). Nous avons préféré nous limiter à des webmestres situés en DR car les situations sont toujours très proches du point de vue de leur statut et de leur position dans l'organisation. Cette modalité de sélection de l'échantillon doit nous permettre d'éviter les principaux facteurs explicatifs rivaux. Par contre, il nous a semblé plus riche de voir si les différences de qualité et de catégorie d'UO avaient une influence sur les réponses.

Pour l'ensemble des entretiens, aucun enregistrement ne fut effectué afin d'éviter l'autocensure des acteurs interrogés. Ce choix est lié à la position occupée dans l'entreprise, connue des personnes interrogées. Chaque entretien a commencé par une introduction permettant de présenter ses objectifs et ses modalités : « Je réalise cet entretien en tant qu'étudiant du DEA Management et Stratégie de l'université de Paris 12 et de l'Ecole Centrale de Paris. Les données recueillies seront utilisées en vue de réaliser un mémoire de DEA qui a pour thème la gestion des intranets. Votre témoignage restera anonyme. La durée

¹ Cf. les grilles d'entretien en annexe. Pour l'entretien réalisé avec le chercheur, aucune grille n'avait été définie préalablement.

de l'entretien devrait être d'une heure environ. Vous aurez un retour de cet entretien et vous pourrez alors donner votre avis sur le traitement de votre témoignage¹ ». Les entretiens ont eu lieu dans les locaux des personnes interrogées. Tous se sont déroulés sans la présence de collègues sauf pour un entretien qui a eu lieu, faute de local disponible, avec une autre personne. Nous précisons toutefois que cette tierce personne n'avait pas de relation hiérarchique avec l'interviewé. Les prises de notes furent retranscrites dans les 24 heures. Les entretiens concernant les webmestres ont été synthétisés et les six autres ont été traités de façon à faire ressortir certains éléments nouveaux mais aussi à confronter les différentes données recueillies. De nombreux verbatims, issus de ces entretiens, ont été présentés dans ce document pour illustrer et conforter les arguments avancés ou les préciser.

1.3.5. Triangulation des données

Pour limiter les erreurs d'analyse, une triangulation des données fut réalisée. « L'idée est d'attaquer un problème formalisé selon deux angles complémentaires dont le jeu différentiel sera source d'apprentissages » (P. Baumard, J. Ibert, 1999, p. 101). Cette triangulation a essentiellement conduit à confronter des données primaires et secondaires² :

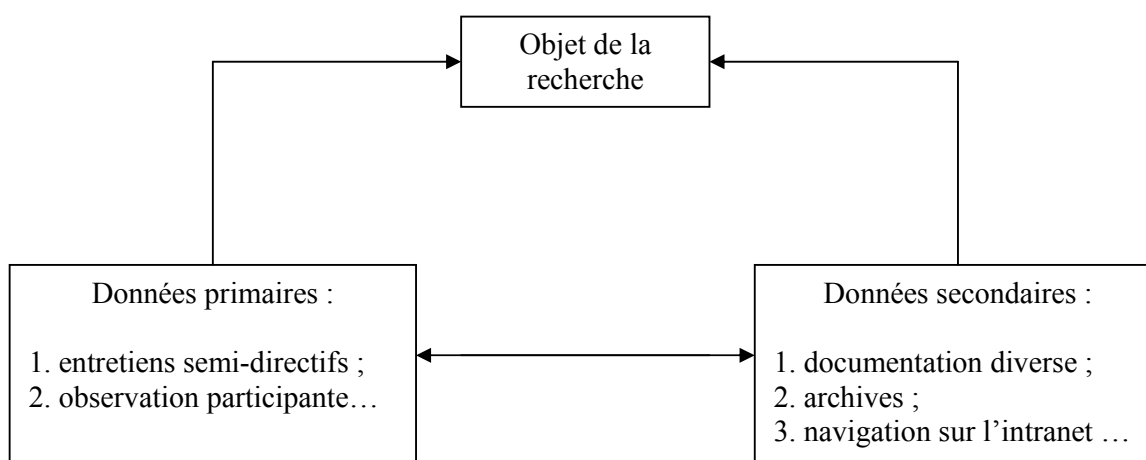


Schéma inspiré P. Baumard et J. Ibert, 1999.

¹ Ce dernier point n'a pas pu être réalisé pour le moment car le mémoire n'a pas encore été visé par la responsable de stage de France Télécom.

² « Les données secondaires n'ont pas été recueillies pour répondre aux besoins spécifiques du chercheur (...). Archives, notes, rapports, documents, règles et procédures écrites, modes d'emploi, revues de presse, etc., voici une liste non exhaustive » (P. Baumard et al., 1999, p. 251) de données secondaires.

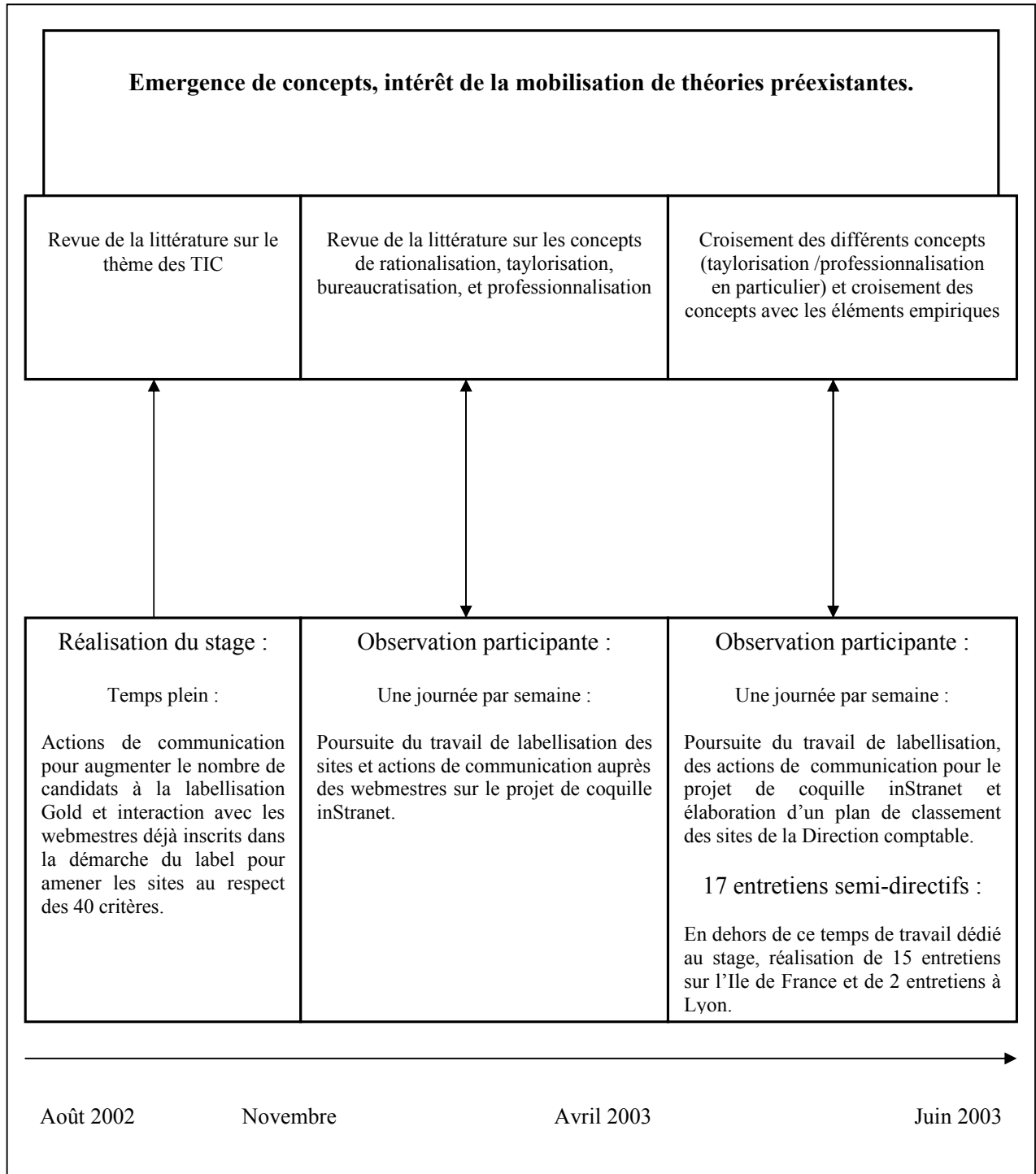
La même démarche fut adoptée pour croiser des données très qualitatives avec des données plus quantitatives. Les résultats du sondage en ligne réalisé par Net@too à partir des 278 réponses fut ainsi comparé avec les résultats obtenus à partir des 17 entretiens semi-directifs. Si des différences sont apparues, elles ont toujours été signalées et interprétées.

1.4. Induction ou déduction ?

La méthode utilisée fut composée de plusieurs phases. Il est possible de rapprocher certaines phases de cette recherche de méthodes clairement identifiées. La première partie de ce travail s'assimile à une méthode inductive. Les données recueillies sur le terrain ont permis de faire émerger des concepts et plus particulièrement d'indiquer l'intérêt de recourir à certaines théories ou courants de recherche déjà existants (taylorisme, sociologie des professions, littérature sur le changement organisationnel et technologique, théories sur l'innovation, etc.). L'étude de cette littérature a ensuite permis d'envisager certaines conjectures qui furent mises à l'épreuve de faits. Cette deuxième phase se rapproche d'une méthode hypothético-déductive mais il faut bien noter qu'aucune hypothèse précise n'a été avancée en raison du caractère exploratoire de cette recherche.

Le schéma de la page suivante permet de visualiser la progression de la recherche.

L'oscillation entre éléments empiriques et théoriques



2. L'évolution historique de l'intranet de France Télécom : de l'émergence à la rationalisation.

La question que nous nous posons, à savoir si l'évolution de la gestion de l'intranet conduit ou non à une professionnalisation des webmestres, nécessite de dépasser, nous semble-t-il, le cadre des ressources humaines et de la sociologie du travail. L'intranet est au départ une innovation technologique et au regard des observations réalisées, il apparaît éclairant de recadrer ce phénomène émergent à l'aune des théories de l'innovation et du changement technologique. Cette étude permettra alors de mieux comprendre l'évolution de la gestion de l'intranet de France Télécom et d'envisager par la suite les impacts de ces transformations pour l'activité des webmestres.

L'évolution de l'outil s'apparente pour de nombreux aspects à un changement technologique dont les effets sont aujourd'hui bien modélisés. Il reste néanmoins indispensable, pour mieux connaître l'évolution de la gestion de l'intranet de France Télécom et mesurer la professionnalisation des webmestres, de saisir les spécificités de l'outil intranet et du contexte dans lequel il s'est déployé.

Plusieurs perspectives sont utilisées pour étudier les phénomènes résultant des changements technologiques :

- ✓ « L'impératif technologique » (R. Markus, 1988) qui considère que le changement technologique impacte les changements organisationnels. Telle technologie favorise par exemple la centralisation alors que telle autre technologie a tendance à conduire à une décentralisation.
- ✓ « L'impératif organisationnel » (J. Fulk, C.W. Steinfield, et J. Schmidz, 1990) où le contexte va définir les usages des technologies. Dans cette perspective, le déterminisme est organisationnel.
- ✓ La perspective de « l'émergence » : « les caractéristiques potentielles des technologies ainsi que les spécificités des situations doivent simultanément être prises en compte, dans une perspective dynamique, pour étudier les conséquences de l'introduction de NTIC. Technologie et organisation entretiennent une relation d'influence mutuelle et coévoluent en fonction de processus particuliers. Une nouvelle technologie telle que l'intranet s'inscrit donc dans l'histoire d'une firme particulière, elle l'influence et est influencée par cette dernière selon un processus qui « émerge » progressivement et n'est pas totalement prévisible *ex ante* (R. Markus, 1988) » (E. Vaast, 2000, p. 163-164).

Nous nous placerons au sein de cette dernière perspective qui apparaît plus riche pour comprendre en quoi la technologie d'un côté et le contexte d'un autre côté impacte l'activité des webmestres. Nous verrons dans un premier temps que l'évolution de l'intranet de France Télécom est un cas relativement classique de changement technologique, puis nous indiquerons les spécificités de l'outil et les particularités du contexte. Enfin, pour bien mettre en évidence l'intérêt de cette approche nous décrirons la phase de basculement entre émergence et rationalisation. Cette dernière partie devrait permettre de mettre en évidence les grandes évolutions de la gestion de l'intranet de France Télécom qui pèsent et pèseront sur l'activité des webmestres.

2.1. Une évolution technologique classique.

Dans cette partie, nous présenterons un certain nombre de propositions théoriques qui seront à chaque fois étayés par des éléments recueillis sur notre terrain. Nous tenons à souligner que ces éléments empiriques seront assez limités et énoncés succinctement pour éviter les redondances avec les autres parties de ce travail. Nous demandons au lecteur de bien vouloir accepter ces corroborations empiriques un peu sommaires, l'objectif étant ici d'apporter des fondements théoriques à notre argumentation. Tous les éléments donnés par la suite devraient permettre de combler cette lacune. Cette précision indiquée, nous allons maintenant avancer les raisons qui font que le phénomène étudié reste, pour ses grandes tendances (émergence puis rationalisation), relativement classique.

La technologie est certes complètement nouvelle mais l'évolution de son utilisation et de sa gestion s'apparente à des phénomènes déjà observés. Au départ, la technologie est mal connue, elle émerge progressivement. Seuls certains acteurs de l'organisation s'y intéressent, puis au fur et à mesure de son expansion, la direction essaie de mieux la maîtriser, en rationalisant sa gestion. Le développement de l'intranet peut, par exemple, être comparé à l'expansion de la micro-informatique dans les grandes entreprises. A. Bouchikhi (1988) nous décrit les principaux stades du processus au sein de la RATP :

« Le processus commence par un stade d'apprentissage cognitif mettant des individus isolés aux prises avec une nouvelle technologie qui se développe rapidement dans l'environnement de l'organisation. Ensuite, l'apprentissage change de niveau et de nature. Nous observons, au second stade, des groupes restreints (au sein du même bureau ou du même service) engagés dans l'apprentissage de nouveaux rôles et de nouvelles relations qui se sont développées à l'occasion de l'arrivée de micro-ordinateurs en leur sein. Au troisième stade, enfin, l'apprentissage touche l'ensemble de l'organisation qui ne subit plus, ou en ordre dispersé, toutes les évolutions du marché de la micro-informatique et se dote de ce qui se présente au regard de l'observateur extérieur comme une stratégie orchestrée » (A. Bouchikhi, 1988, p. 218).

Plusieurs acteurs influencent ce processus à des stades divers. Pour mieux illustrer ce point, nous reprenons la description d'A. Bouchikhi :

« Au premier stade, la micro-informatique ne concernait qu'un nombre limité d'individus qui se sont intéressés au micro-ordinateur pour des raisons d'utilisation professionnelle ou de prestige personnel. Ils ont consacré beaucoup d'efforts pour apprendre à se servir de ce nouvel outil et ont réussi dans la majorité des cas à l'insérer dans leur propre travail » (*ibid.*, p. 230).

Pour exemple, à France Télécom, nous avons noté les remarques suivantes :

- ✓ « Je suis arrivé dans l'intranet au tout début, j'ai eu la chance de vivre cette épopée (...) au départ c'était l'époque des précurseurs »¹.
- ✓ « Au début, j'ai travaillé chez moi, le week-end pour me former et faire le site de l'unité. C'était vraiment de la bidouille et puis c'était même le stress de partir en vacances car le serveur n'était pas hébergé à l'USEI², c'était un hébergement local et à chaque fois qu'il y avait un problème c'était à moi de gérer »³.

¹ Phrase d'un des responsables du projet Intranoo, aujourd'hui chef de projet à Net@too.

² L'USEI (Unité de Supervision et d'Exploitation Informatique) gère notamment l'hébergement des serveurs.

³ Phrase d'un webmestre recueillie lors d'un entretien.

« Au second stade, une nouvelle logique va prendre forme du fait de la position privilégiée des nouveaux « spécialistes micro ». La micro-informatique devient un objet technique qu'un groupe de spécialistes se fait un devoir de maîtriser afin de le mettre à la disposition des autres agents de l'entreprise au nom de la nécessité de la moderniser. La micro-informatique glisse doucement d'une logique sociale (espace de liberté) vers une logique technique dont l'expression pratique a été le développement d'une micro-informatique où seules les réalisations complexes sont valorisées » (*ibid.*, p. 230).

Le projet Intranoo avait ainsi pour objectif « d'accompagner et d'animer le réseau »¹. Puis, Net@too et l'OCISI² ont servi de support technique et organisationnel pour un ensemble de projets dont certains étaient assez délicats (projet de mise en place d'un méta-portail, élaboration d'un annuaire électronique, etc.).

« Au troisième stade, c'est la direction générale et la direction des systèmes d'information qui s'engagent dans le champ de la micro-informatique. Les évolutions du marché permettent d'envisager une politique globale en la matière. Devant la poussée de la logique technicienne, les nouveaux acteurs du processus vont essayer de réhabiliter la logique sociale initiale de « l'espace de liberté » en incitant à l'utilisation des progiciels et à la diffusion des compétences. Mais au fur et à mesure de l'accroissement de l'investissement micro-informatique, le discours des dirigeants a progressivement changé de registre. Même si personne ne critique la nécessité de stimuler les initiatives individuelles en matière de micro-informatique, les dirigeants accordent de plus en plus d'attention aux problèmes de gestion. On parle ainsi de rationaliser les choix en matière de micro-informatique, de maîtriser les coûts de la formation, d'éviter la redondance des applications, etc. » (*ibid.*, p. 230).

Le tableau suivant, issu d'un document de présentation de l'intranet, réalisé par Net@too, illustre cette troisième étape :

Aujourd'hui	Demain
Risques inhérents au foisonnement	Réguler les contenus
Limites des technologies	Faire converger l'ensemble de l'intranet
Absence de mesures	Industrialiser la réalisation des sites, la chaîne de publication
Restructuration organisationnelle	Piloter au moyen d'indicateurs
	Projets concrets fédérateurs, innovants et source de valeur ajoutée.

Cette description indique assez bien l'évolution du processus qui progressivement passe de l'émergence (stade 1 et 2) à une rationalisation imposée par la direction (stade 3). Ce processus peut s'analyser comme l'évolution d'un jeu politique entre différents acteurs aux intérêts parfois divergents. N. Alter avait identifié quant à lui quatre groupes d'acteurs avec des logiques différentes (N. Alter, 1999) :

1. La logique de l'innovation :

« Un groupe d'innovateurs tend à investir l'ensemble du fonctionnement de l'organisation (...) Sa force tient à ses capacités d'alliances (...) Le statut et la reconnaissance dont jouit le groupe sont en deçà de sa compétence et de sa contribution au fonctionnement de l'entreprise. Il tend à combler cet écart en innovant, en redéfinissant les règles de fonctionnement et de reconnaissance.» (*ibid.*, p. 87)

¹ *Idem.*

² OCISI : Organisme de Conception des Infrastructures et des Solutions Informatiques.

Cette logique est assez semblable à celle des webmasters de France Télécom :

- ✓ « J'aime bien tout ce qui concerne les nouvelles technologies et puis j'avais un intérêt pour la communication aussi. J'avais la volonté de créer un site et la direction le voulait aussi alors du coup ça a pu se faire »¹.

2. La logique de la règle :

Elle est opposée à la logique de l'innovation. Il s'agit d'« acteurs forts », au statut social bien reconnu (*ibid.* p.95).

Nous retrouvons ces comportements chez certains responsables locaux qui s'opposent à cette évolution, source de perte de pouvoir :

- ✓ « Ma responsable ne veut pas entendre parler d'intranet »².

3. La logique de l'exclusion :

Elle est portée par des « exclus du système social. Ne pouvant intégrer ni le réseau des innovateurs(...), ni le jeu des hiérarchiques (...) ils sont cantonnés dans des fonctions » (*ibid.*, p.101).

Cette logique est sans doute présente chez certains salariés opposés par principe aux nouvelles technologies ou chez des techniciens de terrain qui n'ont pas la possibilité matérielle ou la capacité d'utiliser l'intranet :

- ✓ « Certains techniciens ne connaissent même pas l'existence du site »³.

4. La logique de la direction :

Elle conduit à mettre en place une « stratégie d'institutionnalisation des innovations développées par la base. L'enjeu est ici d'adapter, de canaliser et finalement d'assurer un contrôle social sur l'activité inventive des membres de l'organisation » (*ibid.*, p. 103). Cette logique passe par quatre étapes :

a. L'incitation :

Elle vise à essayer de contrer les résistances face aux changements des acteurs. Elle favorise l'augmentation des moyens, les processus d'appropriation auprès des acteurs et le développement d'opérations expérimentales. L'objectif est de soutenir les capacités d'action des innovateurs.

Sur cette première action, la phrase qui suit donne une certaine illustration des mesures mises en œuvre au sein de France Télécom pour développer l'intranet :

- ✓ « C'était un projet exclusivement technique. Il s'agissait de mettre en place le réseau, les proxys, le moteur de recherche, l'annuaire (...) le problème c'est qu'au départ il n'y avait pas de navigateur, alors pour aller consulter un site sans navigateur, ce n'est pas évident. En fait chaque projet essayait d'installer des navigateurs. (...) Du coup le projet Intranoo visait aussi à installer les navigateurs sur les postes. (...) Une fois que ça marchait c'était un peu miraculeux pour les gens de voir le site s'affichait sur leur poste »⁴.

b. Le laisser-faire :

Les dirigeants sont contraints de laisser-faire les innovateurs qui perçoivent dans le changement une opportunité offerte pour minimiser les dominations traditionnelles. C'est l'« apogée d'un professionnalisme sauvage » (*ibid.*, p. 106).

¹ Phrase d'un webmaster recueillie lors d'un entretien.

² *Idem.*

³ *Idem.*

⁴ Phrase d'un des responsables du projet Intranoo, aujourd'hui chef de projet à Net@too, recueilli lors d'un entretien.

Au fur et à mesure du développement du réseau intranet, le nombre de webmestres a augmenté sans trop de contrôle de la part des différents managers :

✓ « Au départ c'était le laxisme total (...) c'est devenu complètement énorme (...) ça a pris des proportions importantes »¹.

c. L'institutionnalisation régressive :

Elle favorise le « retour partiel à l'ordre ». Cette régulation du système de l'innovation est en quelque sorte un « traité de paix permettant de stabiliser les zones de compétence des uns et des autres (...). Elles associent à cette politique d'ouverture une redéfinition des territoires conquis par les tenants de l'innovation » (*ibid.*, p. 107).

Le tableau présenté plus haut révèle cette logique, que nous pouvons également décrire à l'aide de la phrase suivante :

✓ « A un moment, on a eu l'idée de créer un parlement de l'intranet et puis finalement on a retenu la proposition de labelliser les sites. D'abord il y a eu le label 1. il fallait être alléchant et apporter un sentiment de fierté pour ceux qui l'obtenaient. En même temps, il ne fallait pas être trop dur. La deuxième idée du label c'était d'aider les moins bons à le devenir. Avec les critères d'évaluation et la pédagogie, l'accompagnement. Maintenant, tout cela s'est durci avec le Gold et les millésimes. On est un peu plus exigeant et coercitif avec peut-être au final l'obligation d'avoir le label pour être sur l'Intranoo ».

e. Le désordre :

Une fois le processus stabilisé et les rôles bien définis, un nouveau processus se crée avec de nouveaux acteurs du changement.

Cette situation n'est pas encore observée car le processus n'est pas arrivé à ce stade.

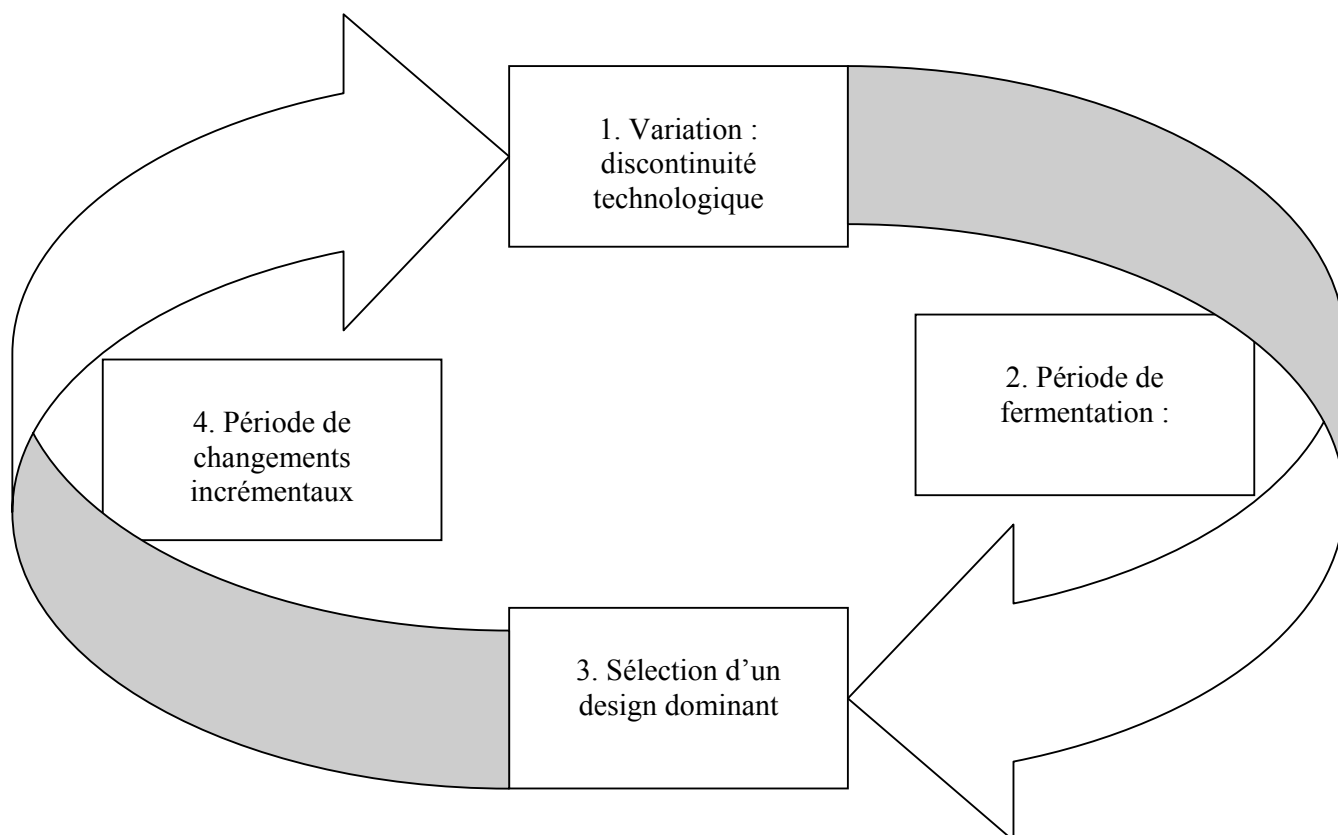
Les deux références théoriques présentées ont pour niveau d'analyse les logiques d'acteurs. Cette perspective « micro » retenue pour expliquer le phénomène peut être complétée par une approche « macro » afin d'avoir une vision plus globale du phénomène. Nous avons considéré que le modèle évolutionniste est le modèle explicatif le plus adéquat pour ce deuxième niveau d'analyse. Dans cette perspective, les processus sont désignés par quatre termes : variation, sélection, rétention et lutte. Ils peuvent être appliqués pour les évolutions se déroulant au sein d'une organisation, cas qui nous intéresse, mais aussi pour ceux existant au niveau d'une population d'organisations. La variation peut être intentionnelle ou involontaire, elle implique un changement dans les routines et les compétences ; et une évolution dans la forme des organisations. La sélection conduit à éliminer certains types de variations. Des forces modifient les routines et les compétences, ces forces peuvent être internes à l'organisation mais aussi extérieures à celle-ci. La rétention est un mécanisme qui conduit à une préservation, duplication ou reproduction des variations sélectionnées. La lutte désigne le problème de l'obtention de ressources en quantité limitée. « Il est important de noter que ces quatre processus ne se produisent pas de manière séquentielle, mais plutôt simultanément, étant reliés entre eux par des boucles de rétroaction. Certes, la variation produit la matière qui sera sélectionnée, et les processus de rétention permettent la préservation des variations sélectionnées positivement. Mais on doit également constater des effets de rétroaction dans la mesure où les processus de rétention limitent les variations possibles, et la lutte pour les ressources rares peut changer les critères de sélection (H. Aldrich, 1999, p. 33) ».

¹ *Idem.*

Cette perspective fut adoptée par M.L. Tushman et P. Anderson pour étudier plus particulièrement l'effet d'un changement technologique. Ils proposent un modèle où quand il survient une discontinuité technologique, une période de « fermentation technologique » commence, jusqu'au moment où un processus de sélection conduit à l'adoption d'un design dominant. Puis, une phase de changements incrémentaux se produit. Ils vont conduire par la suite à une nouvelle discontinuité, variation.

Nous pouvons appliquer ce modèle au sein d'une seule organisation, car comme nous l'avons indiqué au paragraphe précédent, les mécanismes décrits peuvent se réaliser à un niveau intra organisationnel. Le graphique suivant permet de visualiser cette évolution :

Le développement de l'intranet dans une perspective évolutionniste classique :



Inspiré de M.L. Tushman, et P. Anderson, 1986.

1. Variation : arrivée de l'intranet à la fin de l'année 1996.
2. Période de fermentation : de 1997 à 2002, augmentation du nombre de sites et de l'hétérogénéité de l'intranet.
3. Sélection d'un design dominant : à partir de la fin 2002, homogénéisation de l'intranet à la fois au niveau technologique (généralisation d'un outil de publication, mutualisation des hébergements, etc.) et éditorial (critères éditoriaux du label Gold, évolution des métiers de l'intranet, etc.)
4. Période de changements incrémentaux : à venir.

Les différentes théories présentées visent à souligner la généralisation possible du phénomène, l'arrivée de l'intranet au sein de France Télécom peut s'analyser comme un changement technologique classique. Différents acteurs, aux logiques propres, influencent le cours des processus d'évolution de la technologie et de son intégration dans l'entreprise. D'abord émergente, la technologie est progressivement mieux maîtrisée pour être enfin rationalisée. L'entreprise peut d'ailleurs se définir « comme un système politique de gestion de la rationalité technique et économique » (A. Touraine, 1969, p.204). « La grande organisation (...) porte en elle-même le modèle rationalisateur qui oriente l'activité sociale. Moderniser, rationaliser, programmer, apparaît comme l'exigence fondamentale » (*ibid.*, p.194-195).

Nous adopterons, pour la suite de ce travail, cette conception de l'organisation. En son sein, différentes logiques d'acteurs s'affrontent et conduisent à une évolution telle que modélisée ci-dessus. Nous focaliserons notre propos sur la « logique de la direction » (N. Alter, 1999, p. 103) qui impacte tout particulièrement les innovateurs, les webmestres dans notre cas.

Si le cadre général d'évolution est relativement classique, il nous a semblé intéressant de l'indiquer car il permet de mieux comprendre les évolutions actuelles et à venir pour les webmestres. Ce cadre reste cependant trop général pour notre questionnement et il est nécessaire de prendre en compte les multiples particularités de l'intranet et les caractéristiques originales présentées par France Télécom.

2.2. Les singularités technologiques et contextuelles, quels impacts ?

Nous essaierons ici de spécifier en quoi les aspects singuliers de l'intranet et du contexte peuvent avoir des impacts sur la gestion de l'outil qui ne sont qu'imparfaitement pris en compte par les théories existantes des NTIC. Nous verrons donc dans la partie suivante en quoi l'intranet, support technique de l'évolution technologique, doit être analysé pour mieux comprendre les particularités de la gestion de cet outil. Nous présenterons ensuite l'entreprise étudiée qui par sa taille et son histoire apporte là encore des éléments que nous ne pouvons ignorer pour déterminer l'évolution de la gestion de l'intranet.

2.2.1. Les spécificités de l'outil intranet impliquent-ils une évolution particulière de sa gestion ?

2.2.1.1. Définition et historique de l'intranet.

L'intranet peut se définir comme un « réseau interne d'une entreprise qui utilise les standards technologiques de l'Internet » (E. Vaast, 2003). D'un point de vue un peu plus technique, « un intranet partage les standards technologiques de l'Internet (TCP / IP¹, HTML, HTTP² et CGI³,

¹ TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol): protocoles qui « permettent de déplacer l'information d'un ordinateur serveur à un ordinateur client » (L. Schmeiser, 1999, p. 88).

² HTTP (Hypertext Transfer Protocol): « procédure qui contrôle la manière dont les clients et serveurs Web communiquent entre eux » (*ibid.*, p. 90).

³ CGI (Common Gateway Interface): script « qui permet de communiquer avec le navigateur d'un internaute » (*ibid.*, p. 10).

pour les principaux) et généralise l'architecture client-serveur grâce à laquelle l'utilisateur transmet, via son poste-client, des ordres à un serveur pour effectuer des commandes diverses. « L'intranet est donc, d'une part, l'application de la technologie Internet au domaine intra-entreprise ou organisation. Il s'appuie d'autre part, sur la technologie des réseaux locaux existants » (V. Sandoval, 1996, p. 8).

Cette définition, assez simple, cache une réalité un peu plus complexe. La définition qui suit souligne par exemple la multitude des utilisations possibles :

« 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 » (D. Bayart, P.J. Benghozi, A. Borzeix, 2002). Quatre types d'applications sont « susceptibles de concerner le plus grand nombre : coopération (messagerie, forum, groupware¹), publication (interface de publication : le site Web), accès et exploitation des bases de données (via des interfaces) et enfin le workflow² » (R. Hederlé et W. Romieux, 1998, p. 88). La définition d'un Intranet est en fait protéiforme (E. Vaast, 2002) et son intégration et utilisation au sein des organisations sont multi variées, la technique n'étant pas absolument déterministe.

Historiquement, « l'adoption des intranets s'inscrit dans l'histoire de l'informatisation des entreprises » (E. Vaast, 2003, p.53). « Au milieu des années 1990, le réseau Internet est en pleine expansion. De nombreuses entreprises décident alors de profiter des normes universelles de l'Internet pour mettre en place un réseau interne » (*ibid.*, p.39). C'est aux Etats-Unis que les premières entreprises utilisent « les standards de l'Internet pour diffuser des informations à partir de leurs serveurs informatiques à des postes micro-informatiques connectés. De telles utilisations se multiplient à partir de 1993 lorsque le premier navigateur Mosaic devient disponible. En France, d'après Alin, et al. (1998, p. 47), le CNRS et EDF initient l'implantation de réseaux Web internes. L'expression utilisée pour désigner ces premiers intranets – avant que le terme ne soit inventé – est celle de 'internal Web' ou de 'corporate Internet' (R. Helderlé et W. Romieux, 1998), c'est-à-dire le 'réseau interne' ou 'l'Internet du groupe'. La double caractéristique de ce qui sera ensuite appelé intranet est déjà présente : ce réseau est interne à l'entreprise et il repose sur les normes de l'Internet » (*ibid.*, p.65).

A partir de 1997, l'intranet se banalise. « La plupart des organisations à taille moyenne à grande les mettent en place ou songent à en implanter. En outre, dès 1997, la technologie de base des intranets est bien maîtrisée et devient moins coûteuse. La technologie évolue également et les offreurs de solutions techniques et agences de conception graphique se multiplient pour rendre plus aisé le développement des intranets » (*ibid.*, p. 66).

« Avec la banalisation apparaît une « vision organisante » (E.B. Swanson et N.C. Ramiller, 1997), un discours dominant sur les intranets, reproduit par mimétisme institutionnel. La « vision organisante » représente les intranets comme « indispensables » au fonctionnement de toutes les organisations. De la communication, aux applications informatiques ; des

¹ « Groupware : applications de travail en groupe qui permettent de travailler en espace partagé. L'écran offre des zones communes grâce auquel on peut avoir un agenda commun, participer à une réunion en ligne, gérer un projet, se transmettre un état de tâche, etc. » (S. Bombarde, 2000, p 208).

² « Workflow : système d'automatisation d'un processus qui implique différents acteurs. Ceux-ci, par étapes définies, atteignent un objectif. Les documents circulent entre les acteurs en suivant les règles particulières, c'est le cheminement vers la réalisation du travail commun qui se nomme « workflow » » (*ibid.*, p. 212).

utilisations strictement internes aux liens vers les extranets¹, l'intranet semble partout. Selon le New York Times du début de l'année 2001, 90 % des grandes entreprises américaines utilisent un intranet². Nous pouvons nous demander, devant cette utilisation de plus en plus large de l'intranet, si cet outil ne représente pas une révolution pour la gestion des entreprises, si elle n'est pas une innovation radicale.

2.2.2. Une innovation radicale qui appelle une nouvelle gestion ?

Une innovation est radicale, si elle entraîne :

- ✓ « Une discontinuité avec le passé ;
- ✓ Une magnitude relativement importante ;
- ✓ Un degré d'incertitude assez élevé » (J. Clark, 1993).

D'après un certain nombre d'auteurs, l'intranet apporte de multiples réponses aux problèmes organisationnels. Ces réponses sont en rupture avec les modes de management passés et elles impliquent des évolutions très importantes pour les organisations, même si les effets restent assez incertains car complètement nouveaux. Pour résumer, plusieurs auteurs semblent décrire l'arrivée de l'intranet ou plus largement les technologies Internet comme l'émergence d'un nouveau paradigme technologique³ :

- ✓ « L'utilisation des normes Internet pour construire le système d'information permettrait de réaliser un « compromis » entre des exigences contradictoires de management des systèmes d'information (Alin et al., 1998, p. 39) » (E. Vaast, 2003, p. 58). L'intranet simplifie par exemple « l'administration et l'exploitation du système d'information par rapport au client-serveur traditionnel, dans lequel chaque mise à jour des applications demande à être déployée sur l'ensemble des postes clients. L'intranet recentre l'administration du SI sur le serveur (mises à jour transparentes pour les postes-clients) tout en conservant la souplesse des traitements des postes-clients. Par ailleurs, le navigateur de l'intranet correspond à un « client universel », application unique qui permet d'accéder à toutes les fonctionnalités présentes et futures du SI : messagerie, transfert de fichiers, interrogations de bases de données, applications professionnelles, etc. Le navigateur fédère l'accès aux différentes parties du SI et ne suppose pas de l'utilisateur

¹ « Le terme d'extranet est apparu pour caractériser des systèmes à mi-chemin entre Internet et intranet. Autant la population d'utilisateurs d'un intranet est caractérisée par son appartenance à une même entité juridique (...), autant celle d'un extranet déborde le champ de cette entité. On relie ainsi des sociétés entre elles (clients, fournisseurs, partenaires) ou encore une société avec des personnes physiques (clients individuels par exemple). Les technologies utilisées sont issues de l'Internet. (...) Les utilisateurs sont nécessairement identifiés et habilités comme dans un intranet. La différence entre Internet, intranet et extranet réside donc surtout dans la portée des services offerts, c'est-à-dire les différentes communautés d'utilisateurs concernés » (F. Alin, D. Lafont, J.F. Macary, 1998, p. 49).

² Cette statistique est sans doute un peu forte car tout dépend de ce que l'on entend par « grandes entreprises ». D'autres études apportent des résultats plus modestes. Ainsi, B. O'Flaverty et H. Williams ont trouvé d'après les 422 réponses d'un questionnaire envoyé auprès des 1000 plus grandes entreprises irlandaises en 2000 ("Intranet Adoption in Irish Organisations : A Survey Analysis", *Système d'information et management*, n°2, vol.5, p.41-58) que 42 % des entreprises avaient un intranet.

Eder L.B. et Igbaria M. ont, quant à eux, envoyé des questionnaires auprès des plus 1000 grandes entreprises américaines en 2001 (Determinants of intranet diffusion and infusion *Omega* 29(3), 233-242.). Sur les 422 renvoyés complets, 66, 6 % déclarent avoir un intranet. Parmi ces 66, 6 %, 61 % des entreprises sont des entreprises de services et 39 % de l'industrie.

³ « Modèle qui permet de résoudre une sélection de problèmes technologiques. Ce modèle est basé sur une sélection de principes dérivés des sciences de la nature et sur une sélection de technologies » (G. Dosi, 1982, p. 152).

qu'il apprenne les spécificités de toute nouvelle application. Il lui suffit de maîtriser le fonctionnement du browser, ainsi que les principales règles de navigation et d'interaction avec la machine » (*ibid.*, p. 63).

- ✓ L'intranet n'est « pas seulement un ensemble de technologies, c'est le système nerveux d'une organisation performante » (D. Corfmat, A. Helluy et P. Baron, 2000).
- ✓ L'intranet entraîne « une redéfinition des tâches des dirigeants qui passent du contrôle des activités à leur coordination (...) un bouleversement dans la hiérarchie car tout le monde dispose de la même information et des mêmes gisements d'informations (...) et un profond changement dans le mode de communication de l'entreprise. » (S. Cacaly, 1999, p.22 et 23).
- ✓ L'intranet connaît une expansion très rapide car :
 - « Le rapport coûts/bénéfices est bon : excellent outil pour la réduction éventuelle des coûts d'impression et du temps de distribution ;
 - L'actualisation est rapide ;
 - La livraison de l'information est facile ;
 - L'information est disponible sur demande : le plus rapidement, le plus facilement et le plus sûrement possible ;
 - Il est relativement facile de configurer, utiliser et gérer les systèmes d'information ;
 - Il est possible de l'installer pour l'ensemble d'une entreprise, pour un département ou un groupe de départements ou même par fonction ;
 - L'outil est idéal pour les applications multimédias ;
 - Il a la capacité de tourner sur toutes les plates-formes et de traiter tous les clients ;
 - C'est une passerelle pour Internet ;
 - Il est intégrable avec les bases de données internes de l'entreprise ;
 - L'utilisation par le personnel est facilitée par le fait qu'il peut même développer le contenu sans avoir besoin d'appartenir au top management de la technologie de l'information ;
 - Fondé sur la technologie de navigation, il permet un apprentissage aisé pour bon nombre d'utilisateurs ayant déjà eu une expérience, même minime, en ce domaine » (V. Sandoval, 1996, p. 35).
- ✓ Plus largement, « les intranets sont associés à diverses modes managériales » (E. Vaast, p.72) :
 - Le Business Process Re-engineering¹ (F. Li, 1997) ;
 - La gestion des connaissances (Harvey et al. 1997, J.E. Scott, 1998) ;
 - La gestion de projet (S.P. Mead, 1997).

Ces différentes remarques semblent surtout issues d'une littérature normative qui a tendance à surestimer le déterminisme technologique. L'intranet serait quel que soit le contexte une solution pour tel ou tel problème. Nous considérons, pour notre part, que si certains traits évoqués ci-dessus sont sans aucun doute très intéressants à noter, la spécificité de l'intranet réside plutôt dans la difficulté à le caractériser plus que dans la radicalité de cette innovation. Si l'intranet n'est pas une innovation radicale, sa gestion ne sera pas fondamentalement différente de celles d'autres technologies. Pourtant, il semblerait un peu rapide de considérer que la gestion de cet outil n'a rien de nouveau. La difficulté pour caractériser l'intranet est en fait un trait plus intéressant pour comprendre les problématiques qu'il soulève pour sa gestion.

¹ Lors de la mise en place de la coquille inStranet pour les sites intranet de la Direction Régionale de France Télécom de Lyon, les outils de Business Process Re-engineering avait été utilisés par le chef de projet local (L. Dumouchel, 2002).

2.2.3. Un outil difficile à caractériser qui complexifie sa gestion.

A la différence des remarques précédentes, certains considèrent que l'outil « ne contribue pas de façon drastique au changement de l'organisation et à la transformation du travail. Ainsi, même si les concepts technologiques sont révolutionnaires, le rythme de leur déploiement est graduel et la complexité se construit progressivement. Il faut selon Kane (N.F., Kane, 1999) du temps pour que les organisations comprennent pleinement et explorent le domaine des applications d'intranet » (E. Vaast, 2003, p. 74). Cette compréhension est par ailleurs différente selon le temps mais aussi selon les acteurs. Le tableau qui suit illustre par exemple comment au sein d'une entreprise, les principaux acteurs concernés ont appréhendé l'intranet de façon très différente (E. Vaast, 2003, p.64) :

Quelle définition de l'intranet à quel moment ?			
Acteurs	Avant sa mise en place	Au moment de sa mise en place	Au fil de l'appropriation
Direction informatique	Nouveau réseau informatique. Mise en cohérence des applications antérieures.	Nouveau réseau. Différents sous-réseaux à gérer. Intégration des applications selon les générations du SI.	Réseau et sous-réseaux de l'entreprise. Multiplication des applications intégrées et différenciation des niveaux d'accès.
Direction communication	Nouveau support de communication interne.	Support de communication interne et moyen de développer le dialogue avec les salariés.	Spécificité du support. Moyen d'information en continu et multiplication des possibilités.
Direction générale	Gadget/mode Nécessité car adoption généralisée	Réseau informatique aux propriétés indistinctes	Réseau omniprésent Multiples sous-réseaux à gérer Canal de transmission des transformations de l'entreprise
Utilisateurs finaux	Internet interne Pas de vraie distinction intranet / Internet	Réseau interne	Web interne à l'entreprise Plusieurs niveaux : ensemble de l'entreprise et partie de l'entreprise à laquelle appartient le salarié

La définition du concept est en fait ambiguë. Nous pourrions même considérer que l'utilisation d'un intranet amène une situation pleine de cripticalité¹. Il y a cripticalité « quand une action ou un événement se voit attribuer différentes significations par différentes personnes »². Pierre Cossette, aurait sans doute considéré que les managers qui gèrent l'intranet doivent avoir les capacités de gérer cette cripticalité. Cette capacité étant particulièrement nécessaire au début du développement de l'outil car personne ne sait vraiment à quoi sert l'intranet. Seule l'idée selon laquelle l'outil est révolutionnaire et qu'il va apporter une multitude de solutions est de connaissance commune. Ce sont ces situations de cripticalité, ou d'ambiguïtés « de l'objet intranet, qui font aussi sa fécondité » (D. Bayart, et al., 2002, p. 7). Cette fécondité découle de la latitude que permet l'outil pour les utilisateurs. « Les intranets conduisent à une augmentation de l'empowerment des utilisateurs finaux, avec en soutien la direction du système d'information qui apporte expertise et ressources, mais les utilisateurs finaux sont souvent à la fois les producteurs et les consommateurs de l'information » (L. Wodehouse, 1997).

La technologie même de l'intranet rend une centralisation complète du réseau ardue à mettre en œuvre. « 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 direction du système d'information, car les outils NTIC redonnent la main aux usagers ou au local. De plus en plus, une large gamme d'applications émane 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 » (D. Bayart et al., 2002, p. 7). Il devient alors très utile d'introduire le concept de « système multimodal » (*ibid.*, p. 9). L'intranet est ici considéré comme un « support de communication qui prend sens selon ce que les utilisateurs en font » (*ibid.*, p. 9). Cette liberté que confère l'outil ne doit cependant pas être surestimée car « le développement de l'intranet (...) est marqué par une contradiction intrinsèque. L'outil est générateur d'autonomie et d'initiatives individuelles ; il permet de l'innovation. (...) Mais l'intranet appelle, dans le même temps, à une forte mise en cohérence et standardisation des pratiques individuelles et collectives. » (*ibid.*, p. 62). Cette ambivalence peut se comprendre par le fait que « l'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 » (*ibid.*, p. 10). Dans le deuxième cas, il semble incontournable de normaliser quelque peu les pratiques pour permettre l'échange entre les membres du réseau.

L'intranet, « outil polymorphe et adaptable » (*ibid.*, p. 16), « 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 » (*ibid.*, conclusion). La question sur le devenir des webmestres est issue de cette contradiction. Les webmestres sont au départ les innovateurs qui semblent être aujourd'hui confrontés à la nécessaire « mise en cohérence ».

Cette particularité est propre à l'outil et elle semble se vérifier pour toutes les organisations mais comme le souligne plusieurs auteurs, le contexte organisationnel dans lequel l'outil est déployé influence l'usage. Ainsi, R. Scheepers et J. Damsgaard s'intéressent aux façons dont la mise en place des intranets influence et est influencée par les structures sociales des organisations et F. De Vaujany (2000) considère que les usages d'intranet reproduisent des

¹ Conférence de Pierre Cossette à l'université Paris 12, 14.05.2003.

² *Idem.*

dimensions majeures préexistantes des organisations. Enfin, « les TIC ne sont porteuses d'aucun déterminisme et l'organisation peut s'orienter à la fois vers une décentralisation ou une forte hiérarchisation, ou plutôt combiner des traits relevant simultanément de l'une et de l'autre » (P.J. Benghozi, 1999).

En résumé, « l'intranet en soi n'existe pas, on ne peut pas « acheter » d'intranet, c'est l'entreprise qui le fait car cet outil informatique n'est en fait que le reflet de l'entreprise qui l'héberge » (S. Amis et S. Milan, 1997). De plus, « comme pour toute technologie, l'usage de l'intranet en entreprise ne correspond pas directement à la simple expression de ses potentialités techniques. » (D. Bayart, et al., 2002, p. 8). Pour ces différentes raisons, une présentation du contexte ne peut-être ignorée.

2.2.4. Le contexte de France Télécom comme amplificateur de l'émergence et de la rationalisation ?

L'intranet « peut simultanément être considéré comme un analyseur et un catalyseur des évolutions organisationnelles (...). Au niveau (...) de la stratégie générale de l'entité étudiée, l'intranet et ses contenus constituent essentiellement un analyseur des évolutions organisationnelles. (...) En revanche, lorsque sont prises en compte des utilisations et des adaptations beaucoup plus locales de l'intranet, celui-ci s'apparente bien davantage à un catalyseur des changements organisationnels. Il participe en effet aux transformations en profondeur du département, par les informations disponibles mais également par un emploi croissant dans l'exercice des tâches professionnelles » (E. Vaast, 2000, p. 182-183).

Cette perspective permet de mettre en évidence les relations existantes entre l'organisation et son intranet. Comme l'un ne peut s'entendre sans l'autre, nous avons choisi de présenter les différents points qui nous semblaient importants à noter pour mieux comprendre la spécificité et l'intérêt du cas de l'intranet de France Télécom. A chaque fois nous décrirons l'évolution de l'entreprise et les liens à envisager entre cette évolution et le développement de l'outil intranet. Cette étude tend à montrer que le contexte de France Télécom a eu tendance à amplifier à la fois la phase d'émergence mais aussi la phase de rationalisation de la gestion de l'intranet.

2.2.4.1. France Télécom : administration publique, « Net Compagnie » ou « entreprise TOP »¹ ?

Jusqu'à la fin des années 80, France Télécom est une direction générale du ministère des PTT et l'entreprise est en position de monopole. En 1991, France Télécom change de statut et passe d'une administration publique, une bureaucratie à une EADP (entreprise autonome de droit public). « Son statut laisse les institutions sous tutelle publique, conserve au personnel le statut de fonctionnaire mais permet de fonctionner avec une logique d'entreprise, sur le plan des règles de gestion financières et de rapport à la concurrence » (N. Alter et C. Dubonnet, 1994). Avant même cette évolution, « les années 70 ont concrétisé pour les télécommunications le passage à l'âge adulte et la réussite du pari téléphonique. Tout au long de cette même période, l'ensemble du système d'action concret a évolué au point

¹ TOP (Total Operational Performance) : programme de cent chantiers qui visent à améliorer la performance opérationnelle du Groupe et ainsi « permettre de dégager au moins 15 milliards d'euros de liquidité au cours des trois prochaines années » (Annonce France Télécom diffusée sur le site intranet Net FT, le 05.12.03).

d'engager un processus de débureaucratization que peu d'organisations comparables ont connu » (C. Giraud, 1987, in N. Alter et C. Dubonnet, 1994 p. 169). Si le changement fut imposé par l'évolution de la réglementation européenne sur la libéralisation des marchés et sur l'ouverture à la concurrence des anciens monopoles publics, la part des fonctionnaires reste toujours largement majoritaire. En 2002, France Télécom compte ainsi 108 000 fonctionnaires pour 206 200 salariés dans le monde dont 145 300 en France et 60 900 à l'étranger. Par ailleurs, l'Etat français détient toujours plus de 50 % du capital¹.

D'un autre côté, France Télécom est présent sur les cinq continents avec plus de 111 millions de clients. Son chiffre d'affaires a atteint 46,6 milliards d'euros en 2002. Avec sa marque mobile Orange, France Télécom est leader du mobile en France et au Royaume-Uni et numéro 2 en Europe. Avec Wanadoo, il est l'un des trois leaders européens d'Internet et des annuaires. Et avec Equant, France Télécom est leader des services IP et de données aux multinationales en leur offrant des solutions de communication partout dans le monde dans le domaine de la voix, des données et de l'image. Quant à l'accès fixe, commercialisé sous la marque France Télécom, il compte 40 millions d'abonnés au sein de 26 pays différents.

Mais ces résultats d'exploitation ne doivent pas faire oublier la situation financière et ses effets sur la stratégie du groupe. Le programme TOP en est une des manifestations. Il s'agit de « cent chantiers entièrement tournés vers la performance » qui doivent permettre « de travailler mieux et dépenser moins »² et qui impactent quasiment l'ensemble des entités du Groupe.

Après ce bref historique, nous allons mettre en avant les liens qui existent entre les trois facettes de l'entreprise telles que nous venons de les décrire et l'évolution de l'intranet.

En terme stratégique, l'intranet était perçu à France Télécom comme un outil révolutionnaire, comme une innovation radicale, du moins dans les discours :

- ✓ « L'intranet met instantanément à disposition des salariés une information régulièrement actualisée, l'intranet de l'entreprise est un fantastique accélérateur de la prise de décision (...) il transforme en profondeur les modes de management (...) le manager n'est plus uniquement là pour transmettre les instructions et s'assurer de leur exécution, il acquiert un nouveau rôle d'explication du contenu : il devient porteur de sens »³.
- ✓ « Intranoo ou la révolution informationnelle : Intranoo apporte un changement radical dans les modes de manipulation et d'échanges d'information, jusqu'ici très cloisonnés entre le papier et l'informatique. En effet, Intranoo offre un accès unifié au Système d'Information classique et aux documents traditionnellement diffusés sur papier »⁴.

Cet outil devait permettre de trouver une solution pour dépasser les contraintes structurelles qui s'imposaient à l'organisation : taille, dispersion géographique ou encore lourdeur bureaucratique. L'intranet devait favoriser la mutation de l'entreprise et la symboliser. L'intranet devait venir comme illustration du savoir-faire de France Télécom dans les NTIC et ainsi faire évoluer l'ancienne branche des PTT en compagnie high-tech.

¹ Nous précisons que le « ministère des finances a révélé, vendredi 4 juillet, par un communiqué, que deux projets de loi de première importance pour France Télécom vont être élaborés. Le premier, dit "paquet télécom", découle d'une directive européenne de mars 2002, qui fait obligation à la France de soumettre à appel d'offres les missions de service universel. Un second projet de loi sera destiné à garantir aux agents de France Télécom concernés leur statut de fonctionnaire. Dans le même texte, le gouvernement prévoit que l'Etat soit autorisé à baisser sa participation sous la barre des 50 %. Aucune privatisation ou opération sur le capital de l'entreprise n'est pourtant prévue à court terme. "Aucun projet de cette nature n'est à l'étude", indique dans un entretien au Monde le PDG de France Télécom, Thierry Breton » (Le Monde, 04.07.03).

² Annonce France Télécom, diffusée sur le site intranet NetFT le 17.02.03.

³ Michel Bon, PDG jusqu'en 2002, in La cyber-entreprise, 2000, préface.

⁴ Phrases issues d'un article de la revue Net BD N°2, datée de septembre 1997.

Avec l'arrivée des difficultés financières et le récent changement de direction, l'intranet se doit désormais d'être efficace et efficient selon la direction de l'entreprise. Les méthodes de gestion très souples et favorisant la liberté sont laissées de côté au profit d'une reprise en main :

- ✓ « Au début c'était le laxisme total (...) il y a eu beaucoup de gaspillage et une perte de temps (...) Aujourd'hui, l'intranet est très largement utilisé mais on paie l'obligation de remettre de l'ordre. Mon conseil serait, soyez normatif dès le départ, on s'use à remettre les choses en place aujourd'hui. (...). Toute cette énergie gaspillée c'était possible à cette époque mais c'est sûr que s'il y avait eu les projets TOP dès le début, on aurait fait autrement avec un intranet draconien »¹.

Les revirements stratégiques sont tels qu'ils ont des effets très visibles sur la trajectoire de développement de l'outil. Ils ne sont pas les plus déterminants mais ils semblent avoir accentués les évolutions. Lors de l'émergence, le foisonnement des sites et l'accroissement du nombre de webmestres furent particulièrement élevés. La rationalisation s'annonce au contraire aussi brutale que le changement d'orientation stratégique. Pour exemple, les objectifs de réduction du nombre de sites. Dans certaines entités ce nombre doit être divisé par dix.

2.2.4.2. France Télécom : d'une entreprise techniciste à une entreprise orientée client.

L'entreprise a toujours été présentée comme une entreprise dont la réussite était avant tout basée sur une bonne maîtrise technique. France Télécom est en fait « la résultante d'une longue histoire, encore bien inscrite dans la mémoire commune, autour de « l'épopée » du développement téléphonique de la France pour combler son retard, grâce en partie au rôle des ingénieurs qui ont pris tout naturellement les commandes de l'entreprise » (N. Alter et C. Dubonnet, 1994, p. 171). Il est intéressant de noter que « jusqu'en 1987, il est très rare de recruter auprès de diplômés issus d'écoles de gestion » (*ibid.*, p. 196).

Progressivement cette culture technique a été complétée par une démarche orientée clients. Ce nouveau cap stratégique, plus marketing et commercial, fut rendu nécessaire en raison des évolutions technologiques et réglementaires. L'entreprise se devait pour survivre de conquérir de nouveaux marchés (marchés à l'international mais aussi marchés aux nouveaux produits : téléphonie mobile, accès Internet, etc.).

Dans les deux cas, entreprise technique ou orientée client, la structure de la population de France Télécom a facilité le développement de l'intranet :

- ✓ « Il y a plein de raisons qui font qu'intranet s'est très bien développé à FT. Une des raisons tient à la structure de la population de FT. Il s'agit surtout de gens qui travaillent toujours devant des écrans, qui sont obligés d'aller faire des recherches d'informations, et la plupart des techniciens sont bien formés avec souvent un travail sur un poste. En fait, il n'y a que les techniciens d'intervention qui sont peut-être un peu à l'écart, mais je pense que même eux utilisent pas mal l'intranet. Cette population avait une certaine prédisposition pour un outil comme l'intranet. Ce n'est pas comme à La Poste par exemple, où en dehors de 10 % de salariés, la plupart des gens sont postiers et ils n'ont aucun poste pour leur travail. Quand j'y étais allé pour y faire une intervention, ils ont trouvé que FT leur donnait encore des leçons mais en fait c'est surtout la structure

¹ Phrase d'un des responsables du projet Intranoo, aujourd'hui chef de projet à Net@too, recueillie lors d'un entretien.

professionnelle de La Poste qui freine le développement de l'intranet par rapport à FT. Le contraste est très fort »¹.

Là encore ce point conforte l'idée que le contexte de France Télécom a intensifié le développement de l'intranet lors de la phase d'émergence.

2.2.4.3. France Télécom : d'une entreprise décentralisée à une entreprise centralisée.

L'une des particularités du mode de management de l'équipe de Michel Bon était la décentralisation :

- ✓ « La sociologie oppose un immense désaveu à tous ceux qui veulent enfermer le social dans une seule conception systémique ou le plier (...) à la rationalité imposée par les techniques et les modèles organisationnels qui en découlent. Le management de France Télécom, dans sa volonté de déconcentrer, de décentraliser, de faire en sorte que les problèmes soient traités au plus près des lieux où ils se posent, intègre cette donnée fondamentale » (*ibid.*, p. 133).
- ✓ « France Télécom est tellement décentralisé qu'il y a aujourd'hui autant de facturation interne que de facturation externe (47 milliards d'euros), comme l'a découvert avec stupéfaction Thierry Breton à son arrivée »².

Avec la nouvelle équipe de direction, le management est au contraire des plus centralisateurs. Le nouvel organigramme est visuellement très explicite sur ce point comme nous pouvons le voir à partir de la schématisation de la page suivante. Le Président Directeur Général est bien au cœur de l'organisation, il est entouré par quatre groupes intervenant sur le programme « FT ambition 2005 », plan stratégique qui donne à France Télécom « les moyens d'être l'acteur de son redressement et de maîtriser à nouveau son propre destin »³. En plus de ces « organes vitaux », il a « deux bras armés » pour agir avec « les fonctions supports » et les « opérations ».

¹ Phrase d'un chercheur de FTR&D, spécialisé dans la sociologie des usages, recueillie lors d'un entretien.

² Le Figaro économie, 24.02.03, p. 36.

³ Phrase de Thierry Breton recueillie sur une Annonce France Télécom sur le site intranet NetFT, le 05.12.02.

Nouvelle organisation de France Télécom :

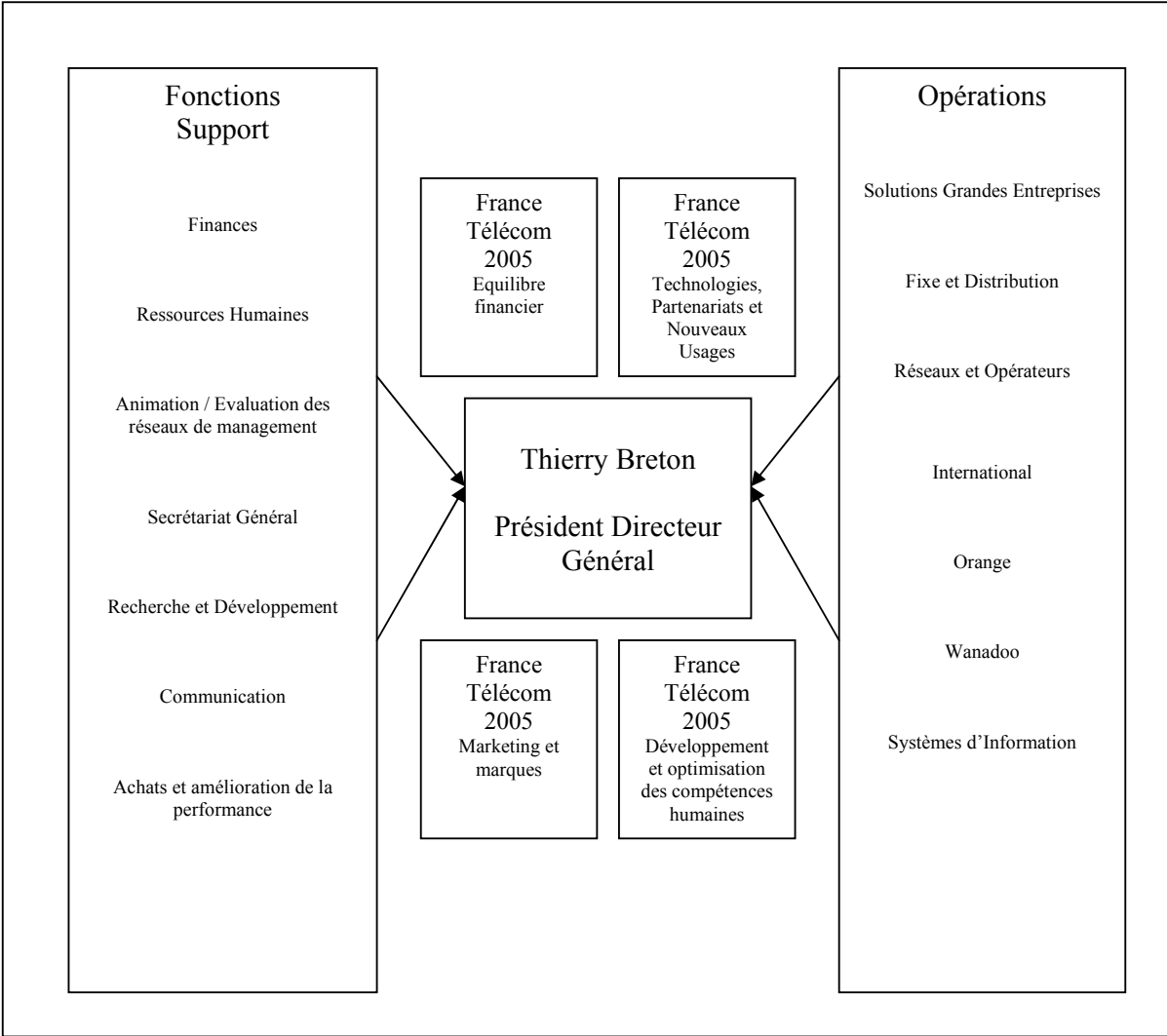


Schéma de l'organigramme du Groupe France Télécom tel que présenté à la fin de l'année 2002.

Ce point est assez important car il implique fortement la configuration de l'intranet. Il existe une « 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 » (D. Bayart, et al., 2002, p. 27). « L'initiative du lancement d'intranet peut être soit locale, soit centrale, soit intermédiaire dans le cadre de projets de départements. » (P.J. Benghozi, P. Flichy, A. d'Iribarne, 2000, p. 38).

- ✓ « A la SNCF, ils ont un cas intermédiaire, au départ c'était aussi le foisonnement et puis au bout de 2 ans, ils ont interdit de faire des sites. Ils ont mis en place un comité central avec une hyper normalisation. Du coup, ils ont un intranet plus normatif et plus similaire. Il y a d'autres boîtes où c'est d'emblée normatif. Chez Schlumberger c'est carrément le site unique avec des contributeurs partout mais avec une méga centralisation. Chez Valéo tout est sur Lotus Notes avec une validation du comité central »¹.

D'après l'étude de B. O'Flaverty et H. Williams, « il existe une corrélation entre l'importance du contrôle appliqué sur l'intranet et la taille de l'organisation. Les grandes organisations ont tendance à exercer un contrôle plus important sur leur intranet » (B. O'Flaverty et H. Williams, 2000). Or il semble que le contrôle de l'intranet de France Télécom n'a pas retenu au départ le schéma centralisateur, bien au contraire :

- ✓ « L'intranet connaît un développement matriciel et non pas pyramidal »²
- ✓ « Avant, chacun faisait un peu ce qu'il voulait, c'était ça l'esprit maison »³
- ✓ « Au début c'était le laxisme total, moi je défendais une attitude plus normative mais bon on m'a traité de vieux jeu, on s'est un peu foutu de moi »⁴.

De façon plus précise, dans les tous premiers mois du lancement de l'intranet, la gestion a permis de concentrer certains moyens grâce au projet Intranoo, puis, la liberté fut largement accordée aux salariés et le déploiement fut très décentralisé :

- ✓ « une fois le processus initial lancé, le centre peut laisser les unités, voire les individus prendre de larges initiatives. Ainsi, à FT, après la mise en place d'un intranet global (Intranoo), les directions régionales ou même les agences ont mis en place leurs propres sites web. Les salariés peuvent lancer des forums. » (P.J. Benghozi, et al., 2000, p. 42).

Depuis la réorganisation, l'intranet a tendance à être plus centralisé. Pour exemple, nous pouvons indiquer la mise en place de portails métiers ou d'entités. Auparavant, il y avait plusieurs sites pour une même entité et ce, le plus souvent, sans aucune cohérence entre les sites. Désormais, des portails se mettent en place pour centraliser l'information et homogénéiser les sites. Certains sites sont parfois fusionnés au profit du site père. Cette évolution conduit dans certains cas à quelques mécontentements. Le mail suivant fut envoyé par un manager qui rappelle à l'ordre un ancien site fils qui ne veut pas se conformer à la nouvelle organisation :

- ✓ « Le sous site de Lanester n'est qu'une composante du Net Service. Il doit donc se soumettre aux règles de la charte Net DGC et s'intégrer dans le fonctionnement du Net Service comme outil de communication vers les utilisateurs de l'ensemble de l'entité. Nous devons, de plus en plus, veiller à gérer au mieux les ressources utilisées sur l'intranet »⁵.

¹ Phrase d'un des responsables du projet Intranoo, aujourd'hui chef de projet à Net@too, recueillie lors d'un entretien.

² Phrase prononcée par G. Nahon, directeur de Net@too lors de la « journée des acteurs de l'intranet » du 11 juin 2003.

³ Phrase d'un responsable RH, recueillie lors d'un entretien.

⁴ Phrase d'un des responsables du projet Intranoo, aujourd'hui chef de projet à Net@too, recueillie lors d'un entretien.

⁵ Mail recueilli lors de l'observation participante le 17.06.03.

Cette centralisation de la gestion influence alors par ricochet le travail des webmestres, notamment au niveau de leur marge de manœuvre comme nous allons le voir par la suite.

Les trois points que nous venons d'évoquer au sujet de France Télécom ne sont que des traits assez grossiers qui donnent une indication sur l'évolution de l'entreprise. Ils permettent néanmoins de mieux comprendre dans quel contexte l'intranet fut déployé et ainsi de mieux envisager les interactions entre organisation et technologie.

Les spécificités de l'intranet d'un côté et le contexte dans lequel il se déploie de l'autre doivent être pris en compte pour envisager les impacts sur l'activité des webmestres, les approches existantes des NTIC ne rendant qu'imparfaitement compte de ce type de phénomène. La phase de basculement entre l'émergence et la rationalisation est à ce titre très illustrative des futurs enjeux pour l'activité des webmestres. Elle souligne particulièrement bien les transformations de la gestion de l'intranet. Dans la partie qui suit nous verrons donc que les facteurs de changements, classiques et plus spécifiques, évoqués ci-dessus, ont imposé la rationalisation de l'intranet de France Télécom.

2.3. Le passage de l'émergence à la rationalisation de l'intranet de France Télécom : une évolution qui s'est imposée.

« Les NTIC sont le plus souvent présentées comme un facteur de flexibilité et de coopération. Pourtant l'observation des entreprises montre que les applications des NTIC sont marquées par la coexistence entre un renforcement de la souplesse (décentralisation, transversalité accrue, intégration des partenaires, décloisonnement...) et une rigidité renouvelée (procédures centralisées, mise en cohérence et intégration, recentralisation des procédures et des centres de décision) (...). D'une part, le système d'information est ainsi souvent envisagé comme un dispositif d'échange (de savoirs, d'informations, de réponses...) visant à alimenter les acteurs de l'entreprise, en les aidant à devenir plus intelligents, plus efficaces ou plus performants (...) Parallèlement, le souci très général d'efficacité et de rationalisation des entreprises se traduit, d'autre part, par un accent affirmé mis sur les capacités d'intégration et par le souci de mettre en cohérence des systèmes d'information imparfaitement maîtrisés quand il se sont développés de façon progressive, éclatée et non compatible » (P.J. Benghozi, 1999).

Cette dichotomie se retrouve à France Télécom, mais aujourd'hui et contrairement à la situation prévalant de 1996 à la fin 2002, le deuxième élément du couple souplesse/rigidité est largement dominant. La rationalisation de l'intranet est actuellement affirmée et bien engagée. Cette nouvelle orientation s'explique par deux types de facteurs : endogènes et exogènes. La trajectoire suivie par l'intranet appelait à plus ou moins long terme un tel processus. L'évolution de la technologie, des besoins des utilisateurs portaient intrinsèquement les germes de cette rationalisation. Cependant ces facteurs endogènes, ne doivent pas faire oublier des facteurs complètement extérieurs « au cycle de vie »¹ de l'outil. Le changement de direction, la vélocité de l'environnement ou encore les difficultés financières sont autant de facteurs explicatifs du revirement. Nous retrouvons ici, synthétisé, les deux facteurs

¹ R.L. Nolan et Gibson ont proposé un modèle d'assimilation des technologies de l'information dans les organisations, ou loi de Nolan, qui distingue « quatre étapes dans un cycle de vie : démarrage, prolifération, rationalisation et maturité » (R. Reix, 1999, p. 80).

explicatifs de l'évolution. Le premier que nous considérons comme classique et le deuxième plus spécifique à la technologie et au contexte étudiés.

Nous sommes conscients que la distinction entre exogène et endogène, ou entre les deux facteurs, classique et spécifique, ne sont pas faciles à opérationnaliser et pour simplifier l'analyse nous présenterons en premier lieu le rôle joué par la technologie, puis celui joué par les managers. Cette partie doit permettre de mieux illustrer les évolutions concrètes de la gestion de l'intranet dans le cas de France Télécom.

2.3.1. Une évolution poussée par la technologie.

Comme nous l'avons présenté dans la première partie de ce travail, l'intranet peut-être considéré comme une discontinuité technologique. Cette discontinuité fait l'objet d'une intégration progressive au sein de l'organisation pour arriver à une situation où le mode de gestion et les fonctionnalités sont relativement stabilisés. Cette progression peut s'analyser à partir de trois éléments qui semblent corrélés. Dans un premier temps, la diversité des utilisations de l'intranet observée dans les pratiques conduit, dans un deuxième temps, au « désordre », source d'inefficience à partir d'un certain stade. Enfin, ce phénomène cumulé à une meilleure maîtrise des technologies favorise alors la rationalisation.

2.3.1.1. Emergence de nouvelles fonctionnalités facilement appropriables et développables en local.

« 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 » (D. Bayart, et al., 2002, p. 38). Cette situation s'est très vite retrouvée au niveau de l'intranet car les nouvelles fonctionnalités sont facilement appropriables en local avec cet outil. L'exemple le plus symbolique de cette particularité se trouve sans doute dans l'utilisation d'une multitude d'applications informatiques locales. Elles sont relativement faciles à développer mais elles ne sont pas toujours utilisées par la suite. Nous proposons de citer le cas de la DR de Lyon :

« A Lyon par exemple, on avait repéré 70 applications locales, grâce à un partenariat avec l'USEI, on a fait surveiller la fréquentation des applis et on s'est rendu compte que 10 % n'étaient plus utilisées. Aujourd'hui on a une plate-forme pour toutes les applis à l'USEI, on a identifié les besoins et les responsabilités de chacun »¹.

Par ailleurs, ces applications sont sources de reconnaissance mais aussi et surtout de satisfaction pour les webmasters. Certains webmasters ont parlé de « leurs applications » pendant près d'une demi-heure pour des entretiens de moins de 90 minutes :

- ✓ « Cette appli, nous on l'appelle notre « rêve perso ». Dès que l'on a une idée on réfléchit pour savoir comment on va la mettre dedans ».
- ✓ « L'ancien webmaster avait été viré car il n'arrivait pas à gérer son temps. C'était un passionné qui développait des outils incroyables. Quand ils lui ont donné d'autres tâches il n'a pas réussi à gérer ».

¹ Phrase du chef de projet coquille DR de Lyon recueillie lors de la « Journée des Acteurs de l'Intranet » du 11 juin 2003.

- ✓ « J'en suis pas encore content à 100 % mais il paraît qu'une application nationale va sortir, peut-être que c'est la mienne. Enfin, on s'est donné beaucoup de mal, on s'est vraiment impliqué dans ce projet »¹.

L'intérêt de ces applications locales se trouve dans une meilleure adéquation avec les besoins spécifiques du terrain mais cela conduit également à une hétérogénéité des solutions techniques et à un certain gaspillage des ressources. Chaque entité a par exemple besoin d'une application pour gérer les entretiens annuels de progrès, or chaque entité ou presque avait jusqu'à récemment développé sa propre application. Aujourd'hui, une application nationale est proposée pour ce besoin.

L'évolution du nombre de sites est également un bon indicateur de la très large appropriation par les utilisateurs de l'intranet.

Année	Nombre de sites
1996	10
1997	30
1998	300
1999	500
2000	?
2001	?
2002	?
2003	1083

Cette évolution quantitative est aussi qualitative. Le tableau ci-dessous souligne bien la très large diversité de sites dans l'intranet de France Télécom.

¹ Phrases de webmestres recueillies lors des entretiens.

Typologie des sites de l'intranet France Télécom¹ :	
Dénomination :	Définition :
Application / outil	Système informatique traitant des contenus fortement structurés et réactualisés en permanence (cf. les workflows, les applications RH, etc.).
Service de communication	Dispositif permettant l'établissement de liaisons (synchrones ou asynchrones) entre des utilisateurs, à l'aide d'autres protocoles que le http (cf. les outils de groupewares, les outils permettant de réaliser des sondages en ligne, etc.)
Base de connaissances	Site gérant – ou organisant l'accès à – des contenus faisant autorité, utiles pour l'exercice d'une activité (contenus techniques, cible restreinte) et/ou pour l'acquisition de connaissances (cf. les sites de référence traitant de thèmes, de contenus métiers, les moteurs de recherche, les bases de documents ou de liens, etc.)
Site institutionnel national	Site réalisé par un service central, proposant un contenu textuel, plus ou moins thématique, peu ou non technique, dans un but de communication et/ou de vulgarisation, à destination de toute l'entreprise (site Net FT, site FT Finance, site de l'Espace des syndicats, etc.).
Site d'entité ou local	Site présentant l'organisation et les activités de l'entité qui le gère, à destination de toute l'entreprise et fournissant éventuellement des informations à usage interne à l'entité (cf. les sites de DR et d'UO, les sites d'entités, etc.).
Site de projet ou de labo	Site proposant un contenu thématique, souvent pointu, mais en cours d'élaboration (non stabilisé), à destination d'un public très restreint, concerné par ou impliqué dans le projet (sites propres à des projets, sites de laboratoires de FTR&D, etc.).

Ce « développement épidémique de l'intranet »¹ a finalement conduit à un niveau de désordre tel que les fonctionnalités de l'outil sont remises en cause.

¹ Tableau réalisé par un chef de projet de Net@too en 2003.

2.3.1.2. Le désordre limite les fonctionnalités.

« Quand le centre n'a pas lancé le processus, il a souvent l'impression que l'information prolifère de façon désordonnée » (P.J. Benghozi, 2000). Cette impression, nous l'avons ressentie et pour mieux la partager, les données qui suivent devraient permettre de donner une idée de la situation rencontrée avant le début de la rationalisation :

- a. 1 050 000 documents référencés étaient accessibles ;
- b. 1233 pages de liens sont trouvées par le moteur de recherche de l'Intranoo pour la requête « ADSL »² ;
- c. près de 50 % des sites de l'Intranoo ne sont pas officiellement référencés ;
- d. avant le comptage effectué au courant du premier semestre 2003, le nombre de sites intranet était évalué entre 500 et près de 2000 ;
- e. à peine 2 % des sites respectaient les critères du label Gold à la fin de l'été 2002 ;
- f. aucun plan de classement national n'était imposé pour structurer l'information au sein des sites de même nature. Chaque agence entreprise avait par exemple ses propres rubriques. Il était de fait difficile de naviguer sur ces différents sites sans être obligé de prendre un certain temps pour se familiariser avec le classement des informations.

La masse d'informations et cette absence de pilotage centralisé de l'outil a conduit à limiter les fonctionnalités pour les utilisateurs :

- ✓ « J'ai été très choqué par le nombre de sites, c'est vraiment incroyable. C'est peut-être ma formation de documentaliste, mais il y a vraiment beaucoup trop de sites et trop d'infos tue l'info ».
 - ✓ « Au départ, on s'y retrouvait, mais très vite c'est devenu la jungle. Moi quand je suis sur Internet avec Google, je trouve ce que je cherche. Avec intranet, c'est pas aussi simple »³.
- Ce bilan se doit d'être nuancé car depuis 2001, certains constatent une évolution plus favorable. Ainsi, plus de 80 % de la population interrogée par un sondage en ligne sur le site de la DR Marseille, 13Net, « déclare avoir constaté une amélioration de l'accessibilité et de la fraîcheur de l'information en ligne »⁴. Cette perception des utilisateurs est peut-être liée à l'arrivée de nouveaux outils et à une meilleure maîtrise des outils déjà existants.

2.3.1.3. Des outils mieux maîtrisés ?

2.3.1.3.1. Des outils déjà existant mieux maîtrisés ?

Si nous reprenons les points soulignés ci-dessus, nous pouvons indiquer les mesures mises en œuvre pour limiter le « désordre » :

- a. grâce à un tri où les redondances ont été enlevées, 420 000 documents ont été supprimés ;
- b. reparamétrage du moteur de recherche pour limiter le nombre de liens trouvés et mettre en avant les liens les plus pertinents ;
- c. mise en place d'une nouvelle charte de référencement, couplée avec une action de communication pour inciter les responsables à référencer leur site ;

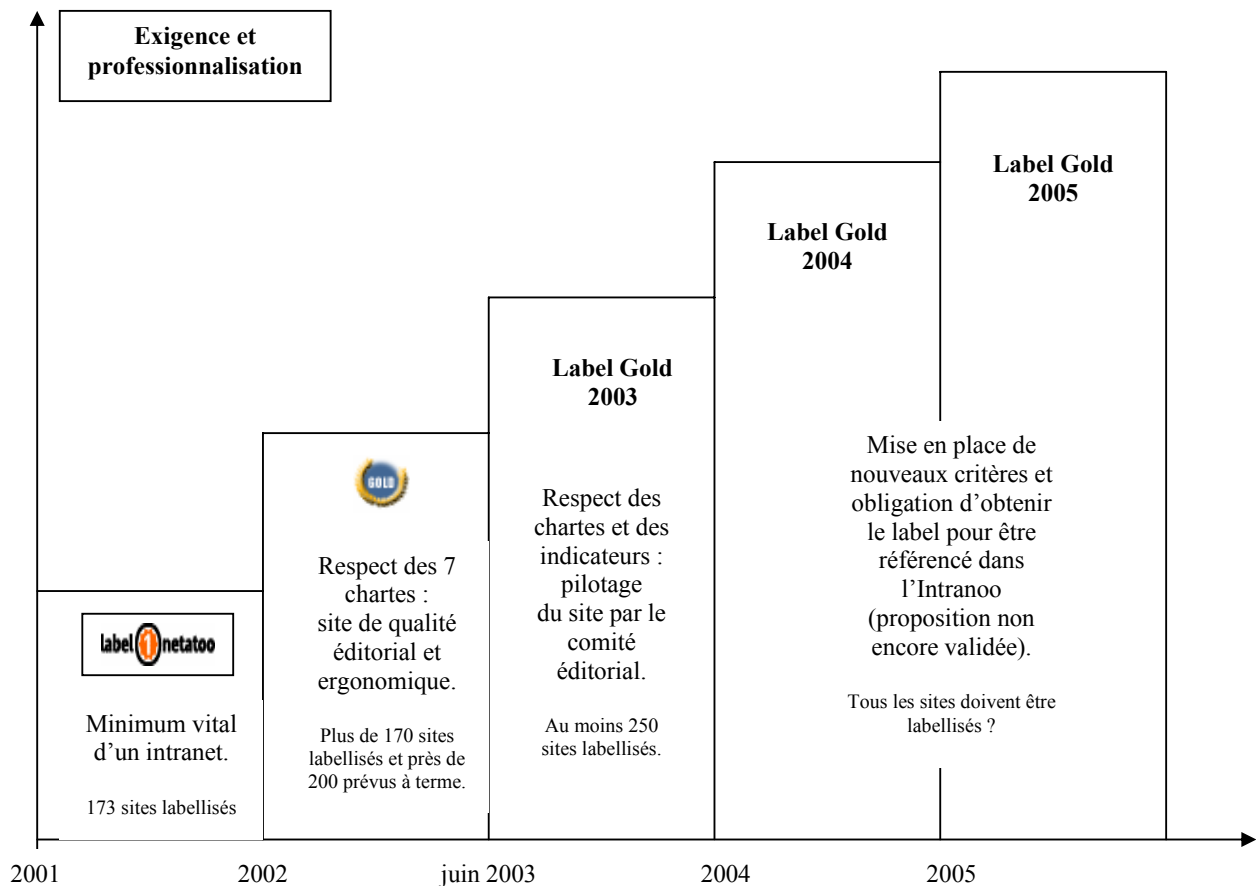
¹ Phrase d'un des responsables du projet Intranoo, aujourd'hui chef de projet à Net@too.

² ADSL (Asymmetric Data rate Subscriber Line) : « technique de transmission permettant d'acheminer de hauts débits de communication sur les lignes téléphoniques classiques » (R. Reix, 1999, p. 2).

³ Phrases de webmasters recueillies lors des entretiens.

⁴ Etude sur les « usages des outils de communication à la DR Marseille » réalisée à partir d'un sondage en ligne par Nathalie Valière. 283 réponses ont été recueillies, soit 8,4 % des effectifs de la DR Marseille.

- d. fusion et nettoyage de plusieurs bases de données afin d'évaluer le nombre de sites intranet (1083 au dernier comptage) ;
- e. plus de 20 % des sites (hors applications) sont désormais labellisés. Le label 1 était une 1^{ère} étape pour améliorer les sites mais son exigence était très limitée. La mise en place du projet label Gold, depuis février 2002, doit permettre d'assurer une véritable qualité, à la fois au niveau éditorial mais aussi au niveau technique. Il favorise par ailleurs la normalisation sur le réseau en préconisant, notamment, certains pictogrammes. Concrètement, un site doit respecter 40 critères pour pouvoir être labellisé Gold. Au départ, la démarche était très active au sens où c'était le webmestre du site qui décidait de s'inscrire et qui travaillait de son côté pour ensuite soumettre son site. Aujourd'hui, la labellisation fait l'objet d'une communication périodique auprès des webmestres pour les inciter à rentrer dans la démarche. Le nombre de sites inscrits est d'environ 350 sites dont 170 sont labellisés Gold. Le label est évolutif et connaît des "mises à jour" comme le résume le graphique suivant¹ :



- f. plan de classement défini et progressivement imposé pour les sites de DR, pour les grands sites d'entité et les grands sites métier.

¹ Schéma inspiré d'un document de présentation du label.

C'est en partie grâce à une meilleure visibilité sur les fonctionnalités de l'intranet que ces réformes furent possibles. Par exemple, les liens entre nombre de documents, référencement des sites, nombre de sites et efficacité du moteur de recherche sont mieux mis en évidence et mieux maîtrisés. L'apprentissage par essais erreurs commence à se manifester, l'effet d'expérience joue de plus en plus et « l'époque des précurseurs »¹ est déjà loin.

La régulation a demandé un certain nombre de réflexions et une certaine maturation pour en définir les modalités. Au départ certains avaient proposé l'idée d'un Parlement de l'intranet qui définirait les règles. Puis le consensus fut trouvé dans la mise en place de chartes et du label. Le label est en quelque sorte un outil pour opérationnaliser le concept de qualité. « Sans opérationnalisation, une spécification n'a pas de sens (...) il est impossible de se comprendre et de travailler » (W.E. Deming, 2001, p. 276). Avec l'extension de l'intranet, les échanges pouvaient se faire entre des salariés à des positions très différentes d'un point de vue hiérarchique, fonctionnel ou encore spatiale dans le Groupe. Or, s'il n'existe aucun langage, aucun code commun, il devient ardu de rendre ces échanges efficaces. C'est pourquoi, « 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 intranets, 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 » (D. Bayart, et al., 2002, p. 64).

2.3.1.3.2. De nouveaux outils qui facilitent la rationalisation ?

Nous n'allons pas lister ici l'ensemble des nouveaux outils disponibles sur le marché, seuls les nouveaux outils utilisés au sein de France Télécom seront évoqués. La présentation de ces derniers ne se veut pas non plus exhaustive et détaillée. Cependant, il nous semble intéressant de les faire connaître au lecteur pour qu'il puisse envisager les nouvelles possibilités offertes pour rationaliser l'intranet.

L'élément qui influence le plus cette rationalisation et qui la rend matériellement possible est sans doute la généralisation prévue de l'outil d'e-publication, inStranet. Cet outil était d'abord destiné aux seules Directions Régionales, avec la coquille inStranet DR, puis il s'est étendu aux autres sites d'entités avec la coquille entité. Les deux tableaux qui suivent permettent de définir ces outils et de préciser leurs objectifs :

¹ Phrase d'un des responsables du projet Intranoo, aujourd'hui chef de projet à Net@too, recueillie lors d'un entretien.

Coquille inStranet DR :	
Définition :	
<p>Il s'agit d'une plateforme technique pré-paramétrée, le contenant, et d'une structure de classement et d'organisation, le contenu. Elle repose sur l'outil de publication inStranet.</p>	
Avant	Après
En terme quantitatif	
228 sites hétérogènes	31 sites cohérents
228 webmestres	31 administrateurs centraux
140 serveurs	10 serveurs
En terme qualitatif	
Manque de cohésion	Centraliser l'information Appliquer une organisation éditoriale
Navigation difficile	Appliquer un mode de classement unique Homogénéiser la présentation Mettre à disposition un moteur de recherche efficace.
Manque de fraîcheur, redondance de l'information	Rationaliser la publication Favoriser le principe de subsidiarité de l'information
Publication artisanale et dépendante des webmestres	Mettre à disposition un outil automatisé de publication Faire dépendre la publication d'un réseau de contributeurs
Diversité des solutions techniques	Mutualiser les expériences et les coûts
Non-personnalisation de l'information	Permettre des abonnements personnalisés aux divers canaux d'information et mettre à disposition des espaces réservés pour des groupes d'utilisateurs
Bilan :	
<p>La coquille a des apports économiques (économies d'échelle et gain de temps) et permet une meilleure qualité (fraîcheur et fiabilité de l'information).</p>	

Tableau inspiré d'un document de présentation de la coquille inStranet DR.

Coquille Entité :
Définition :
<p>C'est un concept qui élargit l'objectif initial de la « Coquille DR » pour tenir compte de la diversité beaucoup plus grande des sites dans les Divisions et leurs sous-entités.</p>
Le dispositif comporte trois volets :
<ul style="list-style-type: none"> • Le graphisme et l'ergonomie ; • L'organisation du contenu, avec en particulier le plan de classement ; • La solution technique. <p>Dans la « Coquille DR », les trois volets sont associés dans un produit « prêt à l'emploi ». Dans le dispositif « Entités », un service qui crée ou refait un site peut, selon sa situation particulière, opter pour les trois volets ensemble (produit prêt à l'emploi), ou seulement pour le premier ou les deux premiers (avec l'aval de Net@too).</p>
Bilan :
<p>La coquille entité permet :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D'accroître l'efficacité des collaborateurs et simplifier l'accès aux contenus en harmonisant ce qui peut l'être (graphisme, noyau de base du plan de classement) ; 2. De mettre fin aux dépenses de création et de développement de sites, en mettant à disposition des éléments prêts à l'emploi : serveur graphique, outils de gestion de site pré-paramétrés ; 3. De professionnaliser l'exploitation des sites : délégation directe de la publication aux contributeurs, automatisation des affichages, etc.

Tableau inspiré d'un document de présentation de la Coquille Entité.

Par ailleurs, des outils sont actuellement proposés aux webmestres pour mieux piloter leur site. Ces outils permettent d'obtenir des indicateurs quantitatifs sur la fréquentation du site mais aussi qualitatifs avec la possibilité de réaliser des sondages en ligne. De plus les hébergements des sites sont progressivement mutualisés et centralisés au sein d'une dizaine de plates-formes. Enfin, un « méta portail » devait être généralisé dès la fin de l'année 2002 mais pour des raisons essentiellement budgétaires, le projet est pour le moment suspendu. Ce portail visait à « intégrer dans un même outil une visibilité harmonisée sur toutes les sources d'informations nécessaires pour un utilisateur »¹. L'affichage aurait été individualisé et personnalisé.

Globalement, il semble que « l'infrastructure tend (...) à se centraliser, alors que le contenu et les échanges deviennent de plus en plus décentralisés et incontrôlables, dans un modèle qui devient proche de celui du téléphone » (P.J. Benghozi, 1999). Cette tendance est comme nous l'avons vu lié à l'évolution de la technologie et des usages mais nous ne pouvons écarter le rôle majeur des managers dans ce choix de la rationalisation.

2.3.2. Une évolution imposée par les managers.

Deux citations donneront la mesure du revirement stratégique que connaît France Télécom depuis le changement de Direction Générale :

- ✓ « La ressource information ne peut plus être centralisée, contrôlée comme elle le fut pendant longtemps (...) il faut apprendre à travailler en réseau » (Michel Bon, in La cyber-entreprise, J. Champeau et C. Bret, 2000, préface).
- ✓ « Le PDG contrôle et demande des comptes : Thierry Breton, le centralisateur » (titre d'un article de la Tribune du jeudi 6 mars 2003).

Entre ces deux phrases, une réelle transformation qui s'observe au quotidien dans l'intranet. Pour illustrer la situation, ces quelques citations recueillies parmi plus d'une vingtaine de mails sur le thème de la réorganisation reçus lors de l'observation participante :

- ✓ « Afin de clarifier un peu au niveau des sites « Achats », notre site va être fermé fin juin » ;
- ✓ « Hélas, il n'y a plus de site URR (...) Suite à la fusion des 2 URR » ;
- ✓ « Le chantier est en panne pour cause de réorganisation, 3 entités de la DR (...) ont éclaté pour donner naissance à 3 nouvelles entités » ;
- ✓ « Après la réorganisation de la BE, le site (...) sera supprimé » ;
- ✓ « Nous sommes en pleine réorganisation, avec une fusion ... ».

Net@too n'a pas non plus échappé à toutes ces restructurations. En effet, son directeur a changé depuis le mois de juillet et l'entité est depuis janvier directement rattaché à la Direction du Système d'Information du Groupe France Télécom au lieu de l'ancienne Branche Développement. Par ailleurs, Net@too a l'obligation de participer aux évolutions de réduction des coûts. Progressivement chacun intègre cette nouvelle orientation :

- ✓ « Ça a dû coûter beaucoup quand on voit le nombre de sites. Aujourd'hui, le but c'est plus de serrer les boulons. On se rend compte rétrospectivement qu'il y a eu un gaspillage incroyable »².

¹ Phrase extraite d'une présentation mise en ligne sur le site de Net@too le 26 février 2002.

² Phrase d'un responsable projet de Net@too recueillie lors d'un entretien.

Les remarques suivantes nous permettent de donner une idée de l'atmosphère avant la période de rationalisation :

- ✓ « A une époque, une fille était payée pour réaliser un édito sur le site intranet d'une agence chaque jour. Les gens adoraient ça, c'était croustillant mais je ne suis pas sûr qu'elle fasse toujours ça »¹.
- ✓ « Les personnes qui ont reçu une formation étaient déjà webmestre ou futur webmestre, et certains faisaient cette formation à titre personnel, c'était plus rare, c'est plus dans l'air du temps à FT »².
- ✓ « On ne sait pas combien coûte l'intranet mais ça coûte »³.

La journée des Acteurs de l'Intranet du 11 juin 2003 a permis d'indiquer très officiellement la nouvelle politique :

- ✓ « Les actions de rationalisation sont les priorités actuelles »⁴.
- ✓ « La rationalisation sera le maître mot de la journée »⁵.

Cette nouvelle politique s'insère dans des projets TOP du niveau Groupe. Net@too doit travailler au sein de plusieurs des projets dont notamment :

- ✓ TOP HR2 qui vise à comptabiliser dans des domaines de métiers précis les effectifs du groupe ;
- ✓ TOP CO1 : rationaliser et professionnaliser la fonction communication ;
- ✓ TOP CO2 : optimiser la fonction communication.

Quelques chiffres semblent nécessaires pour mesurer l'ampleur des mesures à prendre :

- ✓ « D'après les benchmarks réalisés pour les fonctions supports, 50 % des effectifs devraient être supprimés et le seront à plus ou moins long terme »⁶.
- ✓ Le budget annuel de communication du Groupe d'un montant de 1,2 milliards d'euros en 2002 doit se stabiliser à 1 milliard dès 2003.

Bien évidemment, l'intranet ne représente qu'une infime partie de cette immense restructuration. Par exemple, les dépenses en communication pour les médias électronique (120 sites Internet, les sites intranet, sauf les pures applications) ne représente qu'un pourcent du total des dépenses et « les acteurs de l'intranet restent une population minime au regard des dizaines de milliers de techniciens en trop dans l'entreprise »⁷. S'il est nécessaire de relativiser, il reste que l'objectif de réduction des dépenses pour ce budget est tout de même de 35 % entre 2002 et 2003.

¹ Phrase d'un chercheur de FTR&D, spécialiste de la sociologie des usages recueillie lors d'un entretien.

² Phrase d'un formateur de l'Ecole des Webmestres recueillie lors d'un entretien.

³ Phrase de Jean-Paul Cottet, Directeur de la DSI recueillie lors de la « Journée des Acteurs de l'Intranet » du 11 juin 2003.

⁴ Directeur de la communication de Net@too.

⁵ Phrase d'un responsable projet de Net@too recueillie lors d'un entretien.

⁶ Phrase d'un responsable RH recueillie lors d'un entretien.

⁷ Phrase d'un consultant en mission à Net@too qui travaille sur l'évolution des métiers intranet/NTIC.

Conclusion 2 :

L'intranet de France Télécom partait d'une situation assez extrême sur le continuum allant de la souplesse à la rigidité. F. De Vaujany qui a réalisé une recherche sur l'intranet France Télécom de Lyon soulignait par exemple « la modestie des moyens déployés en terme de système de contrôle (...). L'intranet est d'une façon générale gérée selon un mode de fonctionnement par défaut. Une personne donne 10 % de son temps, une autre les deux tiers...mais personne ne porte vraiment les outils » (F. De Vaujany, 2000, p.102).

« En gros, il y a eu la phase de l'âge d'or avec la Net Compagnie. L'objectif était de communiquer, de faciliter la vie des utilisateurs. Il y avait la volonté et les moyens financiers. Et maintenant, la mayonnaise retombe. Ce n'est plus une priorité. On rationalise, on restructure. On garde l'intranet mais on diminue les moyens, la priorité c'est les gains de productivité, les économies de personnels, la maîtrise des coûts »¹. Ce basculement fut assez rapide et plutôt brutal avec « du jour au lendemain, des restrictions mises en place, tout qui s'arrête, les pages perso, les forums ... »².

« Mais (...) ce recadrage ira-t-il jusqu'à l'imposition d'un « one best way » (...) Va-t-on vers un nouveau schéma directeur, comme à l'époque de la grosse informatique ou se contente-t-on d'un schéma stabilisateur ? » (P.J. Benghozi, 2000). Dire qu'il faut rationaliser n'indique pas les modalités que l'on va choisir pour effectuer cette rationalisation. Certes, « la hiérarchie du haut a repris l'idée de la rationalisation mais la rationalisation ça ne veut pas dire grand-chose, il y a plusieurs sortes de rationalisation. Pour certains ça veut dire créer des méta docs où on trouve tout, c'est un peu la vision ingénieur et puis il y a la vision où on diminue le nombre de sites et où on privilégie l'info descendante »³.

La rationalisation de l'intranet semble s'imposer à l'entreprise, tant d'un point de vue normatif que positif. Néanmoins, il reste la question du comment. Quelle modalité adoptée pour rationaliser ? Cette question est essentielle pour mieux comprendre l'impact de cette évolution de la gestion de l'intranet sur l'activité des webmestres. Cependant, avant d'étudier de façon précise les modalités de la rationalisation, il est nécessaire de mieux connaître la population des webmestres. Ces derniers sont en effet au centre de cette rationalisation, ils seront les premiers concernés par les changements dans la gestion de l'intranet. De plus, notre interrogation sur l'existence d'une professionnalisation nécessite, pour y répondre, une connaissance fine de l'histoire des webmestres et de leur activité au sein de l'organisation. Pour mieux saisir cette population, nous étudierons comment l'émergence s'est produite puis nous considérerons la situation actuelle des webmestres de France Télécom.

¹ Phrase de webmestre recueillie lors d'un entretien.

² *Idem*.

³ Phrase d'un chercheur FTR&D, spécialiste de la sociologie des usages, recueillie lors d'un entretien.

3. L'émergence d'une population : les webmestres.

« L'informatique et les technologies de communication ne sont plus seulement l'affaire des informaticiens professionnels et des ingénieurs des télécommunications » (A. Danzin, J.P. Quignaux, S. Toporkoff, 2001, p. 23). La gestion des intranets est une des nombreuses illustrations de cette évolution. Pour l'intranet de France Télécom, les informaticiens n'ont pas été au cœur du développement de l'outil. Ils ont soutenu son déploiement avec notamment l'installation des navigateurs sur les postes de travail mais les premiers acteurs, moteurs de l'expansion et de l'animation de ce réseau interne sont aujourd'hui désignés par le terme de webmestres. Population inexistante dans l'entreprise avant 1996, elle représente plusieurs centaines d'individus aujourd'hui. Nous allons étudier dans cette partie non plus l'évolution de l'intranet en tant que telle mais plutôt l'émergence de cette nouvelle catégorie de salariés depuis la mise en place de l'Intranoo, les webmestres.

3.1. A la base de l'émergence : une nouvelle technologie et de nouveaux outils.

Comme nous l'avons souligné dans notre définition de l'intranet, les outils et usages liés à l'intranet sont multiples. Cette gamme des fonctionnalités implique par conséquent un large éventail de compétences nécessaires à mobiliser pour la mise en œuvre des différentes options offertes par l'intranet.

3.1.1. L'intranet : un concept générique pour de multiples outils.

L'intranet utilise la même technologie qu'Internet et permet la mise en place d'une multitude d'outils. Les possibilités et les fonctionnalités offertes par cette technologie étaient dès le départ pressenties comme formidables mais personne n'avait de vision commune sur l'objectif précis de l'intranet. Un des responsables du projet Intranoo voyait « l'intranet comme un outil de gestion documentaire mais ce n'était pas le cas de tout le monde, certains y voyaient plutôt un support pour le SI, pour eux, c'était un outil transactionnel et puis il y avait aussi les gens de la com qui voyaient ça comme un outil de com ».

En fait, « la beauté de l'intranet c'est que cela fait les trois. Il y avait trois horizons et ça c'est développé dans les trois domaines. Au début, c'était plus un outil de com et de gestion documentaire. Il n'y avait presque rien sur le SI. On a vraiment commencé très fort sur le contenu mais par contre pour les applis, on n'a pas fait grand-chose. On était très en retard pour le SI »¹. Cette présentation tripartite des fonctionnalités de l'intranet nous amène à envisager l'étendue des compétences nécessaires à mobiliser pour supporter son développement.

¹ Phase d'un des responsables du projet Intranoo, aujourd'hui chef de projet à Net@too, recueillie lors d'un entretien

3.1.2. Le besoin de nouvelles compétences.

Les nouveaux outils sont à la frontière de plusieurs métiers et très rares sont les personnes pouvant prétendre maîtriser ces divers champs de compétences. « On assiste à l'émergence de nouveaux métiers, de nouvelles compétences et de nouvelles fonctions autour de l'animation et de la mise en œuvre des TIC (indépendamment des dynamiques spécifiques de métiers) : c'est le cas des tâches liées à l'animation et à la maintenance des sites et des applications, telles que celles de webmestre notamment » (P.J. Benghozi, et al., 2000, p. 53). Le cas des webmestres illustre particulièrement bien ce phénomène où les compétences demandées sont diverses. Comme nous l'avons déjà souligné en introduction de ce document, elles vont de la communication à l'informatique, en passant par les aspects réseaux, éditoriaux ou encore graphiques et ergonomiques. Dans ce domaine, la nouveauté est liée à l'apparition de compétences complètement novatrices pour l'époque mais elle est également relative à l'arrivée d'éléments nouveaux dans un certain contexte. L'étude réalisée en juin 1999 par l'Institut des métiers de France Télécom soulignait bien cette nécessité de prendre en compte l'aspect relatif de la nouveauté. Elle avait ainsi identifié trois « familles de métiers émergents » : les métiers du Marketing et de la Vente, les métiers du Contenu (création, sélection et organisation de l'information) et les métiers du Réseau et de l'Informatique. Cette dernière famille est sans aucun doute la famille traditionnelle de France Télécom. A l'inverse, les métiers de Contenu, qui sont indispensables pour gérer un site intranet « sont entièrement nouveaux pour des opérateurs de télécommunications, ils doivent donc acquérir rapidement ces nouvelles compétences »¹. Si les métiers de Contenu existaient, et s'ils ont été transformés avec les NTIC, ils étaient par contre très peu connus pour certaines entreprises techniciennes comme France Télécom.

Le défi était de développer de nouvelles compétences mais aussi de réussir à combiner des compétences existantes. Nous allons voir en quoi la direction a pu favoriser l'émergence de ces compétences.

¹ *Etude comparative sur les nouveaux métiers NTIC. Les métiers du multimédia/Internet.* Juin 1999.

3.2. Le management : un moteur de l'émergence.

Même si notre connaissance sur les intranets d'autres sociétés est très limitée, il est apparu de façon assez nette que la direction de France Télécom avait la volonté de développer le plus possible ce nouvel outil pour en faire, d'une certaine façon « l'étendard » de sa stratégie « Net Compagnie ». Nous pouvons à cet égard indiquer le projet @rchimède, débuté en août 1998, « programme stratégique de rénovation de l'architecture technique du SI de France Télécom » (J.L. Lucas, 2001, introduction). L'objectif est de construire entièrement le SI avec les technologies Internet et de faire que le SI existant soit intranétisé. Cette évolution en interne doit permettre ensuite de faire progresser le service en externe avec un meilleur couplage entre la téléphonie et l'informatique. Ce couplage doit *in fine* « faciliter, enrichir et rendre plus convivial l'emploi des services téléphoniques » (*ibid.*, p. 58).

Nous allons étudier le rôle de la Direction Générale, mais aussi des différents services qui ont relayé la politique de cette direction pour gérer le développement de l'intranet. Cette étude doit permettre de mieux comprendre ensuite l'impact du changement technologique qui « résulte moins des technologies en soi que du processus de décision suivi au moment de l'introduction d'un changement technologique » (R. Jacob et J. Ducharme, 1995, p. 105).

3.2.1. La culture de la décentralisation ou la culture de l'hétérogénéité.

Nous abordons ici le cadre très général dans lequel va se produire l'émergence de la population des webmestres. Il s'agit de préciser comment le mode de gestion a favorisé une prolifération et une dissémination sur l'ensemble de l'entreprise des compétences liées à l'intranet. Cette politique n'était pas si spécifique car « les grandes entreprises françaises du secteur public ont (...) été nombreuses à lancer des restructurations allant vers une déhiérarchisation, une décentralisation, et un décloisonnement : on peut citer EDF-GDF, France Télécom, La Poste (...). Au cœur de ces grands bouleversements, on retrouve la transversalité et une moins grande influence du centre, qui perd en partie son pouvoir d'injonction ; ceci implique une autonomie croissante des sous-unités, qui s'accompagne d'une diminution du nombre de niveaux hiérarchiques » (E. Jossierand, 2001, p.8). Il semble néanmoins que cette orientation ait été poussée le plus loin dans le cas de France Télécom. Dans cette entreprise, « l'autonomie, la décentralisation ou la prise de décision ou la prise en compte des spécificités locales devienne une règle universelle, un sacro-saint principe, un code de bonne conduite » (N. Alter, 1994, p. 213). En conséquence, l'émergence a pris des formes très différentes selon les entités mais cette liberté a sans aucun doute favorisé la créativité et le foisonnement des initiatives. « En gros, des gens de très haut niveau, tenaient un discours très ouvert, il fallait être créatif, laisser de la liberté. Cette politique libérale, et même relativement libertaire a permis des usages plus ludiques ou privés. Mais même s'il ne faut pas exagérer cet aspect, cela a quand même permis une certaine formation des gens à l'outil. En bas des gens ont saisi ces opportunités mais par contre au niveau intermédiaire, on ne comprenait pas toujours pourquoi on laissait faire tout et n'importe quoi »¹. Cette phrase souligne, comme nous l'avons déjà fait, que le management intermédiaire ne fut pas mis en avant pour le développement de l'intranet. Ce point est important car il a des répercussions sur le travail des webmestres comme nous le montrerons plus loin.

¹ Phrase d'un chercheur de FTR&D, spécialisé dans la sociologie des usages, recueillie lors d'un entretien.

3.2.2. L'organisation des sites et la gestion de l'intranet.

3.2.2.1. Le rôle de Net@too, de FIP ou d'autres entités régulatrices.

Au commencement c'est le projet Intranoo, dirigé par Jean-Jacques Damlamian, directeur de l'ancienne Branche Développement qui a permis d'amorcer l'expansion de l'intranet. « C'était un projet exclusivement technique. Il s'agissait de mettre en place le réseau, les proxys, le moteur de recherche, l'annuaire. C'était un projet de deux ans qui devaient aboutir à la mise en place de 20 sites (...) Un des buts du projet était d'aider les 12 sites en construction à l'époque (...) le problème c'est qu'au départ il n'y avait pas de navigateur, alors pour aller consulter un site sans navigateur, ce n'est pas évident. En fait chaque projet essayait d'installer des navigateurs. Ils ont essayé d'en installer pour tous les vendeurs à la BE. Du coup le projet Intranoo visait aussi à installer les navigateurs sur les postes. Il y a eu un véritable programme de déploiement, tout comme pour une application. Il y avait même des correspondants locaux avec des formations à l'utilisation. Une fois que ça marchait c'était un peu miraculeux pour les gens de voir le site s'affichait sur leur poste »¹.

En plus de ces aspects techniques, un club de webmasters a été mis en place pour favoriser les échanges d'expériences. Le témoignage du responsable de ce club est assez explicite sur son évolution : « en mars 97, on était 30 personnes, on se réunissait dans une petite salle et puis progressivement c'est devenu complètement énorme, ça a pris des proportions importantes. On se réunissait carrément dans les jardins de l'innovation². Pendant ces réunions, les nouveaux sites étaient présentés chaque mois. On a aussi créé la page d'accueil de l'Intranoo où il y avait un espace pour les webmasters (...). On a aussi mis en place une charte Intranoo (...) globalement l'objectif était d'accompagner et d'animer le réseau »³.

Le projet Intranoo a donc permis d'apporter des ressources techniques mais aussi organisationnelles pour favoriser l'émergence des compétences nécessaires au développement de l'intranet. Comme indiqué ci-dessus, le projet avait une durée de vie limitée à deux ans. Après une période où l'intranet de France Télécom n'a plus eu aucun pilotage formalisé, la Branche Développement a décidé de créer Net@too. Cette entité devait favoriser le changement culturel qui s'opérait dans l'entreprise. Le tout technique devait laisser la place à l'usage. Ainsi, le nouveau patron de Net@too déclarait : « Notre but est d'organiser un dialogue autour des nouveaux outils de l'entreprise, pour que chacun soit amené à raisonner, non plus en terme d'outil technologique, mais en terme d'usage. Nous avons aussi pour mission de fédérer les énergies autour de l'intranet »⁴.

Le document de présentation de Net@too indique trois types de champ d'intervention⁵ :

1. « Maîtrise d'ouvrage de l'Intranet⁶ :
 - ✓ Favoriser la professionnalisation et la mise en cohérence globale de l'intranet : mise en place de chartes, d'un label...

¹ Phase d'un des responsables du projet Intranoo, aujourd'hui chef de projet à Net@too, recueillie lors d'un entretien.

² Bâtiment de FTR&D avec une salle de réunion de plus de 200 places.

³ Phase d'un des responsables du projet Intranoo, aujourd'hui chef de projet à Net@too, recueillie lors d'un entretien.

⁴ F. de Joux, ancien Directeur de Net@too, revue n°32 de Net BD, 2000.

⁵ Document de présentation de Net@too élaboré en 2000.

⁶ Cf. annexe pour le détail des projets mis en œuvre.

- ✓ Accélérer l'évolution de l'intranet profilé et personnalisé : page d'accueil Intranoo puis mise en place d'un Portail intranet....
2. Compétences, usages et outils de e-transformation :
- ✓ Favoriser l'accès rapide et personnalisé aux outils et contenus utiles en toute situation, fixe ou nomade.
 - ✓ Accroître la satisfaction des utilisateurs et favoriser leur montée en compétences sur les nouveaux usages.
 - ✓ Détecter les innovations technologiques utiles et les mettre en pratique dans les usages internes à FT.
3. E-transformation des processus :
- ✓ Optimiser et sécuriser les processus transverses à l'entreprise
 - ✓ Détecter la créativité tout en favorisant la convergence des initiatives ».

En ce qui concerne l'intranet, la cible fut principalement les webmestres. Un site, Creanoo, leur était spécialement destiné. Ils étaient également régulièrement invités à des réunions, les Journées de la Net Compagnie étant la plus importantes de toutes. Ces journées réunissaient un ensemble d'acteurs de l'Internet et de l'intranet du Groupe. Elles visaient à mettre en avant les initiatives et la créativité des salariés. En l'an 2000, il y a eu environ 8000 participants contre 4000 attendus :

- ✓ « Cette années, ce sont 8000 personnes qui ont partagé la fête des Compagnons du Net. (...) Les JNC nous ont donnés la mesure de la formidable mutation qui mobilise tous les secteurs de la Net Compagnie »¹.

Cette action auprès des webmestres étaient bien sûr complétée par d'autres projets destinés à des publics plus larges. Par exemple, « le projet des Net Compagnons faisait une offre à prix réduits avec un ordinateur et un navigateur pour les salariés. L'idée c'était que s'ils utilisaient cet outil chez eux, ils sauraient le faire dans un contexte de travail. Je crois que ce fut un vrai succès, il y a eu pas loin de 69 000 postes vendus »².

Net@too avait un périmètre d'intervention large, défini comme l'ensemble de France Télécom Société Anonyme, mais d'autres structures ont participé à la régulation de l'intranet. C'est notamment le cas dans l'ancienne Branche Entreprise. Cette entité était assez en avance sur le développement de l'intranet et une équipe dédiée, FIP s'est occupée de la gestion de l'intranet. Le sens de cet acronyme est assez révélateur de l'objectif affiché : Faisons de l'Intranet Partout. Les rôles joués par FIP furent assez similaires de ceux de Net@too mais avec un périmètre plus restreint. La Direction Régionale de Paris a également proposé une certaine coordination assez rapidement. Un « atelier du Web » apportait un soutien technique et une personne s'occupait de la mise en relation des différents webmestres. Mais dans la plupart des entités aucune coordination formalisée n'était mise en oeuvre.

Pour retrouver une intervention du management dans la promotion et la gestion de l'intranet, il faut revenir à un niveau plus élevé, celui de la Direction des Ressources Humaines.

¹ Phrase de Jean-Jacques Damlamian, directeur à l'époque de la Branche Développement, issue de la revue Net BD de mars 2000.

² Phase d'un des responsables du projet Intranoo, aujourd'hui chef de projet à Net@too, recueillie lors d'un entretien.

3.2.2.2. Une politique RH proactive.

La branche RH de l'entreprise a également été mise à contribution pour développer les compétences nécessaires à une bonne gestion de l'intranet. Deux éléments principaux mettent en avant ces efforts.

Le premier élément, est la création, en février 2001, de l'Ecole des Webmestres par France Télécom Formation. Cette école a couplé des ressources internes, avec un chef de projet et deux formateurs, mais aussi des ressources externes, en élaborant un partenariat avec une entreprise spécialiste de la formation dans le domaine du graphisme. « L'objectif était de proposer une formation pour deux types de profil : les créateurs de site en interne et ceux qui créent des sites en externe, des sites Internet »¹.

Le deuxième élément renvoie au programme CAPP Avenir dont le but était d'identifier les métiers clés pour le succès de la stratégie de l'entreprise, puis de communiquer auprès des salariés pour les développer. Ce deuxième élément est lié au premier car c'est à la demande de la responsable de l'Ecole que le métier de webmestre a été considéré comme stratégique et ce jusqu'à la fin 2002, date à partir de laquelle le programme CAPP a été arrêté. Comme le métier de webmestre était un « métier CAPP », « la formation n'était payée qu'à hauteur d'un tiers par l'entité finale et le reste était supporté par le Groupe »².

Le management a communiqué un message clair à l'ensemble du personnel selon lequel, « tout le monde devait se mettre aux nouvelles technologies »³. Les pages personnelles sur l'intranet étaient favorisées, des concours étaient régulièrement organisés sur les sites et les aspects ludiques et extra professionnels étaient largement tolérés sur les sites comme sur les forums. Des salariés ont décidé de relever le défi et de participer activement au développement de ce nouvel outil en devenant webmestres.

Nous allons tenter dans la partie qui suit de clarifier ce que recouvre cette nouvelle population de France Télécom, les webmestres. Deux aspects seront au cœur de cette description, le niveau et le type de qualifications des webmestres (qualifications initiales et obtenues lors des activités exercées) et le niveau et le type de reconnaissance de l'organisation sur cette population.

¹ Phrase de la responsable de l'Ecole des Webmestres, recueillie lors d'un entretien.

² *idem*.

³ Phrase d'un webmestre recueillie lors d'un entretien.

3.3. La population des webmestres : quelle émergence et quelle réalité aujourd'hui ?

Lors de l'observation participante, la taille de la population a oscillé, selon les réponses, de 160 à près de 1500 webmestres. En fait, personne ne sait exactement combien de webmestres travaillent à France Télécom, « c'est complètement impossible de le savoir car il n'existe aucune classification correspondante, c'est un peu dans le SI, la communication, les assistants, etc. »¹.

Cette incapacité à les comptabiliser est liée à deux éléments principaux : l'un est en rapport avec le contexte de France Télécom et l'autre est en rapport avec la technologie, ou plus précisément, avec son émergence.

La première explication tient ainsi à l'organisation globale de France Télécom qui en raison de sa taille et de son ancien mode de gestion très décentralisé, conduit à l'incapacité d'établir un référentiel précis permettant de connaître le nombre de salariés travaillant dans les différentes familles de métiers. Aujourd'hui, un référentiel commun à l'ensemble du Groupe, élaboré par un groupe de travail de la DRH, doit conduire à un comptage précis des salariés par domaine et famille d'activité.

La deuxième raison est directement liée à l'émergence de l'outil intranet qui conduit à l'apparition, comme nous l'avons vu plus haut, de nouvelles compétences peu ou mal circonscrites. Le webmestre n'est pas forcément à temps plein, il a souvent d'autres activités : secrétariat, communication, ressources humaines, etc. On comprend bien alors pourquoi il est extrêmement difficile de savoir combien de salariés sont webmestres en équivalent temps plein. Les problèmes rencontrés pour simplement comptabiliser le nombre de webmestres indique que cette population n'est pas évidente à saisir. Il est relativement complexe de décrire finement cette population. Pour y parvenir au mieux, nous allons nous appuyer sur deux travaux principaux. Le premier renvoie à un sondage en ligne réalisé par Net@too auprès des webmestres du 22 juillet au 15 septembre 2002. Ce sondage a recueilli 278 réponses et il apporte un panorama intéressant pour visualiser la population des webmestres dans ses grandes lignes.

Par ailleurs, nous avons réalisé onze entretiens semi-directifs au cours du deuxième trimestre 2003. Comme nous l'avons précisé dans la première partie de ce mémoire, l'échantillon est composé de :

- ✓ huit webmestres de la région Ile-de-France qui sont webmestres dans des Unités Opérationnelles de Directions Régionales ;
- ✓ un webmestre situé dans une Direction Régionale ;
- ✓ deux webmestres d'Unités Opérationnelles situées à la Direction Régionale de Lyon.

Nous rappelons que les webmestres de Lyon ont été choisis car ils sont les seuls webmestres travaillant actuellement avec la coquille inStranet DR et que trois autres webmestres connaissent l'outil inStranet car ils font ou ont fait partie d'une DR pilote. Quoiqu'il en soit, les neuf webmestres d'Ile-de-France ne gèrent pas un site sous coquille inStranet et, pour simplifier la lecture, nous les nommeront « groupe 1 ». Pour les deux webmestres de Lyon qui travaillent effectivement avec la coquille inStranet DR, ils seront désignés par le terme « groupe 2 ».

Nous avons mis en valeur le traitement des données des onze entretiens dans cette partie. Néanmoins, pour chaque point abordé, nous indiquerons les résultats donnés par le sondage Net@too en complément de notre étude. Les résultats seront écrits entre crochets pour éviter

¹ Phrase de la responsable de l'Ecole des Webmestres de FT recueillie lors d'un entretien.

toute confusion avec nos données ([x %]). L'objectif est d'enrichir le propos en utilisant le sondage qui apporte une vue panoramique et les entretiens qui délivrent une vision plus focale sur la population des webmestres. Nous apporterons un commentaire spécifique quand les résultats du sondage viendront compléter ou infirmer les résultats de notre étude. Quand les résultats permettront de corroborer nos données ils seront simplement présentés sans commentaires particuliers.

Pour les pourcentages indiqués dans les tableaux qui vont suivre et qui concernent, non pas le sondage Net@too, mais les onze entretiens, les résultats sont obtenus par un traitement a posteriori. Comme indiqué dans la partie méthodologique de ce travail les entretiens sont semi-directifs et aucun questionnaire n'a été présenté. Par conséquent, un travail d'agrégation des données a été effectué. Nous précisons en note de bas de page la méthode adoptée pour élaborer les différents tableaux. En parallèle de ces éléments quantifiables, de nombreux verbatims viennent illustrer ou préciser les descriptions sur la population des webmestres. Nous signalons que la présentation qui suit doit, d'une part, laisser le lecteur se faire sa propre opinion sur les données recueillies, et, d'autre part, lui permettre de prendre connaissance de ces données assez facilement¹. Nous avons donc tenté de présenter les résultats de manière synthétique, en suivant le déroulement des questions posées lors des entretiens. A chaque fin de chapitre, un tableau récapitulatif vise à synthétiser les éléments fondamentaux recueillis.

Cette partie doit permettre de mieux connaître les webmestres (formations initiales ou continues, ancienneté, évolution professionnelle passée et à venir), leur activité (type de tâches, répartition du temps de travail, etc.), et les relations entretenues avec les autres membres de l'organisation dans leurs missions (supérieurs hiérarchiques, utilisateurs des sites, entités transverses, etc.). Cette large description a pour objectif la présentation d'un bilan de l'existant. A partir de ce « diagnostic » il sera alors possible d'examiner ensuite en quoi la rationalisation de la gestion de l'intranet de France Télécom peut favoriser ou non une professionnalisation des webmestres.

3.3.1. Quelles qualifications² pour ces nouveaux venus du Web ?

Dans cette partie, nous allons considérer les qualifications des webmestres dans un sens assez large. Nous verrons quelles ont été leurs formations, leur mobilité professionnelle et quelles furent les modalités de sélection pour ce poste. Cette analyse doit essentiellement servir à déterminer le niveau et le degré d'homogénéité des qualification de la population des webmestres.

¹ Les tableaux viennent préciser ce qui est dit dans les paragraphes, soit avec des chiffres, soit avec des verbatims, mais pour la compréhension générale, la lecture de ces tableaux n'est pas indispensable.

² Nous utiliserons le sens commun du terme qualification, à savoir, selon Le Petit Robert, « l'ensemble des aptitudes et des connaissances acquises d'un travailleur pour l'exercice d'une activité de production ».

3.3.1.1. Quelles formations initiales ?

Les formations initiales sont d'un niveau relativement élevées comparativement à l'ensemble des autres salariés de France Télécom. En effet, près de 50 % des webmestres ont un Bac + 3 contre deux tiers des salariés de l'entreprise qui ont un niveau comparable à celui d'un employé. Leurs formations n'ont par contre pas de rapport avec les métiers du multimédia ni même avec ceux de l'informatique ou de la communication, sauf pour un étudiant d'une école de webmestres, en contrat de qualification¹.

Formation initiale² :					
	Bac	Bac + 2	Bac + 3 ou plus	Total	[Sondage]
En rapport avec les métiers du multimédia			1	1	[30 %]
Sans rapport	3	3	4	10	[70 %]
Total	3	3	5	11	[100 %]

3.3.1.2. Quelles formations continues ?

L'ensemble des webmestres déclarent avoir eu très peu de formations liées au Web et certains n'en ont pas eu du tout. A noter, l'existence récente de formations pour le nouvel outil d'édition, nommé coquille inStranet DR.

Formation continue³ :			
	Aucune formation	En rapport avec les métiers du multimédia	Sans rapport
Quantité	3 webmestres soit près de 30 %	8 webmestres soit plus de 70 %	1 webmestre
[sondage]	[45 %]	[40 %]	[15 %]
Qualité	Merise, Front page, ASP, conception de pages Web, formation sur les usages sur l'Internet (haut débit, visioconférence, forums, webcam...), Access, inStranet.		Formation sur les offres commerciales, en particulier sur le haut débit.

¹ Sur ce point, il faut souligner que cette situation n'est pas très atypique au regard de la situation dans d'autres entreprises car « plus de 50 % des personnes travaillant dans des fonctions TIC ne disposent pas de diplôme initial en informatique » (F. Pichault, B. Rorive, et M. Zune, 2002, p. 11).

² Nous avons ici traduit les diplômes déclarés en niveau d'étude après le Bac. De plus, nous les avons classés selon leur proximité ou pas avec les métiers du multimédia. Seule une personne interrogée en contrat de qualification à France Télécom et étudiant dans une école de formation de webmestres pouvait être considéré comme ayant une formation en rapport avec les métiers du multimédia.

³ La logique de construction de ce tableau est la même que pour le tableau concernant les formations continues.

3.3.1.3. Quelle mobilité professionnelle et quelles modalités de sélection ?

Les salariés interrogés sont assez anciens dans l'entreprise et ils sont essentiellement originaires de deux grands domaines, le domaine technique et le domaine commercial. Ce découpage ne doit pas occulter les nombreuses mobilités des personnes rencontrées. Ces dernières ont souvent changé de poste et parfois même de métier au cours de leur carrière :

- ✓ « Je voulais aller vers des métiers plus transverses et j'y suis arrivé par le biais de la qualité mais moi j'avais un goût pour la communication et même si je n'ai absolument pas le profil de l'informaticien, j'ai été tenté par l'intranet. En fait, l'informatique ce n'est pas ma tasse de thé, ce qui m'intéresse c'est ce que cela peut faire, pas comment cela peut le faire. Quand ils ont proposé le poste, j'ai été retenu parmi trois autres candidatures. Individuellement, j'étais déjà sur le Web depuis 93, on n'était pas nombreux à cette époque et surtout ça coûtait horriblement cher. »

Modalités de sélection et de mobilité professionnelle¹ :			
	Technicien	Commercial	Autres
Métier exercé avant d'être webmestre	5	4	Secrétariat : 1 Etudiant : 1
Nombre d'années à FT	15 années en moyenne		
Niveau actuel² [sondage]	4 niveaux 3 (3.2 à 3.3) soit plus de 35 % [23 %] 6 niveaux 2 (2.1 à 2.3) soit près de 55 % [42, 5 %] 1 contrat de qualification		

Les personnes interrogées sont arrivées au poste de webmestre au moment du développement de l'intranet, à la fin des années 90. La communication interne réalisée sur ce nouvel outil a sans aucun doute favorisée leur prise de fonction :

- ✓ « En raison de la volonté de la Direction Générale, que ma direction a simplement déclinée, j'ai été tenté par cette nouvelle activité. On devenait la « Net Compagnie » ».

Ce changement de métier fut également facilité par la création des « ambassadeur Internet »³. Ainsi trois webmestres, ont occupé cette fonction :

- ✓ « C'était pour moi une opportunité pour changer de métier. J'avais déjà fait le tour de mon ancien poste et avec mon travail d'ambassadeur Internet, la transition fut plus facile ».
- ✓ « J'ai aussi était ambassadeur Internet. C'était une démarche volontaire et j'étais en détachement deux demi-journées par mois. C'est comme ça que j'ai pu commencer à me former au Web et à m'y intéresser un peu plus ».

Pour préciser les raisons qui les ont conduit à accepter l'offre du poste de webmestre, nous avons noté deux explications principales :

1. Evolution ou destruction du poste alors occupé pour quatre d'entre eux ;

¹ Les parcours suivis étaient extrêmement diverses. Dans certains cas, la personne avait été à des postes plutôt techniques puis à des postes plutôt commerciaux. Le choix a été fait ici de ne pas retenir un niveau de détail trop important mais de simplement indiquer les deux grandes branches qui se sont très nettement dégagées : la voie technique et la voie commerciale, mis à part les deux cas particuliers, secrétariat et étudiant. Pour le reste des données présentées il ne s'agit que d'une simple moyenne et d'un regroupement des données.

² Les niveaux permettent un découpage des salariés selon leur rémunération.

³ Les ambassadeurs Internet devaient permettre de promouvoir le développement d'Internet en interne mais aussi en externe (partenariat avec l'Education Nationale pour intervenir dans les écoles notamment). Cette mission était basée sur le volontariat.

2. Intérêt personnel pour les NTIC :

- ✓ « J'ai acquis certaines compétences informatiques dans l'entreprise et par curiosité j'ai été attiré vers le web. Quand j'étais dans mon ancienne entité, j'avais un peu de temps libre et j'en profitais pour me former par moi-même. Au début je ne faisais que du HTML et puis je suis allé vers des choses de plus en plus complexes. Quand il y a eu un appel à candidature pour le poste de webmaster à l'agence, j'ai répondu et j'ai été pris. »
- ✓ « J'aime bien tout ce qui concerne les nouvelles technologies. »

Nous pouvons résumer cette partie en considérant que les webmestres ont connu une sélection très lâche basée essentiellement sur la motivation affichée des acteurs beaucoup plus que sur des compétences approfondies du Web.

Il est intéressant à ce niveau de l'étude de souligner un certain paradoxe entre le point concernant les formations et le point sur le parcours et la mobilité professionnels. Sur le premier point, six webmestres déclarent être « autodidactes », mais dans le même temps, le niveau de formation initiale est relativement élevée en comparaison du niveau moyen à France Télécom, avec huit webmestres qui ont un niveau supérieur ou égal à Bac plus deux. Les webmestres rencontrés ont donc des capacités d'adaptation qui leur permettent de changer de métier et d'évoluer au sein de l'entreprise mais ils ne considèrent pas vraiment ses capacités comme liées à leur formation. Nous avons eu le sentiment que l'arrivée au poste de webmestre était considéré comme un véritable recommencement de leur carrière :

- ✓ « Cela fut un changement total de domaine pour moi. Je n'avais pas de connaissances particulières au niveau du Web. »

Sur cette partie, les résultats sont, en ordre de grandeur, assez proches entre notre étude et le sondage Net@too. Cependant, les écarts observés peuvent trouver certaines explications. Avec 31 % de « niveau 4.1 et plus » contre aucun individu de cette catégorie pour notre étude, la population du sondage est d'un niveau nettement plus élevé. Nous supposons que cette différence conduit à une adéquation sensiblement meilleure entre formation initiale et activité professionnelle dans le cas du sondage. Nous trouvons ainsi que 30 % des sondés ont eu une formation initiale en rapport avec leur métier contre moins de 10 % pour notre étude. Au contraire, les formations continues sont moins suivies avec 45 % d'individus qui n'en ont pas faites. Sur ce dernier point, nous avançons l'hypothèse que les personnes interrogées ont peut-être sous-estimé la quantité de formations reçues. En effet, lors des entretiens, beaucoup de webmestres répondaient par la négative sur les formations continues. Ce n'est qu'après une certaine insistance qu'ils ont indiqué avoir effectivement suivi quelques « petites formations ». Parfois, leurs réponses furent même données à la fin de l'entretien. Les sondés avaient peut-être l'intention de faire passer le message selon lequel les formations reçues étaient largement insuffisantes au regard de leur besoin, d'où une réponse plus catégorique : « je n'ai reçu aucune formation continue ».

Synthèse qualifications :

Les webmestres : une population aux qualifications disparates.

Cette analyse des modalités de formation et de sélection nous permet d'avoir un aperçu de l'origine professionnelle des webmestres et de leurs compétences. Globalement, il semble que le degré de qualification est disparate à la fois pour les formations initiales et les formations continues. Ce niveau résulte essentiellement de la capacité de chacun à se former sur le tas. Dans quelques cas, il dépend du suivi de formations reconnues (formation en contrat de qualification et formation à l'École des Webmestres de France Télécom notamment). Le seul point commun du groupe ne réside pas dans un métier d'origine partagé mais uniquement dans l'intérêt personnel de ses membres pour le nouveau champ d'activités que représentait l'intranet.

Pour compléter et affiner la description de cette population une analyse des activités sera réalisée dans la partie qui suit.

3.3.2. Les webmestres : des généralistes du Web ?

Nous sommes obligés d'indiquer ici que tous les webmestres ont eu des difficultés pour donner, avec des pourcentages, la répartition de leur temps de travail. Très souvent leur activité est variable. Par exemple, pendant une certaine période ils travaillent presque à temps plein sur des activités urgentes comme le développement d'une nouvelle application ou d'un nouveau site ou encore d'une opération de communication. Nous avons néanmoins tenté d'indiquer une répartition moyenne qui donne une image assez fidèle, malgré une certaine approximation, des principales activités exercées par les webmestres.

Pour cette partie, nous allons différencier le cas des webmestres de Lyon qui travaillent avec la coquille inStranet et les autres webmestres. Ce choix vise à mieux mettre en évidence l'effet de l'outil inStranet même si nous rappelons que l'utilisation de cette technologie ne remonte qu'au début de 2003.

Dans les tableaux ci-dessous les moyennes sont écrites en gras.

3.3.2.1. Activité des webmestres travaillant sans la coquille inStranet (groupe 1).

Les activités des webmestres sont très variées et ce d'autant plus qu'une majorité d'entre eux ne consacrent pas 100 % de leur temps de travail à l'intranet. Ainsi, cinq webmestres travaillent également dans le domaine de la communication. Pour la répartition du temps concernant le domaine exclusif de la gestion du site intranet, on peut distinguer deux activités principales : un travail éditorial (mises à jour et animation des contributeurs) et de développement (applications locales et nouveaux sites). Pour le reste, il s'agit essentiellement d'un travail de soutien à la communication. Sur notre échantillon, trois webmestres passent au moins 50 % de leur temps au développement d'applications et à la conception du site et les cinq autres consacrent au moins 45 % de leur temps aux aspects plus éditoriaux, comme la mise à jour ou l'animation des contributeurs, ou à des tâches de communication. Nous pouvons distinguer deux types principaux : « les techniques » et « les éditoriaux communicants ».

Nous retrouvons globalement les mêmes résultats avec le sondage qui donne la conclusion suivante : « les webmestres, hommes-orchestres, constituent une population très hétérogène, même si deux filières prédominent : « conception/ aspects techniques » et « communication / animation ».

Activité des webmestres travaillant sans la coquille inStranet (groupe 1) ¹ :								
Mise à jour	Animation	Veille sur intranet et Internet	Développement d'applications	Conception du nouveau site Labellisation Gold	Sous total du temps passé pour l'Intranet	Assistant de communication	Cours dans une école de webmestres (contrat de qualification)	Internet
15%					15 %	85 %		
15 %		10 %	75 %		100 %			
35 %	20 %			40 %	90 %	5 %		
40 %	25 %	5 %	30 %		100 %			
20 %	20 %		20 %	30 %	90 %	5 %		5 %
40 %			40 %	20 %	100 %			
40 %			10 %		50 %	50 %		
60 %					60 %	15 %	25 %	
10 %	5 %	50 %	35 %		100 %			
31 %	8 %	7 %	23 %	9 %	78 %	18 %	4 %	
[29 %]			[31 %]			[Part importante]		

¹ Ce tableau fut, comme nous l'avons signalé dans le corps du texte, assez difficile à élaborer car aucun choix n'était proposé. Ce fut toujours les webmestres qui ont nommé leurs activités et le temps qu'il passait sur celles-ci. Nous avons tenté, à partir des déclarations des webmestres, de proposer un découpage entre les activités en lien direct avec l'intranet et celles qui n'en avaient pas. Puis au sein de chaque partie, une nouvelle classification a été élaborée. Pour les activités sans lien avec l'intranet le classement fut simple car seuls trois intitulés d'activités furent proposés. Dans le cas des activités en lien direct avec l'intranet, nous avons agrégé la multitude d'activités déclarés avec d'une part trois types d'activités exercées au quotidien, plus liées à des aspects éditoriaux (la mise à jour, l'animation du réseau de contributeurs et la veille sur intranet ou Internet)

Nous n'avons pas eu la possibilité d'indiquer l'ensemble des pourcentages trouvés pour le sondage car les activités énumérées étaient légèrement différentes. Nous avons donc donné des pourcentages quand les comparaisons étaient faisables. Cette impossibilité pour comparer nos résultats et ceux du sondage n'est pas qu'anecdotique. Il souligne une fois de plus les difficultés pour élaborer une typologie des différentes activités réalisées par un webmestre.

et deux types d'activités qui s'apparentent plus à des projets, plus liées à des aspects techniques (développement d'applications et conception d'un nouveau site et/ou obtention du label Gold). Les pourcentages présentés, issus de ce codage a posteriori, est donc nécessairement approximatif.

3.3.2.2. Activité des webmestres travaillant avec la coquille inStranet (groupe 2).

Seuls deux webmestres travaillent actuellement avec la coquille inStranet. Leurs activités sont assez différentes des autres webmestres car ils ont dû consacrer beaucoup de temps à la mise en place de cet outil. Ils furent pilotes pour ce projet et ils ont eu à gérer toute une série de difficultés techniques. Par ailleurs, ils se sont également chargés de la formation des publicateurs. Le travail au sein d'un groupe NTIC représente également une autre originalité de leur activité. Ce groupe a été constitué au niveau de la Direction Régionale pour développer de nouveaux usages et favoriser l'e-transformation en interne.

Activité des webmestres travaillant avec la coquille inStranet (groupe 2) ¹ :							
Mise à jour	Animation	Développement d'applications	Mise en place de l'inStranet	Sous total du temps passé pour l'Intranet		Assistant de communication	Groupe NTIC
5%	10 %	10 %	60 %	85 %		10 %	5 %
5%	10 %	10 %	50 %	75 %		20 %	5 %
5 %	15 %	10 %	55 %	80 %		15 %	5 %

¹ La logique de construction de ce tableau est la même que pour le tableau concernant les activités du groupe 1 mais l'élaboration de ce dernier fut plus simple car les deux webmestres interrogés avaient globalement la même réponse.

3.3.2.3. Comparaison de la répartition du temps de travail sans et avec inStranet (groupe 1 versus groupe 2).

Il faut souligner ici que cet exercice est basé sur une comparaison entre neuf webmestres d'un côté et deux de l'autre. De plus, la mise en place d'un site avec la coquille inStranet est récente de quelque mois. Tout ceci nous impose donc la plus grande prudence quant à l'interprétation des résultats. Ceci étant, comme nous l'avons vu précédemment les données présentées ici sont assez cohérentes avec les résultats du sondage en ce qui concerne les webmestres du groupe 1.

3.3.2.3.1. Pour l'intranet.

Deux données sont assez explicites quant à l'évolution de la répartition du temps de travail :

1. la division par six du temps consacré à la mise à jour du site ;
2. la division par plus de deux du travail de développement d'applications.

Comparaison de la répartition du temps de travail pour l'intranet sans et avec inStranet (groupe 1 versus groupe 2) :						
	Mise à jour	Animation	Développement d'applications	Mise en place d'un nouveau site (technologie libre ou sous inStranet)	Veille sur intranet et Internet	Sous total du temps passé pour l'Intranet
Sans inStranet	31 %	8 %	23 %	18 %	7 %	78 %
Avec inStranet	5 %	10 %	10 %	55 %	0 %	80 %
Moyenne globale	18 %	9 %	16,5 %	36,5 %	3,5 %	79 %

3.3.2.3.2. Autres activités.

Nous pouvons ici noter que le temps de travail consacré à la veille intranet et Internet réalisée par les webmestres du groupe 1 est assez similaire au travail effectué par le groupe 2 dans le cadre du groupe NTIC. Nous devons néanmoins indiquer que les choses ont été nettement formalisées et surtout que l'objectif a été élargi à l'ensemble de l'e-transformation pour ce dernier groupe.

Comparaison de la répartition du temps de travail pour les autres activités sans et avec inStranet (groupe 1 versus groupe 2) :			
	Assistant de communication	Groupe NTIC	Autre
Sans inStranet	18 %	0 %	4 %
Avec inStranet	15 %	5 %	0 %
Moyenne globale	16,5 %	2,5 %	2 %

Synthèse activités :

L'activités des webmestres : entre artisanat et automatisation.

Alors que les activités de la plupart des webmestres sont extrêmement diverses et difficilement répertoriables (même si nous avons essayé de proposer une classification qui simplifie la réalité rencontrée mais qui permet de mieux l'appréhender), il semble qu'elles vont être de plus en plus formalisées et bien spécifiées avec la généralisation de l'inStranet. Cet outil n'est aujourd'hui destiné qu'à certaines catégories de sites : les Directions Régionales et les principaux sites d'entités. Ces catégories représentent plus du tiers des sites intranet actuels. Nous pouvons donc raisonnablement considérer que plus du tiers des webmestres de France Télécom va voir son activité évoluer. Pendant la phase de mise en place de l'inStranet, un travail de migration des informations et de formations des publicateurs nécessitera des ressources. Puis, une fois la technologie déployée, les tâches directement relatives à l'intranet ne dépasseront pas un quart du temps de travail en raison notamment de l'automatisation de la publication¹.

Nous avons étudié le groupe des webmestres indépendamment de l'organisation mais il nous faut également relier ces acteurs aux autres populations de l'entreprise pour mieux comprendre la place qu'ils occupent à France Télécom. Cette étude nous donnera alors une meilleure vision des modalités de reconnaissance et de contrôle existantes pour les webmestres.

¹ Nous détailleront plus précisément ces aspects dans les deux dernières parties de ce travail.

3.3.3. Les webmestres et l'organisation : des acteurs isolés ?

« D'un côté il y a beaucoup de volonté, de compétences et de l'autre il y a très peu de reconnaissance. Les niveaux de qualification sont très disparates. Le métier de webmaster englobe à la fois une partie développement et une partie gestionnaire de site avec un aspect éditorial important. Bref, rien n'est clair. ». Cette phrase d'un webmestre indique bien tout le malaise de cette population qui ne sait pas toujours bien se définir et se positionner dans l'organisation. Certes le poste de webmestre ou webmaster existe au niveau des classifications RH mais rien n'est vraiment formalisé sur ce point. Sur l'intranet de France Télécom, un site permet d'avoir accès à l'annuaire du Groupe. En faisant une recherche par fonction à l'aide de l'« intr@nnuaire », nous avons pu trouver 79 webmasters, 11 webmestres, 5 personnes chefs de projet intranet. En sommant ces différentes catégories nous obtenons 95 personnes ce qui semble inférieur à toutes les autres données recueillies sur le comptage des webmestres.

Cet exemple souligne l'absence de positionnement clair des webmestres dans l'organigramme, or « 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 statutaire) qui se juxtaposent, s'alimentent l'un l'autre. » (D. Bayart, et al., 2002, p. 7). Le problème pour les webmestres est qu'ils ne s'insèrent pas dans un principe de structuration bien défini et connu de tous. Les webmestres semblent rencontrer les mêmes types de difficultés que d'autres catégories de salariés travaillant aux fonctions transverses. Ces fonctions sont souvent considérées comme essentielles mais elles sont également souvent aux prises avec des directions plus puissantes. Par ailleurs, dans le cas qui nous occupe, le vocabulaire n'est pas stabilisé et surtout, il recouvre plusieurs réalités. « 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 » (*ibid.*, p. 27).

Le graphique de la page qui suit peut permettre de visualiser cette idée selon laquelle les webmestres sont difficiles à positionner au sein de l'organisation car ils se trouvent « au carrefour de quatre domaines de compétences : les domaines de la direction, de la conception, de la création et de l'intégration » (P. Lacroix, 2003, p. 11-12).

Les webmestres et l'organisation : des acteurs isolés ?

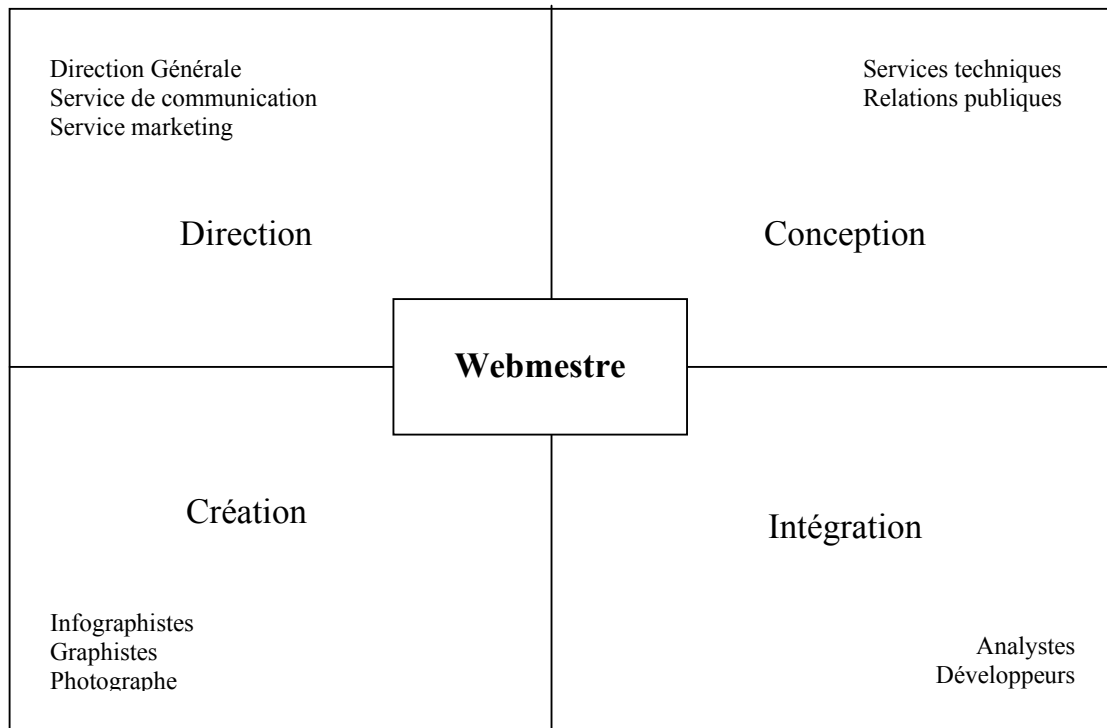


Schéma de P. Lacroix (2003, p. 12)

Nous allons donc étudier les relations entretenues par les webmestres pour envisager le principe de structuration le plus saillant. Nous verrons dans un premier temps les relations des webmestres avec les personnes de leurs unités : les responsables directs et les utilisateurs. Dans un deuxième temps nous indiquerons les relations avec d'autres membres de l'organisation, non-membres de l'unité, comme Net@too, l'OCISI, ou d'autres webmestres.

3.3.3.1. Les relations avec d'autres membres de l'unité : quelle intégration ?

3.3.3.1.1. Les responsables directs : des acteurs reconnus, tremplins pour la reconnaissance des webmestres ?

Le responsable des webmestres est le responsable de communication de l'unité. Leur poste existe depuis de nombreuses années et même s'ils ne sont pas les acteurs les plus importants dans l'unité (comparé aux responsables des fonctions opérationnelles), leur poste était considéré, avant le début de la restructuration actuelle¹, comme indispensable. Leur existence n'était pas discutée. Nous verrons dans cette partie si ce crédit a bénéficié aux webmestres. Pour ce faire, nous présenterons les réponses des webmestres dans trois parties distinctes² : le reporting réalisé, les prescriptions reçues et enfin les modalités d'échange. Nous n'avons pas différencié les réponses des webmestres du groupe 1 à ceux du groupe 2 car les réponses furent du même ordre.

3.3.3.1.1.1. Quel reporting ?

Le reporting peut se définir³, au sens large, comme l'obligation de rendre compte de ses actions à son responsable d'un point de vue qualitatif et ou quantitatif. Dans le cas qui nous intéresse il peut s'agir pour le webmestre d'indiquer à son responsable le nombre et les types de mises à jour réalisées, de l'avancée du travail de labellisation ou encore d'indiquer les taux de fréquentation des différentes pages du site.

D'après nos données, le reporting n'est pas systématique. La majorité n'en réalise pas, rien n'est vraiment formalisé. Les deux raisons majeures avancées pour expliquer cette situation sont les suivantes :

- ✓ d'une part l'absence de compétences de leur responsable dans le domaine du Web ;
- ✓ d'autre part la facilité pour voir l'état d'avancement du travail réalisé en naviguant directement sur le site intranet.

La première raison est assez logique car « le reporting n'est utile que s'il est bien compris des contrôleurs et des contrôlés, d'où la nécessité d'utiliser un langage commun » (R. Le Duff (sous la dir.), J.L. Malo, 1999, p. 1068). Il est bien évident que le langage parfois très technique utilisé par les webmestres n'est pas compris par leurs responsables ce qui n'incite pas au dialogue.

Cinq webmestres ont cité des cas de reporting, dont un, qui n'a lieu qu'une fois par an lors de l'entretien annuel de progrès comme le précise le tableau de la page suivante.

¹ Certains projets doivent permettre de mutualiser des ressources de communication. Une concentration des responsables de communication au niveau de la Direction Régionale est envisagée.

² Ces trois parties reprennent le découpage des questions posées en entretien comme il est possible de le voir en regardant les grilles situées en annexe.

³ « L'origine du reporting remonte à l'obligation de « rendre compte » de l'utilisation des deniers dans la comptabilité royale. » (*Encyclopédie de la Gestion et du Management*, R. Le Duff (sous la dir.), J.L. Malo, 1999, p. 1068).

VERBATIMS REPORTING

Aucun reporting : 6 webmestres	Existence d'un reporting : 5 webmestres
<p>« Je n'ai pas de tableaux de bord à faire, je ne fais pas de remontées précises car tout est visible sur le site en fait. »</p> <p>« J'ai une assez grande autonomie car personne s'en occupe vraiment. A chaque fois, c'est à moi de leur dire : attention c'est périmé. »</p> <p>« J'aimerais bien qu'il y en ait mais en fait, chacun fait évoluer le site un peu de son côté en étant plus ou moins ensemble, sur la même longueur d'onde. »</p> <p>« Ma responsable ne veut pas entendre parler d'intranet. Je ne fais du reporting que pour la communication. »</p>	<p>« Je leur présente les statistiques des rubriques et également un état des lieux chaque trimestre ».</p> <p>« Lors de mon entretien annuel de progrès, j'ai par exemple eu des objectifs à obtenir : le label Gold, les mises à jour, du développement à partir du moment où cela n'existe pas ailleurs. »</p> <p>« Je fais un suivi d'activité tous les vendredis »</p> <p>« Je fais du reporting au fil de l'eau et au pire une fois par semaine à notre réunion hebdomadaire. »</p> <p>« Ma responsable n'a pas de compétences techniques et elle est anti-technique au possible, du coup elle me laisse toute la responsabilité. Je lui demande quand même de valider mes choix. On a au moins une réunion par semaine. Mais je suis relativement autonome. »</p> <p>« Ma responsable de com m'a délégué les NTIC et l'intranet, en fait, elle m'a laissé tout ce qui avait une connotation technique. Je fais du reporting car il faut quand même qu'elle sache ce que je fais. »</p>

3.3.3.1.1.2. Quelles prescriptions ?

Les réponses à cette question furent relativement incohérentes. En effet, elles furent toutes négatives au début, sauf pour l'une d'entre elles, puis, les webmestres ont alors donné par la suite, parfois à la fin de l'entretien, des exemples de prescriptions qu'ils avaient reçues. Ce paradoxe s'explique peut-être par le fait que les prescriptions sont généralement très informelles et parfois peu précises en raison du manque de compétences techniques des responsables. Le sondage Net@too apporte un complément en hiérarchisant quantitativement les types de prescriptions données. Les objectifs fixés par les managers sont ainsi majoritairement liés à des aspects « conception/technique » (amélioration / gestion / réalisation / migration / développement du site, label Gold, e-transformation, inStranet, intégration des données, suivi de publication), puis « animation / communication » (audience / fréquentation, promotion / animation du site, processus marketing / communication, comités éditoriaux / rédaction, traduction de sites...) et minoritairement sur des aspects « formation » (formation des contributeurs, auto formation).

VERBATIMS PRESCRIPTIONS	
« Aucune » en 1^{ère} réponse : 10 webmestres	Puis :
<p>« Non, car elle n'a pas de compétences pour. Elle ne peut pas savoir combien de temps prend le développement de telle application dans tel langage. »</p> <p>« Il n'y a rien sur l'intranet lors de mon entretien de progrès et je m'en occupe parce que j'aime bien ça. »</p> <p>« Je n'ai même pas d'entretien de progrès comme d'autres gens ici à l'agence d'ailleurs. »</p> <p>« Mon responsable n'a pas de compétences techniques. »</p> <p>« J'ai une totale autonomie dans mon boulot. »</p> <p>« Elles sont un peu floues car ma responsable n'a pas les compétences pour. »</p> <p>« Sur les prescriptions, il n'y a rien qui descende car je suis toujours en avance sur les idées. Je suis un emmerdeur en fait. »</p>	<p style="text-align: center;"><u>Aspects « conception / technique » :</u></p> <p>« Souvent, on te dit de faire un truc beau, bien et tout mais on ne te dit jamais comment faire. »</p> <p>« A l'entretien individuel, j'ai comme objectif de faire plus de propositions pour les outils interactifs (...) et de mettre en place l'inStranet.. »</p> <p>« Elle me fait certaines demandes comme pour créer un espace réservé par exemple mais c'est surtout au coup par coup. »</p> <p>« Je reçois tous les jours un mail avec des consignes, genre : réparer un lien cassé, faire une mise à jour ou encore prendre contact avec un éditeur pour faire une modification particulière. »</p> <p style="text-align: center;"><u>Aspects « animation / communication » :</u></p> <p>« On me demande de réactualiser le site. »</p> <p>« J'ai un objectif de fréquentation »</p>

3.3.3.1.1.3. Avec quelles modalités d'échange ?

Les échanges se font surtout par mails, téléphone ou dans des discussions informelles au cours de la journée car les responsables sont souvent dans le même bureau ou le même couloir. Ces relations sont plus ou moins importantes suivant l'intérêt que porte le manager pour l'intranet. Globalement, les échanges sont relativement limités et dans un cas, il n'y a même pas de discussion possible sur le thème. Ce manque de communication se retrouve assez souvent. Un quart des personnes interrogées du sondage Net@too déclarent que « le management ne s'intéresse pas beaucoup à l'intranet » et que cet aspect représente une des « difficultés majeures rencontrées ».

Enfin, la plupart participent à des réunions mensuelles mais le plus souvent leur temps de parole y est très limité, surtout s'il s'agit de réunions réunissant les responsables des départements.

VERBATIMS MODALITES D'ECHANGE	
Relations très informelles avec quelques réunions : 10 webmestres	Aucun échange : 1 webmestre
<p>« J'ai une réunion mensuelle avec le directeur mais la communication vient en dernier et on évoque l'intranet quand je me mets à crier ».</p> <p>« Je participe à la réunion mensuelle de l'équipe qui réunit, les personnes du marketing et de la com. J'interviens pour dire ce que je fais quand il y a des choses un peu importantes. Par exemple, je vais mettre un sondage en ligne pour le site et j'en parle pour avoir leurs avis. »</p>	<p>« En raison du congé de maternité de ma responsable, c'est une responsable des RH qui m'a suivie et qui a clairement indiqué qu'elle ne voulait pas entendre parler d'intranet. »</p>

Synthèse relations avec les responsables :

Le responsable des webmestres : un communicant assez peu high-tech ?

D'après les webmestres, leur responsable, le responsable de la communication interne de l'unité, n'a pratiquement pas de compétences techniques et parfois peu d'intérêt pour l'intranet (dans un tiers des cas). Cette situation conduit alors pour plus de la moitié des webmestres interrogés à un fort degré d'autonomie dans le travail (peu ou pas de reporting, prescriptions peu précises et informelles). Dans les cas où le site intranet n'est pas considéré comme important par les managers, le webmestre se sent alors très isolé car il n'a presque pas d'échanges avec son responsable, intéressé par d'autres tâches. Dans la quasi-totalité des cas, le poste de webmestre ne semble pas vraiment mis en avant par le responsable de communication.

Nous allons voir ci-dessous si les relations avec les utilisateurs permettent au webmestre d'en retirer un apport pour son travail.

3.3.3.2. Relations avec les utilisateurs : implication ou indifférence ?

Si l'on cherche à définir les utilisateurs, « une première distinction doit être faite entre les populations selon qu'ils sont 1) producteurs, 2) organisateurs, 3) consommateurs 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 p. 17» (D. Bayart, et al., 2002, p. 17). Ces distinctions, nous ne les avons volontairement pas faites quand nous avons interrogé les webmestres. Ce choix visait à mettre en évidence la ou les perceptions des webmestres sur ce que recouvre le terme générique d'utilisateurs. Leurs réponses nous permettent alors de mieux distinguer les différents types d'utilisateurs. Certains sont très impliqués dans la vie du site ce qui amène des interactions avec le webmestre. D'autres sont par contre complètement indifférents. Dans ce cas, aucune relation n'existe avec le webmestre.

Pour le groupe 1, les réponses se sont parfois focalisées vers les contributeurs ou éditeurs (pour le cas d'un webmestre qui avait mis en place un outil de publication), et parfois sur les « utilisateurs lambdas ». Nous pouvons donc distinguer deux types de webmestres. Ceux qui ont un véritable panel d'utilisateurs avec qui ils discutent pour recueillir les avis sur l'évolution du site ; et ceux qui ont certes quelques échanges avec des utilisateurs, mais qui échangent surtout avec les contributeurs. Le contenu des réponses est sur ce point très éclairant avec parfois aucun élément sur les contributeurs et parfois presque rien sur les utilisateurs.

Avec qui	Comment	Pourquoi
« Utilisateurs lambdas » : 6 webmestres	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Par mails : 5 webmestres ✓ Relations informelles avec un panel d'utilisateurs : 4 webmestres « J'ai mon panel d'utilisateurs avec qui je déjeune à midi. » « Je suis en relation avec une cinquantaine de personnes mais il n'y a pas de formalisation en dehors de quelques réunions. » <ul style="list-style-type: none"> ✓ « Sur le terrain quand je me déplace pour des missions pour la com. » ✓ Par l'étude des statistiques de fréquentation du site : 8 webmestres ✓ Par sondage : 2 webmestres 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Remontées sur des problèmes ponctuels sur le site. ✓ Obtenir l'avis des utilisateurs sur le site.
Contributeurs : 2 webmestres	« Prochainement, j'irai dans les réunions organisées par chaque service » « On se rencontre pour travailler les pages, c'est comme si on mettait en place un mini site »	Connaître quels sont les besoins et les attentes des contributeurs pour améliorer leurs pages, réaliser des applications et leur faire des propositions.
Éditeurs : 1 webmestre	Relations informelles	« Former les gens pour les aider à gérer et à faire des pages persos. »
Evolution des relations avec les utilisateurs : aucune sauf pour les « éditeurs » « Les gens sont beaucoup plus autonomes, les niveaux de compétences ont augmenté. Certains éditeurs ont de très bons niveaux. Ces éditeurs ont évolué et ils continuent d'apprendre. Par contre, pour d'autres, il y a toujours besoin d'être derrière eux pour les épauler. C'est souvent parce qu'ils n'ont pas de temps et qu'ils sont sous pression. »		
Temps consacré : négligeable en ce qui concerne les « utilisateurs lambda » et très variable selon la période et selon les webmestres pour le temps consacré aux contributeurs.		

Pour le groupe 2, les réponses se sont focalisées sur les relations avec les contributeurs même si les utilisateurs ne sont pas complètement oubliés. Avant inStranet, la relation décrite est la même que celle indiquée dans le tableau de la page précédente. Avec inStranet, la relation est plus proche de celle décrite dans la ligne « éditeurs » du tableau précédent.

Avec inStranet		
Avec qui	Comment	Pourquoi
« Utilisateurs lambdas »	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Par mails ✓ Par l'étude des statistiques de fréquentation du site ✓ Par sondage. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Remontées sur des problèmes ponctuels sur le site. ✓ Obtenir l'avis des utilisateurs sur le site.
<u>Publicateurs</u>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lors des sessions de formation à l'outil de publication inStranet. <p>« J'ai fait une quinzaine de sessions d'une demi-journée pour former les quelques 80 publicateurs de l'agence. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lors de soutiens ponctuels aux publicateurs dans leur usage de l'outil de publication. <p>« Aujourd'hui, il s'agit plus de relations épisodiques. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Former les nouveaux publicateurs ✓ Vérifier les mises à jour <p>« Je perds ma casquette de webmaster au profit d'administrateur de site. Ça c'est la théorie affichée mais j'ai une vieille habitude des projets et je sais qu'il y aura des publicateurs actifs et d'autres moins. Du coup je vais devoir prendre certains trucs à ma charge car je ne veux pas laisser des infos non mises à jour sur le site. »</p>

Nous avons finalement retrouvé le constat selon lequel « 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 cœur de leur activité » (*ibid.*, p. 11). « S'engager dans l'intranet, ne serait-ce que comme simple utilisateur, demande un investissement qui ne sera pas à coup sûr valorisé » (*ibid.*, p. 25).

Les utilisateurs ne sont pas toujours très impliqués, l'intranet est pour beaucoup un outil marginal dans leur travail quotidien :

- ✓ « Il faut être réaliste, je sais bien que l'intranet c'est surtout pour poser les congés pour la plupart des gens de l'unité. »

Par ailleurs, les contributeurs sont inégalement au fait de ce nouveau média. Cette disparité est présente entre les différentes fonctions mais aussi entre les unités. Le sondage Net@too confirme ce point et indique que motiver les contributeurs est la deuxième difficulté majeure rencontrée pour 35 % des répondants.

Nous soulignons enfin que des personnes semblent même totalement méconnaître l'intranet :

- ✓ « Certains techniciens ne connaissent même pas l'existence du site. J'en ai bien rencontré une vingtaine dans ce cas. Il faut dire qu'ils n'ont pas le temps et c'est plus au responsable d'équipe de se charger de trouver les documents sur le site et de les transmettre. »

Synthèse relations avec les utilisateurs :

Quelques contributeurs impliqués, quelques panels de consommateurs et beaucoup d'usagers.

Les relations avec les contributeurs sont inégales. Certains sont bien impliqués et entretiennent des relations étroites avec le webmestre. D'autres, sans doute la majorité, ont des échanges plus limités se résumant à quelques échanges de mails pour la mise à jour de documents. Au niveau des utilisateurs, la moitié des webmestres fait un véritable travail marketing auprès d'un panel plus ou moins large d'utilisateurs (étude des besoins, sondage pour recueillir les avis sur la qualité du site, etc.). L'autre moitié n'a pratiquement aucune relation avec les utilisateurs, ces derniers étant plus considérés comme de simples usagers, plus ou moins assidus, de l'intranet. Finalement, une partie des webmestres (environ la moitié) n'arrive pas à gagner en crédibilité grâce aux relations entretenues avec les utilisateurs.

Synthèse le webmestre et son unité :

Webmestre : un poste atypique source d'isolement dans l'unité.

Les webmestres sont inégalement intégrés et inégalement soutenus au sein de leur unité. Globalement, d'après notre échantillon et les données du sondage, il semble que le poste de webmestre, unique, récent, dont les champs de compétences et de missions sont toujours mal connus par le personnel, conduisent à le rendre atypique aux yeux des autres membres de l'unité. Cette situation, cumulée à la transversalité inhérente de l'activité et des objectifs de ce travail, amènent le webmestre à une large autonomie dans son travail. Pour un tiers des personnes rencontrées leur situation dépassait une simple autonomie et s'apparentait à un véritable isolement (relations parcellaires avec le responsable, contributeurs de moins en moins impliqués¹, peu d'échanges avec les utilisateurs...).

Cet isolement interne à leur entité est-il compensé par des relations plus importantes à l'extérieur de celle-ci ?

3.3.3.3. Relations avec d'autres membres de l'organisation : quel soutien ?

Pour le groupe 1, deux caractéristiques sont à souligner. La première est que les relations avec d'autres membres de l'organisation en dehors de l'unité sont assez limitées. La deuxième est que ces relations vont plutôt en diminuant avec une formalisation de plus en plus faible.

Pour le groupe 2, la situation est toute autre puisque leurs témoignages semblent indiquer un certain isolement avant inStranet et au contraire, une forte interaction avec différents acteurs depuis le début du projet coquille DR.

¹ La restructuration actuelle conduit à une priorisation des tâches souvent à la défaveur de l'intranet qui n'est pas considéré comme d'une importance capitale à court terme.

3.3.3.3.1. Les fonctions transverses : un soutien légitimé et confirmé ?

Comme nous l'avons vu à plusieurs reprises, certaines entités transverses furent officiellement chargées d'apporter un soutien au développement de l'intranet. Nous allons essayer de déterminer comment ce soutien se traduit pour les webmestres.

3.3.3.3.1.1. Relations avec la DSI ? Avec Net@too ?

Pour le groupe 1, la DSI n'a jamais été citée et parfois, elle est même inconnue (« c'est quoi la DSI ? ») en raison de la nouveauté du sigle, né de la dernière réorganisation.

Pour ce qui est de Net@too, il y a très clairement un avant et un après, avec une zone charnière située en 2002.

Dans la première période, les webmestres sont très satisfaits des différentes réunions auxquelles ils étaient conviés. Ces dernières leur permettaient d'avoir de l'information technique et d'acquérir une certaine culture sur le monde Internet mais aussi et surtout de rencontrer et d'échanger avec d'autres collègues. Net@too permettait finalement de favoriser l'émergence d'une communauté de webmestres avec notamment un site intranet dédié à cette catégorie, Creanoo. Ce site proposait par exemple un annuaire de compétences. Concrètement, il était possible de savoir quel webmestre contacter pour avoir des informations techniques sur un certain type de logiciel.

Aujourd'hui, les webmestres déplorent un manque d'information au sujet de l'évolution de l'intranet de France Télécom. Ils ne sont plus conviés aux réunions car seuls les responsables en DR peuvent y assister. La stigmatisation d'un nouvel outil d'e-publication, l'inStranet, illustre assez bien l'état d'esprit actuel des webmestres. Quelques-uns sont d'accord avec l'objectif assigné à l'outil mais tous sont extrêmement critiques quant aux problèmes techniques rencontrés et à la méthode de déploiement proposée. Ils considèrent l'outil comme inadapté à leurs besoins car il est « rigide », « coûteux », « défectueux » et « contraire à toute créativité ». Enfin, il remet, d'après eux, complètement en cause leur métier et leur poste.

Le seul projet cité à chaque fois est celui du label, label 1 et/ou label Gold. Les remarques sur ce projet sont de deux ordres. Dans cinq cas, le label est considéré comme une aide pour orienter l'évolution du site, les chartes sur lesquelles se base le label, sont perçues comme permettant de fixer un cadre qui favorise un certain niveau de qualité dans le réseau. Dans les autres cas, le label n'est pas vraiment rejeté en tant que tel mais parce qu'il n'est pas cohérent avec les exigences du terrain ou parce qu'il est perçu comme un adjuvant du déploiement de l'inStranet, très mal accepté par certains webmestres.

Les deux tableaux suivants présentent les réponses avant et depuis la fin 2002. Il faut préciser que le nombre de réponses par type de relation est supérieur à neuf car certains webmestres ont donné plusieurs types de réponse.

RELATIONS AVEC NET@OO AVANT FIN 2002

TYPE	IMPACTS POUR LE WEBMESTRE
<p><u>Journées webmasters</u> (« Journées de la Net Compagnie »)</p> <p>et/ou</p> <p><u>Réunions sur des outils</u> (moteur de recherche, Portail e-learning, coquille inStranet.)</p> <p>et/ou</p> <p><u>Réunions régulières en tant que relais Net@too à la DR.</u></p> <p>(7 webmestres)</p>	<p>1. <u>Avoir de l'information relativement générale sur l'évolution de l'intranet FT et du monde du net :</u></p> <p>« On avait des infos techniques, il y avait du partage d'expérience, et on pouvait voir l'intranet d'autres grandes entreprises comme IBM. »</p> <p>« Cela nous donnait une ouverture par rapport à l'évolution de l'intranet ou plus largement du monde internet. »</p> <p>2. <u>Avoir des échanges avec les autres webmestres de FT :</u></p> <p>« C'était pas mal, cela a permis de rencontrer d'autres webmasters. »</p>
<p><u>Label 1</u></p> <p>et/ou</p> <p><u>Label Gold</u></p> <p>(3 webmestres)</p>	<p>1. <u>Avoir une aide pour se donner un cadre de travail :</u></p> <p>« Je me base surtout sur les chartes, il suffit de les suivre. Je me suis occupé du label 1 à l'époque. »</p> <p>« Le label Gold, m'a aidé pour faire évoluer le site. »</p> <p>2. <u>Limiter l'hétérogénéité dans l'intranet :</u></p> <p>« Formaliser un peu les choses. C'est bien, cela permet de ne pas avoir un intranet qui ressemble à la cour des miracles. »</p>
<p><u>Annuaire de compétences sur le site Creanoo</u></p> <p>(1 webmestre)</p>	<p><u>Mieux identifier les compétences au sein de l'entreprise pour les contacter et ainsi avoir un appui :</u></p> <p>« Pour chaque type de compétence, il y avait une personne en contact. C'était très pratique. »</p>

RELATIONS AVEC NET@OO DEPUIS FIN 2002

TYPE	IMPACTS POUR LE WEBMESTRE
<p><u>Label Gold</u></p> <p>(6 webmestres)</p>	<p>1. <u>Problème de cohérence entre label et coquille inStranet :</u></p> <p>« Le problème du label c'est que je suis contre la coquille et moi j'ai compris que si j'ai le label, ça sera plus facile d'avoir la coquille, alors bon. »</p> <p>« Mais moi je ne suis pas trop motivé. C'est un peu comme si je devais scier la branche sur laquelle je suis. Depuis, on n'a pas trop de nouvelle. On est à peine au courant des nouveaux outils... »</p> <p>2. <u>Manque de cohérence avec les problématiques de terrain :</u></p> <p>« Si le vendeur est satisfait et si je n'ai pas le label Gold, ce n'est pas grave pour moi. »</p> <p>« L'important c'est le business, pas le plan de classement, j'en n'ai rien à faire moi du plan de classement. »</p>
<p><u>Manque d'informations.</u></p> <p>« Progressivement les webmestres ont été écartés et il n'y avait plus que les responsables de la com. »</p> <p>et/ou</p> <p><u>Manque de moyens financiers.</u></p> <p>(4 webmestres)</p>	<p><u>Déficit de communication directe avec Net@too :</u></p> <p>« Cela a été très mal vécu. En plus les responsables qui vont dans ces réunions ne s'y connaissent pas, ils ne comprennent pas grand-chose et ils ne font pas redescendre l'information. Il garde cela pour eux, c'est un moyen d'avoir du pouvoir pour eux. Du coup, il y a x réunions mais on est informé assez mal ou au dernier moment. »</p> <p>« Je trouve que les choses changent mais du mauvais côté, il y a moins de réunions, et bien sûr de moins en moins de moyens financiers. »</p> <p>« Au niveau du portail FT, par contre, je trouve que c'était une bonne idée. C'est vraiment dommage que personne ne nous ait expliqué la raison de l'abandon du projet. »</p> <p>« Net@too, c'est du relationnel imposé : il faut, c'est la charte..., il faut t'inscrire et si tu t'inscris pas, quelqu'un t'inscrit quand même. »</p> <p>« On a beaucoup travaillé seul, en autonomie. »</p>
<p><u>Site intranet Net@too</u></p> <p>(3 webmestres)</p>	<p><u>Deux avis positifs :</u></p> <p>« Je voulais faire en sorte que le site reste en conformité avec le label. Cela me permet aussi d'assimiler la culture de l'intranet de France Télécom et d'avoir des infos sur l'évolution des métiers. »</p> <p>« Au début de mon arrivée, j'ai pas mal utilisé le site de Net@too pour étudier les chartes et pour connaître le plan de classement. »</p> <p><u>Un avis négatif :</u></p> <p>« On peut aller sur leur site quand il tourne mais les pages changent tout le temps, c'est super compliqué de trouver les informations... »</p>

Pour le groupe 2, la situation est différente car avant le projet inStranet les relations avec Net@too étaient très faibles alors qu'elles sont aujourd'hui régulières, Net@too étant le maître d'ouvrage du projet.

Avant inStranet, on retrouve les mêmes points que pour le groupe 1 :

- ✓ « De temps en temps, on avait des réunions avec des gens de Net@too. Et puis il y avait les journées de la Net Compagnie. Tout ça permettait de fixer un cadre de travail. Cela donne une politique et des orientations, c'est quand même intéressant. Heureusement que l'on a ce genre d'organisme, ça permet de se projeter un peu pour savoir ce qu'il va se passer. »
- ✓ « Avant la coquille je n'avais aucun contact. Je faisais quand même un peu de veille sur les sites Net@too et Creanoo mais sinon je n'ai pas eu de réunions sauf il y a deux ans quelqu'un est venu mais je ne me souviens pas de son nom alors c'est pour dire. Il y avait les JNC sinon, ça c'était vraiment fabuleux. J'espère qu'il va y en avoir d'autres des réunions comme ça. Pas comme la petite réunion du mois de juin qui n'a pas l'air terrible. »

Avec inStranet, la situation a complètement évolué :

- ✓ « Avec inStranet, on a eu des relations très fréquentes, avec 1 à 2 réunions par Coop net¹ chaque semaine. »
- ✓ « Depuis la coquille ça n'arrête pas. »

En dehors des relations avec Net@too, nous leur avons demandé s'ils avaient des relations avec d'autres entités en lien ou pas avec l'intranet.

3.3.3.3.1.2. Avec d'autres entités en relation avec la gestion de l'intranet ou pas

Pour le groupe 1, les relations entretenues avec d'autres entités, autres que celles déjà citées, se restreignent presque entièrement à des aspects techniques. Il s'agit d'achats, de ventes d'applications ou d'échanges concernant des problèmes d'hébergement avec les USEI par exemple. Sur les échanges d'applications, il semble que rien ne soit très codifié. En effet, dans certains cas, les applications sont proposées gratuitement, dans d'autres elles sont payantes, et parfois, elles sont délivrées à certaines entités mais pas à d'autres.

A noter tout de même, une structuration du rôle de certaines Directions Régionales pour relayer l'information donnée par Net@too vers les Unités Opérationnelles. Ainsi, dans l'une d'entre elles, une réunion téléphonique régulière réunissant l'ensemble des webmestres de la Direction Régionale est organisée. Enfin, au sein de l'ancienne Branche Entreprise, FIP avait certaines fonctions de régulation de l'intranet pour cette entité. Elle organisait des réunions pour les webmestres de la Branche.

¹ Outil de Groupeware.

TYPE	Occurrences	APPORTS POUR LE WEBMESTRE :
OCISI et/ ou USEI	8	1. <u>Aspects purement techniques</u> pour l'hébergement, et pour la gestion de bases de données et de droits. 2. Achat d'une application 3. Relations amicales (« j'y ai d'anciens amis ») et techniques.
FIP	3	1. <u>Négociation de l'achat d'applications</u> qui n'a jamais abouti : « Nous avons voulu prendre des applications mais à chaque fois cela fut finalement impossible. C'est pas la même maison. » « Avec FIP, on devait récupérer des applications mais finalement cela n'a rien donné. » 2. <u>Réunion</u> « ça n'a pas servi à grand chose, on leur a demandé de faire évoluer les statuts et la reconnaissance du métier mais ils nous ont dit de voir cela dans nos UO respectives. »
DR Paris	2	1. <u>Réunions</u> téléphoniques centralisées à la DR permettent de rassembler l'ensemble des webmestres de la DR pour discuter des différents projets (coquille inStranet, label Gold...) « Cela permet de faire le relais avec Net@too. »
2SIA	1	1. Achat d'applications : « Ce que je ne comprends pas c'est qu'ils vendent leurs applications alors que nous on les donne. »
DRSA	1	« Faire des liens sur des reportages techniques entre mon site et leur site intranet. »
Société externe	1	Conception du site FTLD
Village Web (site intranet)	1	« Il y a un truc récent qui a l'air intéressant, c'est village...village...village web. C'est pas encore très développé comme site mais ça pourrait devenir très intéressant. »

Pour le groupe 2, il n'y a qu'un aspect particulier à noter, une relation constante avec l'OCISI qui assure une aide technique pour la mise en place de la coquille inStranet :

- ✓ « J'ai des contacts constants avec l'OCISI car il y avait des problèmes tout le temps avec la coquille. C'était quasi-quotidien pendant 6 mois et même parfois on devait les contacter deux fois par jour. »

Synthèse relations avec d'autres membres de l'organisation

Le webmestre : un acteur de moins en moins soutenu par l'organisation.

Les webmestres ont le sentiment d'être de plus en plus isolé (en dehors du cas très spécifique du groupe 2). Les relations entretenues avec d'autres membres de l'organisation se limitent de plus en plus à des relations ponctuelles sur des aspects essentiellement techniques. La position transverse et l'émergence du poste ne justifient plus les « court-circuitages » des hiérarchies locales. Net@too communique presque exclusivement avec les managers alors que cette communication était généralement directe avant la fin de l'année 2002¹.

Si les webmestres semblent « un peu en décalage »¹ par rapport aux autres membres de l'organisation, sont-ils très proches entre eux dans leur travail ?

¹ Nous devons indiquer au lecteur qu'une journée réunissant près de 200 « acteurs de l'intranet », dont une majorité de webmestres, a été organisée dans les locaux de FTR&D au début du mois de juin. Les entretiens étant antérieurs, cette réunion n'a pas pu être prise en compte dans les réponses.

3.3.3.3.1.3. Relations avec d'autres webmestres : construction d'une communauté² ?

Pour le groupe 1, nous retrouvons ici globalement les deux même périodes identifiées plus haut. Dans la première, les relations sont relativement structurées : club de webmestres, réunions Net@too, annuaire de compétences sur Creanoo, etc. Aujourd'hui, ces relations sont en très large majorité informelles. Il s'agit de relations techniques mais aussi amicales qui se font par téléphone ou mails. Dans tous les cas, ces relations sont ponctuelles et assez limitées.

AVANT FIN 2002	
TYPE	APPORTS POUR LE WEBMESTRE
<u>Journées webmasters</u> (5 webmestres)	<u>Echanges d'informations de tous ordres (professionnelles, amicales) qui facilitent l'acquisition de connaissances.</u> « Il a de bonnes compétences en ASP et il peut m'aider sur ce point. Et puis, je le connais bien, on a un bon relationnel, on se comprend, c'était aussi un ambassadeur de l'Internet avant. »
<u>Club de webmestres</u> (3 webmestres)	
<u>Creanoo</u> (3 webmestres)	
<u>Contacts informels</u> (3 webmestres)	

DEPUIS FIN 2002	
TYPE	APPORTS POUR LE WEBMESTRE
<u>Contacts informels</u> (8 webmestres) « Aujourd'hui j'ai des contacts avec une dizaine de webmasters encore résistants. » « A l'OCISI, j'ai des contacts avec certains webmasters underground » « J'ai des contacts avec 5 ou 6 webmasters que je connais depuis assez longtemps. » « Nos rapports sont d'ordres techniques et privés. Mais il n'y a pas de réseau, ou de réunion, c'est chacun chez soi. En fait la chaîne de soutien est très informelle. » « J'ai une sorte de carnet d'adresse avec des contacts. »	<u>Globalement l'apport est assez limité même s'il favorise essentiellement un retour d'expérience :</u> « L'apport est faible car finalement, c'est un travail très solitaire, il n'y a pas beaucoup d'interactions. Je fais beaucoup de recherche personnelle, de veille. » « Comme je suis nouveau ici, je vais prendre contact avec des webmestres pour avoir des informations techniques sur certains trucs. » « J'essaie de faire en sorte que l'on travaille plus ou moins ensemble. Cela permet un partage des connaissances et de l'expérience. Il ne faut pas travailler dans son coin. » « Cela me permet surtout de trouver un soutien technique, d'acquérir de nouvelles connaissances. » « Par exemple, j'ai envoyé un mail sur toute l'Ile de France pour leur demander leur avis sur la coquille. » « Cela va me permettre de récupérer une application sur les demandes de formation. »
<u>Forums de webmestre sur intranet</u> (1 webmestre)	« Je n'y vais pas souvent mais cela me permet de savoir comment tourne le vent. »

¹ Expression utilisée par un webmestre pour qualifier sa position dans son unité.

² Nous utilisons ce terme dans le sens courant mais il aurait pu être intéressant de retenir la notion de communauté de pratique, défini comme « des individus qui travaillent ensemble, réalisent des activités communes et / ou complémentaires, interagissent fréquemment et ont une histoire partagée, à l'intérieur d'une organisation » (E. Vassst, 2001).

Pour le groupe 2, les relations avant l'inStranet étaient relativement limitées mais depuis le projet, ils sont en relation constante avec les webmestres de la DR et de temps en temps avec des webmestres d'autres DR qui les contactent pour avoir leur avis sur la coquille inStranet ou sur une application locale développée par eux.

- ✓ « J'ai des relations avec les autres UO parce que si on bouge un truc dans le plan de classement, tout le monde est impacté. Par contre ce qui est bien c'est que l'on se rencontre plus. On est obligé de travailler ensemble, on ne pas s'ignorer. Avant c'était très rare de se contacter, on n'avait pas beaucoup d'intérêt à se contacter. »
- ✓ « Parfois il y a des webmestres qui nous contactent pour avoir des infos sur la coquille ou sur l'appli que nous avons pour quantifier les actions de management, on est assez précurseur sur ce plan. »

Synthèse relations avec d'autres webmestres :

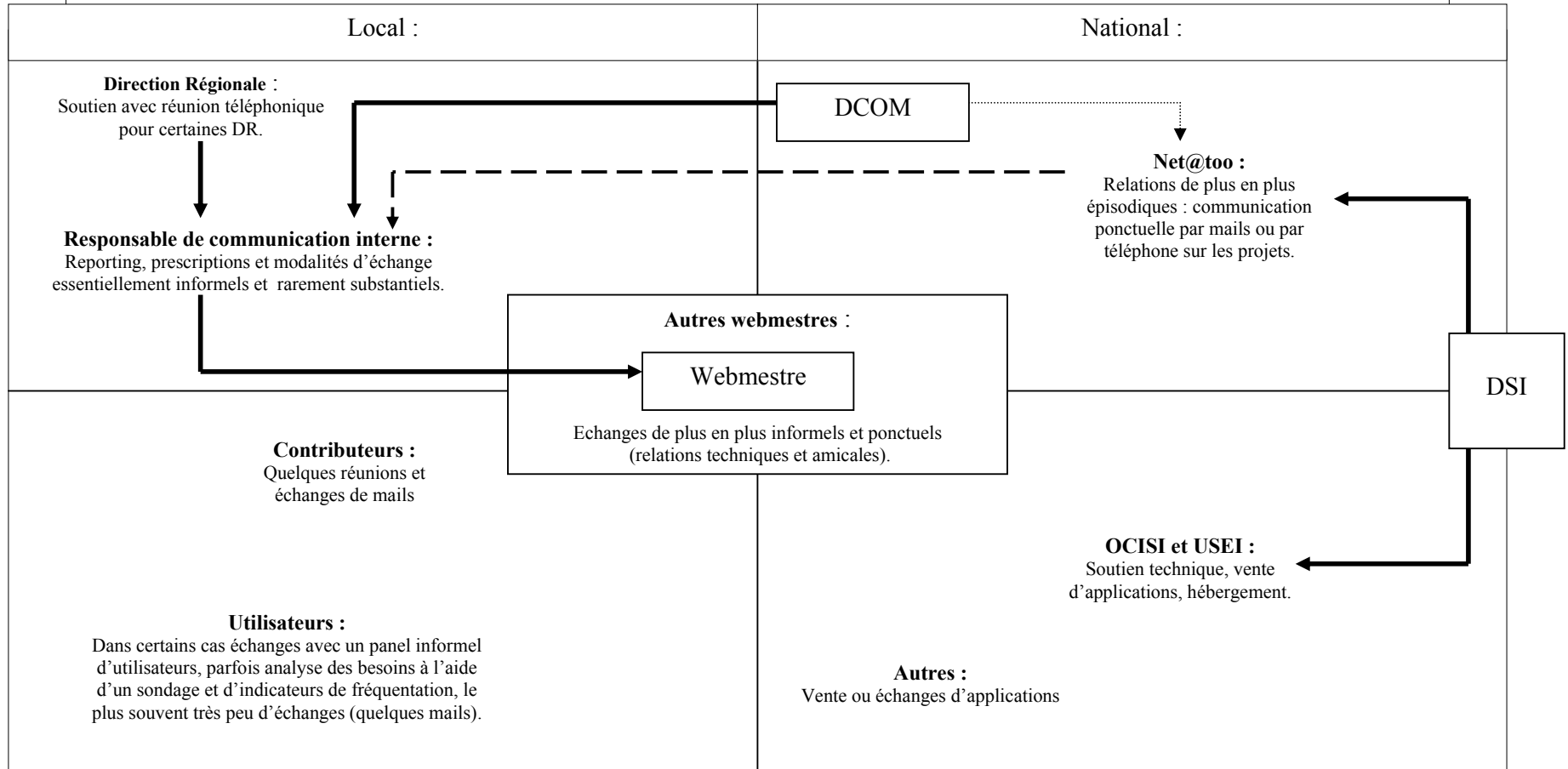
La population des webmestres : une communauté mort-né

Selon le sondage Net@too, pour 31 % des répondants les « collègues spécialisés en intranet » sont les premières sources pour les « aides et appuis réguliers ou permanents ». Mais ce taux descend à seulement 20 % si l'on prend comme base l'ensemble des sondés. Net@too avait à un moment favorisé l'émergence d'une communauté mais il ne semble plus jouer ce rôle (cf. la disparition du site Creanoo, la diminution des réunions pour les webmestres, etc.). D'autres tentatives ont été faites pour essayer de créer une véritable communauté de webmestres (cf. clubs de webmestres) mais il apparaît aujourd'hui que les liens entre les webmestres sont très lâches et informels (sauf pour le groupe 2 en raison de la mise en œuvre du projet inStranet qui nécessite de nombreux échanges). Les webmestres ne trouvent donc pas de véritables soutiens auprès d'une communauté ou d'un groupe de pairs. Seules certaines relations amicales avec d'autres webmestres sont entretenues.

Nous pouvons reprendre le schéma présenté en introduction de cette partie en le modifiant pour intégrer les éléments décrits pour le groupe 1 (la situation du groupe 2 est trop spécifique pour l'inclure ici)¹ :

¹ Il est assez difficile de décrire finement l'organigramme car tout évolue en raison de la restructuration actuelle. A titre d'exemples, la DSI est en charge de l'intranet depuis un semestre, la tâche incombait auparavant à la Branche Développement et depuis le mois de juin, l'USEI et Net@too sont placés sous la même direction alors qu'ils étaient complètement indépendants auparavant.

Les webmestres et l'organisation : des acteurs isolés ?



Inspiré du schéma de P. Lacroix (2003, p. 12)

- Relations hiérarchiques formelles :
- Préconisations :
- Echanges d'informations :

Le poste et les activités de webmestre semblent appelés à se modifier à court/moyen terme si l'on considère la situation du groupe 2 comme indicateur de l'évolution future. Face à toutes ces transformations, il nous a semblé intéressant de savoir ce que les webmestres envisageaient pour la suite de leur carrière.

3.3.3.4. Les perspectives de carrière : quelle vision de l'avenir ?

Nous précisons avant de commencer ce point que la carrière des webmestres n'est pas gérée, pour le moment, par une instance nationale, les décisions sont prises au niveau de l'unité et de la DR.

Nous n'avons pas distingué les deux groupes. Tous ont tendance à souligner une forte incertitude qui les empêche de pouvoir répondre facilement à cette question. Ainsi, trois d'entre eux ne savent pas ce qu'ils vont faire et trois disent vouloir continuer tel que, si cela leur est possible. Quatre webmestres déclarent par contre vouloir changer de poste. Parmi eux, deux veulent poursuivre leur activité de webmestre mais en dehors de France Télécom et deux veulent changer d'activité mais pour rester dans l'entreprise.

Cette incertitude se retrouve également dans le sondage Net@too car à la question « quelles évolutions auront le plus d'impact pour les sites intranet ? », 20 % répondent ne pas savoir et 10 % ne répondent pas. Sur les réponses fournies, deux aspects sont à distinguer. Ceux renvoyant à des aspects directement liés à l'intranet et ceux renvoyant à d'autres points. Pour les premiers, les projets Net@too sont les plus souvent cités. En particulier, le projet de portail intranet avec 41 % des sondés qui considèrent qu'il aura un impact majeur pour leur site. Nous précisons que ce projet est pour le moment abandonné. Vient ensuite l'évolution du métier avec 37 %. Pour les autres aspects, la fusion de sites intranet, presque toujours liée à des réorganisations physiques, est pour 37 % source de profond changement pour leur activité.

3.3.3.4.1. Rester webmestre : 6 réponses positives.

3.3.3.4.1.1. Rester webmestre à France Télécom

- ✓ « J'ai l'intention de consolider mon métier car il me plaît beaucoup. »
- ✓ « Aujourd'hui je suis bien, je n'ai pas encore fait le tour du domaine, j'ai encore des choses à apprendre. »
- ✓ « Je suis bien à FT, je n'ai aucune perspective en tant que webmaster. Il n'y a aucune évolution possible. »
- ✓ « En 2005 je devrais être en congé de fin de carrière, CFC, en attendant la retraite, alors ma carrière... »

3.3.3.4.1.2. Rester webmestre mais dans une autre entreprise :

- ✓ « Je compte partir dans une collectivité territoriale mais toujours dans le même domaine. Cette décision est liée à un intérêt pour les collectivités locales et aussi en raison de la situation de FT, il faut bien faire un effort, c'est ce que je veux faire. Et puis c'est vrai que la situation de la gestion de l'intranet à FT ne me donne pas envie de rester. »

- ✓ « Je pars au service de communication interne de la Cour des comptes. Je compte bien me servir des chartes, c'est d'ailleurs pour cela que j'ai été recrutée et pour ma double compétence communication et intranet. »

3.3.3.4.2. Changer de poste : 2 webmestres.

- ✓ « Je ne sais pas, cela va dépendre des opportunités qui s'ouvrent à moi comme d'habitude. Depuis quelque temps, j'essaie de sortir progressivement de l'intranet car j'ai fait un peu le tour mais on ne sort pas brusquement d'un métier surtout à France Télécom. Le poste que j'occupe actuellement est composé de plusieurs activités dont l'intranet ne constitue qu'une partie assez faible.
- ✓ « Je vais entamer un virage rapide car avec inStranet je ne suis pas indispensable. Avec inStranet, le webmestre n'existe plus. Je pense que j'aurai encore un peu de travail mais au niveau technique il ne reste rien avec l'automatisation. Je m'orienterai vers de l'opérationnel mais plus sur une activité transverse car j'en ai fait un peu le tour. Je voudrais faire du management pour de projets autour de l'ADSL ou de la télévision numérique par exemple. »

3.3.3.4.3. Ne savent pas vraiment : 3 webmestres.

- ✓ « Cela dépend d'inStranet. Normalement, ils veulent créer un pôle à la DR avec un ou deux webmasters. Le problème c'est que pour le moment, il y a huit ou neuf webmaster dans la DR. »
- ✓ « Si j'ai la chance d'être embauché ici, j'aimerais bien étendre mon activité vers des tâches de formateur Web notamment pour les techniciens. »
- ✓ « Il serait assez fort pour moi de dire ce qu'il va arriver. Je n'ai aucune vue à moyen terme. Si ça continue tel que, moi ça me va, j'aime mon boulot, mais si c'est plus possible de continuer, je vais devoir trouver ailleurs. Je suis prêt à trouver en dehors de FT pour rester dans le même domaine. »

Synthèse perspectives de carrière :

Webmestre à France Télécom : un métier sans avenir ?

Seuls deux webmestres sont satisfaits de leurs activités et semblent assez confiants quant à l'avenir pour déclarer vouloir rester à France Télécom. Les autres sont soit désabusés quant aux perspectives d'évolution de carrière dans l'intranet de France Télécom (six webmestres), soit très prudents quant à l'évolution à venir et donc incapables de dire comment leur carrière va évoluer (trois webmestres).

Conclusion 3 :

Au départ, le webmestre était bien souvent considéré comme un « extra terrestre » (R. Carlier, 2000, p. 69) dans les entités où il travaillait. Nous avons ici tenté de démystifier ce groupe de salariés en retraçant l'émergence de cette population. La description réalisée a permis d'indiquer leurs qualifications (formations, champ de compétences à travers l'étude des activités), les modalités de sélection, de contrôle et plus largement de reconnaissance de cette population. Aujourd'hui, les webmestres de France Télécom sont assez déstabilisés et ils perçoivent très bien les enjeux des évolutions futures qui sont principalement dépendantes de la rationalisation en cours. La rationalisation de la gestion de l'intranet impactera de fait l'activité des

webmestres. Il est donc indispensable de bien mesurer la forme et les effets qu'elle prend. Pour ce faire, il nous a semblé intéressant de recourir à la grille théorique de F.W. Taylor pour mieux analyser ses tenants et ses aboutissants.

4. Etude de la rationalisation de l'intranet FT à travers la grille théorique de F.W. Taylor.

L'objectif du recours à la grille théorique de F.W. Taylor est de mieux comprendre le phénomène de rationalisation de l'intranet de France Télécom et surtout de mieux envisager les effets pour l'activité des webmestres. Nous justifierons ce choix avant d'utiliser les concepts proposés par cette théorie. Puis nous mobiliserons cette grille pour caractériser la rationalisation en cours. Enfin, toujours à l'aide des conclusions de F.W. Taylor, nous essaierons d'envisager les effets attendus de la rationalisation.

4.1. Pourquoi recourir à la théorie de F.W. Taylor ?

L'objectif n'est pas de montrer si la rationalisation est une taylorisation mais plutôt d'utiliser les textes de F.W. Taylor pour mettre en avant les modalités choisies pour rationaliser l'intranet de France Télécom. Si la théorie proposée par F.W. Taylor a bientôt plus d'un siècle, son œuvre reste toujours au cœur de nombreux débats théoriques. « Grâce à la simplicité de ses schémas, le taylorisme fournit en effet une synthèse unique à la problématique de l'organisation industrielle, largement éclatée aujourd'hui entre les multiples disciplines participant aux sciences de gestion. Elle consiste (...) à ramener le problème de l'efficacité industrielle à celui de l'utilisation optimale du corps humain au travail (...). Tout (...) peut être pensé à travers ce canevas, comme les tayloriens l'ont abondamment montré » (F. Vatin, 1990, p.2). Apparu en France dans les années 20, le taylorisme désigne les méthodes de F.W. Taylor. Cependant, avec le temps, le sens a évolué car il s'agit moins de désigner la méthode que « l'organisation elle-même fondée implicitement ou explicitement, véritablement ou supposément sur la méthode » (*ibid.*, 1990, p. 12). Il existe deux interprétations possibles : « la première se confond avec le projet même d'une science pratique du travail et de l'organisation industrielle » (*ibid.*, 1990). Dans ce cas les théories de Taylor peuvent être considérées comme les prémisses des sciences modernes du travail et de la gestion. La deuxième interprétation, plus répandue aujourd'hui, consiste à interpréter le taylorisme comme une « phase de l'histoire industrielle du 20^{ème} siècle » (*ibid.*, 1990). Nous nous baserons ici sur les textes fondateurs de F.W. Taylor pour tenter de revenir à la méthode telle que présentée par l'auteur il y a environ un siècle. Ce choix de repartir du sens initial de ce que l'on a appelé le taylorisme vise à éviter toute confusion sur le sens du concept en ne retenant que la définition donnée par son auteur. Une revue de la littérature sur le sujet a également été réalisée pour nous permettre de conforter notre interprétation des textes de F.W. Taylor.

Ce recours à F.W. Taylor peut sembler quelque peu anachronique car si « Taylor, le cœur de son enseignement, tout au moins, est toujours présent et bien vivant au centre des dispositifs complexes supposés les plus « modernes » et les plus sophistiqués (...) il est vrai aussi qu'à l'entrée de la décennie 1980 une certaine histoire s'achève. Celle du paradigme centré sur les principes tayloriens et fordien, clé de voûte de toutes les organisations de travail jusqu'à nos jours, et qui stipule que l'efficacité et la productivité dépendent centralement d'un travail parcellisé et distribué le long d'une ligne, se déplaçant elle-même, à cadence rigide (...) le taylorisme, considéré sous sa forme canonique et comme système d'ensemble, arrive bel et bien à ses limites » (B.

Coriat, 1990). Par ailleurs, les NTIC et toutes les méthodes de management qui leurs sont associées ont souvent présenté comme des systèmes en rupture du modèle taylorien traditionnel. On évoque le « e-management » (M. Kalika, 2001), les NTIC comme source de « flexibilité » (R. Reix, 1999), les « nouveaux modèles d'organisation » (P. Veltz, P. Zarifian, 1993) ou encore « l'entreprise en réseau » (E. Josserand, 2001). Enfin, nous ne pouvons ignorer que le contexte est fondamentalement différent. F.W. Taylor était un ingénieur des méthodes avec une vision très technique. Pour le cas qui nous intéresse et comme nous l'avons indiqué dans la partie deux, l'aspect technique est présent, mais l'aspect stratégique est semble-t-il incontournable. La taille de l'entreprise, la complexité de la technologie et des compétences nécessaires pour la gérer sont également des différences avec les situations étudiées par F.W. Taylor que nous devons prendre en compte.

Ceci étant, nous avons retrouvé certaines proximités entre les actions mises en œuvre pour rationaliser l'intranet de France Télécom et les solutions envisagées par F.W. Taylor pour améliorer la productivité des ateliers du début du 20^{ème} siècle. Le recours à la grille théorique de F.W. Taylor doit nous permettre d'établir avec, nous l'espérons, une meilleure clarté les choix de la rationalisation de l'intranet de France Télécom. Il semble que ce cadre conceptuel permet de structurer la masse des données recueillies. Cette structuration vise à faciliter la lecture et à éviter une sorte de listing des différentes modalités de la rationalisation, car « Taylor est non seulement le père du « Scientific management », mais l'oncle, ou le parrain, de presque toutes les variantes modernes de l'organisation du travail, et des sciences humaines et sociales qui les proposent » (M. de Montmollin, 2001, p.45). L'œuvre de F.W. Taylor est d'abord une des premières méthodes de rationalisation d'un système de management. Cet auteur considérait que les niveaux de productivité du travail étaient faibles et qu'il était tout à fait possible de les augmenter. Ce diagnostic est aujourd'hui réalisé par la direction de France Télécom¹ et c'est une des raisons qui fait que l'utilisation des textes de F.W. Taylor facilite la compréhension du phénomène observé.

Plusieurs auteurs ont d'ailleurs eu recours au taylorisme pour étudier des situations actuelles très différentes de celles qui existaient dans les ateliers du début du 20^{ème} siècle. Ainsi, G. Friedmann fait de nombreuses fois références au travail des chirurgiens pour analyser les effets de la taylorisation (G. Friedmann, 1964, p. 254), P.J. Benghozi « retrouve dans les transformations organisationnelles qui accompagnent l'orientation-client, des phénomènes typiques des mouvements de taylorisation : rationalisation des activités, normalisation des comportements et standardisation des références. On y perçoit également des phénomènes contradictoires du même ordre : standardisation tout en recherchant la spécificité, souci de proximité du client tout en l'éloignant... » (P.J., Benghozi, 1998). « Quant aux partisans du néo-taylorisme, ils analysent les développements actuels de l'informatisation comme une nouvelle étape dans le déploiement de l'ordre taylorien (...) Selon eux, la généralisation des nouvelles technologies de l'information a

¹ Il faut noter cependant que la vision de F.W. Taylor dépasse le niveau organisationnel et a des portées sociétales. Sa méthode prétend modifier l'ensemble du système économique et social et permettre la disparition de la pauvreté, des conflits sociaux tout en accroissant les richesses pour tous (F.W. Taylor, 1929, p. 142-144). La vision du management de France Télécom se cantonne, quant à elle, à la seule Société Anonyme.

simplement permis d'étendre le champ d'application du « Scientific management » » (F. Pichault, p. 113).

Ces précisions indiquées, nous demanderons au lecteur de bien vouloir accepter le choix de la méthode de la comparaison pour comprendre la rationalisation de l'intranet de France Télécom.

Pour analyser la logique et les modalités de la rationalisation, nous étudierons successivement trois grands thèmes qui sont au cœur de la théorie de F.W Taylor et qui synthétisent l'ensemble de ses propositions : une séparation entre la conception et l'exécution, une politique d'incitation et de rémunération qui permet de « faire travailler les employés au maximum de leurs capacités » (F.W. Taylor, 1929), et des modalités de contrôle qui assurent un exécuté conforme au prescrit. Ces trois aspects sont d'une certaine manière les « trois piliers » indispensables au bon fonctionnement du système de management proposé par F.W. Taylor. Pour chacun de ces points, nous verrons les similitudes et les différences entre les remarques de F.W. Taylor et la situation observée à France Télécom. Nous concluons alors par une présentation des effets attendus de cette rationalisation. Tout au long de cette étude, l'impact sur l'activité des webmasters sera de fait évoqué mais nous analyserons cet aspect avec de plus amples précisions dans la dernière partie de ce travail.

4.2. Séparer conception et exécution pour dépasser l'empirisme.

F.W. Taylor souligne l'inefficacité des méthodes de production basée sur l'empirisme, l'expérience. En ce sens « la connaissance et la maîtrise des modes opératoires industriels sont dans leur principe propriété exclusive, monopole de la classe ouvrière. Monopole certes « fractionné », « sérialisé » entre les différentes professions, mais monopole pour autant, et c'est là l'essentiel, que les patrons en sont exclus » (B. Coriat, 1979, p.46). D'autre part, il y a une « grande hétérogénéité ou un manque d'uniformité qu'on rencontre même dans les usines les mieux conduites, au point de vue des divers éléments dont l'ensemble constitue la direction » (F. Vatin, 1990, p. 33). Par conséquent, « le succès dépend presque entièrement de la façon dont les ouvriers développent leur initiative et c'est en fait bien rare qu'ils le fassent pleinement » (F.W. Taylor, 1929).

Nous avons relevé, sur notre terrain, la même volonté de la part de Net@too de rompre avec un travail empirique pour passer à des méthodes plus « scientifiques ». L'analyse de la population des webmasters réalisée dans la partie 2 nous indiquait la place importante de l'empirisme et de l'expérience. Les outils utilisés et les compétences sont diverses, l'apprentissage se fait « sur le tas » et par essais erreurs. Ces quelques citations viendront illustrer ce constat :

- ✓ « Je fais surtout de la bidouille et puis je m'appuie sur mon petit réseau de webmasters. »
- ✓ « Ma licence d'étude théâtrale m'a servi pour la conception ou le remaquetage du site car cela m'était plus facile pour élaborer une logique de navigation, la trame si je puis dire. »
- ✓ « Je me suis beaucoup servi de l'Internet pour avoir de l'info et trouver des logiciels en free. »

- ✓ « Je n'ai pas eu de formation, je suis un autodidacte, j'ai fais de l'autoformation. »
- ✓ « J'ai pensé m'inscrire à l'Ecole des webmestres mais il ne proposait pas de formations qui m'intéressaient car je n'utilisais pas les mêmes outils. Cela ne m'aurait servi à rien de me former sur photoshop alors que je ne l'ai pas ici. Et puis même si on payait pas toute la formation, cela restait assez cher. »

Pour mieux souligner en quoi le travail des webmestres se fondait essentiellement sur de l'empirisme, nous présenterons ci-dessous les types de relations entretenues avec les responsables lors de la conception du site pour le groupe 1. Le cas du groupe 2 sera précisé plus loin car il correspond à la solution mise en place pour rationaliser (cf. p. 91).

Il est ici assez difficile de dégager une description type des relations entretenues par les webmestres avec leurs responsables. Les situations sont très diverses et il n'existe pas de processus bien distinct, identique dans l'ensemble des unités étudiées. Nous pouvons néanmoins présenter les témoignages autour de deux axes : le degré d'autonomie ou de centralisation et le niveau de formalisme.

Quel niveau d'autonomie ?

Pour le groupe 1, les deux tiers des sites sont créés pour mieux répondre à des besoins locaux. Dans ce cas, tout ou presque se décide au niveau de l'unité, avec parfois une validation par la Direction Régionale mais il n'y a pas de demande émanant d'un niveau supérieur. Nous ne pouvons néanmoins oublier la communication du Groupe autour de la « Net Compagnie » qui a assez rapidement rendu « politiquement incorrecte » l'absence de site intranet pour une unité. Enfin, si la conception de nouveaux sites part d'abord d'une volonté en local, la conception se base de plus en plus sur les chartes, synthétisées par le label Gold. Dans une des DR, il existe d'ailleurs une centralisation de la communication pour exiger la mise en place de sites qui répondent aux exigences du label.

Raisons invoquées :	
Niveau dépassant l'unité	Niveau de l'unité
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expansion de l'intranet ✓ Obtention du label Gold ✓ Fusion des deux DR 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nouvelle activité de l'agence ✓ « C'était juste pour changer. » ✓ Réduire le coût de la communication ✓ « L'objectif est de faire un intranet professionnel, l'objectif c'est le business pas de respecter le plan de classement. »

Quel degré de formalisme ?

Pour le groupe 1, le degré de formalisme pour la gestion de la conception des sites était assez faible. La rédaction d'un cahier des charges n'a par exemple eu lieu que dans trois cas. De plus, la multitude des raisons invoquées pour élaborer un nouveau site, comme nous l'avons vu ci-dessus, illustre assez bien la diversité des situations. Enfin, les compétences et le temps dont disposaient les webmestres étaient parfois limités. Le sondage Net@too indique d'ailleurs que « les ressources majeurs en temps et compétences sont faibles » et que c'est la première source de difficultés pour près de 27 % des sondés.

Chacun a, en quelque sorte, trouvé une solution ad hoc pour la conception de son site :

- ✓ « Le problème c'est que je ne maîtrisais pas encore très bien la technique et j'ai parfois perdu pas mal de temps à bidouiller J'ai même bossé un peu chez moi. »
- ✓ « Nous manquions de quelques compétences pour la mise en ligne de tableaux de bord de gestion. »
- ✓ « J'ai manqué de temps et puis la mauvaise implication de certains contributeurs a posé un problème pour la mise à jour. »

Il est possible de proposer une description très générale des relations mais elle n'a que peu d'intérêt. Le plus souvent, le webmestre proposait une maquette, puis les responsables apportaient leurs commentaires lors de réunions. Cette interaction était alimentée par les remarques des principaux contributeurs et parfois par celles des utilisateurs.

Degré de formalisme pour les 8 sites conçus par le groupe 1	
Type de formalisation	Nombre de webmestre l'ayant utilisé
Aucune formalisation	2 « Rien n'est formalisé. On m'a dit tu fais mais on m'a pas dit comment !! » « Il n'y a eu aucune indication formalisée. »
Maquette présentée régulièrement en réunion.	4
Respect des chartes	4
Cahier des charges	2
Nomination d'un chef de projet	2
Appel d'offre pour la production du site en externe	1

En résumé, nous pouvons considérer que la plupart des « sites intranet étaient complètement artisanaux »¹, c'est à dire produits avec des méthodes empiriques, celles que dénonçait F.W. Taylor.

Pour lutter contre cet empirisme qui nuit à la productivité, F.W. Taylor propose de mettre en place deux principes qui conduisent à une séparation entre exécution et conception.

Le premier principe conduit à élaborer une science pour chaque action au travail : « chaque action de n'importe quel travailleur peut-être réduit à une science » (F.W. Taylor, 1929, p. 64). Cette perspective adopte en fait le postulat implicite du « one best way » : « il suffit de bien raisonner pour trouver la solution juste (...). Il faut donc réserver les fonctions de raisonnement aux ingénieurs, ce sont eux qui rationaliseront le travail, et éviteront ainsi aux exécutants les lenteurs inefficaces de l'improvisation » (*ibid.*, p. 65). Cette démarche conduit en fait à « une décomposition maximale des opérations inhérentes à une tâche qui favorise alors la spécialisation et la productivité dans le schéma taylorien » (R. Sainsaulieu, 1987, p. 35). Cette division du travail se concrétise par « une succession de séquences opératoires exigeant des compétences distinctes » (*ibid.*, 1987, p. 35).

Quant au deuxième principe, il consiste en une division égale du travail et des responsabilités entre l'employé et le manager. Pour être plus précis, le management scientifique « conduit (...) sur le plan fonctionnel à sortir de l'organisation hiérarchique traditionnelle qui lui semble inadaptée (...) au profit d'un management fonctionnel fondé sur deux principes : l'éclatement des attributions de la maîtrise traditionnelle en fonctions spécialisées et la centralisation des activités intellectuelles dans un même département, le département d'organisation, censé assurer institutionnellement l'unité de conception, entre l'organisation du travail et la gestion du personnel. » (O. Meier, 2002).

Concrètement la mise en place de ces deux principes est réalisée par la création d'un bureau des méthodes qui élabore la science des actions et qui indique ensuite ce que

¹ Phrase d'un chef de projet de Net@too recueillie lors d'un entretien.

doit faire l'employé. Sans assimiler Net@too au bureau des méthodes, plusieurs éléments nous incitent à la comparaison. Le principal point commun tient à la mise à disposition d'outils comme la coquille inStranet ou comme les indicateurs de fréquentation. Mais il s'agit aussi de recommandation sur les méthodes de production et de gestion des sites avec les critères du label qui exige par exemple la mise en place d'un comité éditorial. La grande différence réside dans les pouvoirs détenus par le bureau des méthodes par rapport à Net@too. Le premier impose ses choix alors que le deuxième les recommande fortement. Cet aspect pourrait évoluer car il est par exemple envisagé de rendre obligatoire le label pour tous les sites de l'Intranet dès la fin de l'année 2004. De même la coquille inStranet doit être progressivement généralisée à l'ensemble des Directions Régionales mais aussi aux grands sites d'entités et de métier. Les chefs de projet de Net@too qui rencontrent certaines oppositions de la part des webmasters ou des responsables locaux, pourraient presque reprendre à leur compte la phrase suivante de F.W. Taylor : « Il paraît presque inutile d'insister sur l'opportunité d'établir des types, non seulement de tous les outils, dispositifs et accessoires des ateliers et bureaux, mais aussi des méthodes à employer (...) néanmoins, il ne manque pas de bons directeurs de l'ancienne école qui ne jugent cette réglementation non seulement inutile, mais peu désirable. Leur principale raison est qu'il est meilleur de laisser se développer l'initiative de l'ouvrier dans le choix des dispositifs spéciaux et des méthodes qui lui conviennent le mieux. Cette idée a beaucoup de bon quand l'intention de la direction est de permettre à chaque ouvrier de travailler comme bon lui semble, en le tenant responsables des résultats. Malheureusement, dans 99 cas sur 100, la première partie de ce plan est seule réalisée » (F.W. Taylor, 1907 in F. Vatin, 1990, p.90).

La mise en place d'une science pour chaque action au travail pour remplacer l'empirisme par le bureau des méthodes nécessite un rassemblement de « la grande masse de connaissances traditionnelles qui, dans le passé, se trouvait dans la tête des ouvriers (...) leur enregistrement, leur classement, et la transformation de ces connaissances en lois scientifiques » (F.W. Taylor, p.80). Pour notre cas, nous pouvons citer les travaux effectués à Net@too pour élaborer les différentes chartes : éditoriales, graphiques, techniques, organisationnelles... Ces dernières furent élaborées grâce à un travail de veille sur l'intranet qui permis d'identifier les bonnes pratiques pour ensuite les formaliser dans un document commun pour tous.

Ce processus de formalisation amène la proposition selon laquelle pour obtenir la meilleure productivité, « la condition nécessaire, c'est l'uniformité » (Taylor, 1907 in F. Vatin, 1990, p.91). Aujourd'hui, la généralisation de la coquille et de la labellisation participent à cette uniformisation. Voici pour exemple quelque uns des buts assignés à la coquille inStranet :

- ✓ « Appliquer un mode de classement unique ;
- ✓ homogénéiser la présentation ;
- ✓ mutualiser les expériences et les coûts »¹.

Cette coquille inStranet DR est complétée depuis peu par une « Coquille entité » qui vise à élargir le dispositif aux grands sites d'entité. Cette deuxième coquille sera moins contraignante puisqu'elle n'impose pas la solution technique mais seulement l'organisation du contenu avec le plan de classement. Ce projet a néanmoins les

¹ Termes relevés sur le document de présentation de la coquille inStranet DR.

mêmes objectifs que la coquille DR avec la volonté « d'accroître l'efficacité » et de « professionnaliser l'exploitation des sites »¹.

La conception et la mise en place de la coquille inStranet est très indicative sur l'arrivée de ce type de management qui conduit à dissocier conception et exécution. La description qui suit est à mettre en relation avec la partie concernant la conception des sites pour le groupe 1.

Pour le groupe 2, l'autonomie fut quasi-nulle puisque la méthodologie de mise en œuvre du site, la technologie, la structuration de l'information et les boutons de navigation furent imposés par Net@too, relayé par la Direction Régionale, pilote pour la coquille inStranet. De plus, les problèmes techniques sont pris en charge par l'OCISI, structure nationale pour le SI.

- ✓ « Pour le nouveau site sur inStranet, on nous a imposé un tas de choses : plan de classement, l'outil... ».
- ✓ « On était en lien avec la DR où il y a eu la nomination d'un chef de projet. On nous a imposé un tas de contraintes, il n'y avait pas à discuter. Net@too était la MOA. »
- ✓ « J'ai eu des contacts constants avec l'OCISI car il y avait des problèmes tout le temps avec la coquille. C'était quasi-quotidien pendant 6 mois et même parfois on devait les contacter deux fois par jour. »

Par ailleurs, la conception du site et la mise en place de l'inStranet relève d'une véritable gestion de projet. Il existe un chef de projet à Net@too et en DR. La méthodologie est donnée dans un document, il existe également un cahier des charges et l'objectif est de respecter les chartes.

Enfin, la mise en place de cette science implique une étude des temps. « Chaque travail doit être soigneusement décomposé en ses opérations élémentaires et chacun de ses temps élémentaires soumis à une étude des plus complètes » (*ibid.*, p.68). Le chantier mis en place par Net@too pour traiter de l'évolution des métiers de l'intranet/NTIC qui s'insère dans le cadre plus large de TOP HR2², vise à scinder l'activité des webmestres et à identifier des phases de travail. Au lieu du webmestre généraliste qui réalise, développe et gère le site, le groupe de travail a identifié trois types d'activité ou trois « familles » de compétences :

1. Famille Stratégie NTIC / gestion de projet multimédia ;
2. Famille conception et réalisation multimédia ;
3. Famille administration et animation éditoriale.

Pour chacune de ces familles, des intitulés de métiers sont donnés et les tâches à effectuer sont précisées.

Si ce processus de découpage de l'activité des webmestres suit la même logique que celle présentée par F.W. Taylor, nous devons noter cependant que le degré de formalisation et de découpage des tâches est sans aucun doute plus faible. L'aspect intellectuel et les aléas inhérents au travail des webmestres expliquent en particulier ce décalage. L'animation d'un réseau de contributeurs par exemple ne peut pas être totalement formalisé. Bien sûr, un comité éditorial peut être désigné avec la mise en place de réunions périodiques mais très souvent les relations tacites et informelles entre ces acteurs resteront des éléments incontournables de l'animation du réseau. Au final, nous n'arrivons pas à un degré de précision où « chaque employé d'un établissement, à quelque degré de la hiérarchie qu'il se trouve, doit recevoir chaque

¹ Cf. annexe pour avoir toutes les précisions sur cette « coquille entité ».

² TOP HR2 est un chantier Groupe qui doit permettre de comptabiliser finement l'ensemble du personnel et de ses compétences.

jour une tâche claire et définie » (*ibid.*, p. 57). Cependant, l'orientation générale proposée par ce principe reste fondamentalement la même.

En résumé, le webmestre, aujourd'hui généraliste qui gère son site de sa création jusqu'à la mise à jour quotidienne, pourrait devenir avec cette séparation des tâches, un simple exécutant aux activités réduites. Cette évolution pose le problème de l'incitation et de la politique de rémunération des webmestres. Si leurs tâches deviennent plus routinières et répétitives, trouveront-ils une compensation dans une nouvelle gestion de la main d'œuvre ? Nous essaierons de répondre à cette question en comparant les propositions de F.W. Taylor sur ce thème et celles envisagées à France Télécom.

4.3. La politique d'incitation et de rémunération : créer un cercle vertueux ?

F.W. Taylor dresse un bilan négatif du système de management qu'il est nécessaire de réformer car il empêche de mobiliser de façon optimale les employés. Ces derniers ont des compétences mais le système ne permet pas de les utiliser au mieux, faute d'une politique d'incitation et de rémunération adéquate. L'idée avancée est que les employés ne travaillent pas au maximum de leurs capacités par crainte de se voir licencier. Il faut donc proposer une méthode où la flânerie sera supprimée tout en conservant le même nombre de salariés. La rationalisation qu'il présente doit permettre de dépasser le jeu à somme nulle qui empêchait le cercle vertueux où les profits des uns ne se font plus aux dépens des autres. Au final, la nouvelle méthode doit à la fois permettre d'augmenter le profit mais aussi les salaires et l'emploi.

Sur ce point, il faut commencer par préciser le rôle des différentes parties au sein de France Télécom. Au niveau de Net@too, il n'y a pas vraiment de vision globale de profonde réforme du système de management car là n'est sa fonction première. En fait, Net@too est plutôt un relais de la Direction Générale qui a-elle, par contre, la volonté de changer fondamentalement le management. Nous retrouvons comme chez F.W. Taylor un objectif de rupture, avec une dichotomie très nette entre l'ancien management, très décentralisé et Net Compagnie (chez F.W. Taylor on avait le « management initiative et incitation ») et les nouvelles politiques, très centralisées et TOP (« Management scientifique » chez F.W. Taylor).

Il faut par ailleurs noter une différence très marquée entre les propositions de F.W. Taylor et celles de la direction de France Télécom. Si nous avons souligné ci-dessus que l'objectif global du taylorisme était d'améliorer la productivité au travail, à France Télécom, l'objectif est le même mais l'une des solutions envisagées pour permettre cette hausse est de limiter la masse salariale : rigueur sur les salaires et réduction du nombre de salariés. La formule journalistique à la une du Figaro économique daté du jeudi 28 décembre 2002 résume les intentions de la Direction Générale :

✓ « France Télécom : comment Breton veut s'attaquer aux sureffectifs ».

Dans le cas des fonctions supports, domaine qui intéresse notre cas, l'objectif est une réduction par deux des effectifs d'après un responsable RH. Cette politique rencontre de nombreuses difficultés en raison du statut des salariés. Avec environ 108 000 fonctionnaires, le programme mis en œuvre pour inciter les départs vers la fonction publique vise à contourner ce problème de « l'emploi à vie » d'une partie des salariés. La situation financière de l'entreprise est en fait tellement difficile qu'elle doit allouer tous les gains de productivité au remboursement de sa dette. Sur ce point, le mail envoyé par Thierry Breton à l'ensemble des salariés du Groupe le lundi 7 octobre 2002 est des plus explicites :

✓ « Il nous faut tout d'abord desserrer l'étau financier dans lequel se trouve France Télécom. Nous avons le triste privilège d'être, aujourd'hui, l'une des entreprises les plus endettées ».

Cet écart entre la théorie de F.W. Taylor et le contexte étudié est central car il s'agit de l'élément, assez fondamental chez F.W. Taylor, qui fait référence au type de relation entretenue entre le management et les employés. Selon ce principe, les managers doivent « coopérer en toute amitié » (F.W. Taylor, 1929, p. 35) avec les

employés pour s'assurer que le travail s'effectue en accord avec les fondements du management scientifique. Or, comme nous l'avons vu dans la partie 2, les relations avec Net@too sont de moins en moins importantes car la communication passe par l'intermédiaire des managers locaux qui retransmettent ensuite l'information aux webmestres. Dans les cas, relativement fréquents, où le management ne s'investit pas dans l'intranet, la coopération est très faible.

Cette coopération est dans la conception de F.W. Taylor directement liée au partage équitable des profits. Concrètement, la paye doit être élevée en cas de succès dans l'accomplissement de la tâche journalière et faible dans le cas inverse. F.W. Taylor envisage également une amélioration globale des conditions de travail.

Très clairement, cette politique de rémunération n'est absolument pas envisagée dans notre cas en raison notamment des spécificités de la technologie. La complexité et l'objectif fonctionnel plus qu'opérationnel de l'intranet empêchent ou tout au moins limitent la mise en œuvre de ce principe. La mesure de l'apport de l'utilisation de l'intranet à la performance globale de l'entreprise est en l'état impossible à calculer et de fait un partage équitable des profits est assez peu envisageable. En plus des particularités de l'outil, l'aspect bureaucratique de l'organisation ne favorise pas la mise en place de ce mode de rémunération. Il n'est pas prévu d'élaborer pour les webmestres un système de rémunération individualisée et fonction de la performance. L'objectif est au contraire de pouvoir élaborer des grilles de rémunération relativement simples et rigides pour que la gestion des ressources humaines soit la plus fonctionnelle possible.

De façon plus précise, F.W. Taylor donne des recommandations sur ce que l'on qualifierait aujourd'hui de politique des ressources humaines. Il indique ainsi qu'il est nécessaire de sélectionner et de former les employés de façon scientifique. La rémunération est de ce fait fonction du poste et non pas de l'individu (*ibid.*, p. 35). Par ailleurs, sélection et formation se font de façon individualisée pour permettre une mobilisation optimale de chacun.

La mise en place de l'École des Webmestres devait permettre cette sélection et cette formation rigoureuse. Cette école est aujourd'hui remise en cause en raison de la situation budgétaire difficile de France Télécom, mais le chantier sur les métiers intranet/NTIC a clairement identifié un ensemble de formations qui pourraient être proposées. L'objectif semble de codifier les postes avec pour chaque type une formation et un mode de sélection spécifiques. Les webmestres en place devront nous semble-t-il se positionner par rapport à ce nouveau découpage et montrer qu'ils ont les capacités pour occuper le futur poste.

De plus, une fois l'employé retenu, il est important de le gérer individuellement car il sera plus efficient que si le management ne considère que des équipes. « Quand les ouvriers sont réunis en équipe, chaque membre du groupe devient beaucoup moins efficient que quand son ambition personnelle est stimulée. » (*ibid.*, p. 69).

Certes, France Télécom prône la coopération au niveau du Groupe mais pour ce qui concerne la population des webmestres, les dernières actions entreprises visaient à supprimer toute idée de communauté de webmestres. Nous ne représenterons pas les résultats de notre enquête de terrain concernant les relations entretenues au sein de la population des webmestres. Comme nous l'avons déjà précisé nous identifions deux périodes. Dans la première, les relations sont relativement structurées : club de webmestres, réunions Net@too, annuaire de compétences sur Creanoo... Aujourd'hui, ces relations sont en très large majorité informelles. Il s'agit de relations

techniques mais aussi amicales qui se font par téléphone ou mails. Dans tous les cas, ces relations sont ponctuelles et assez limitées. Ces évolutions tendent à une individualisation des relations, au dépend des rapports entre pairs.

Toutes ces solutions vont nécessiter pour leur mise en œuvre une certaine évolution de la culture organisationnelle. « La décomposition des activités avec un comptage des temps n'est pas obtenue par une seule modification technique. Il est également important de faire évoluer les mentalités et les habitudes » (*ibid.*, p. 101). Pour cela, il est nécessaire pour la direction de convaincre les employés de la supériorité du management scientifique. Cette persuasion prend un certain temps, cela ne peut être fait rapidement. Il est même conseillé de « travailler avec l'exemple, en mettant en place la nouvelle méthode avec un seul employé convaincu, puis il est progressivement possible de l'étendre à la totalité des employés » (*ibid.*, 1929, p. 131).

Cette persuasion par l'exemple, nous la retrouvons à France Télécom où des sites pilotes furent choisis pour la mise en œuvre de l'inStranet. C'est le cas du groupe 2 qui a eu des relations plus privilégiées avec Net@too et avec l'ensemble des acteurs de l'intranet de la DR de Lyon. Ce déploiement ciblé doit permettre de limiter les risques et de montrer l'intérêt d'une telle évolution dans un contexte où les managers sont préoccupés par d'autres sujets que l'intranet et où les webmestres sont fortement opposés ou très méfiants à l'égard de l'outil. Certes, certains webmestres acceptent la nécessité d'une rationalisation (« je ne refuse pas l'évolution si l'outil permet une mise en ligne automatisée, on ne peut pas y échapper »), mais globalement les remarques des webmestres recueillies lors des entretiens¹ sont assez explicites quant à leur scepticisme à l'égard de l'inStranet. Nous retrouvons ici, dans une moindre mesure, l'opposition assez marquée des employés des ateliers du début du 20^{ème} siècle à la mise en place d'une taylorisation :

- ✓ « Aujourd'hui je suis beaucoup plus inquiète avec ce qu'il se passe avec l'inStranet. J'ai vraiment des craintes quant à l'avenir. »
- ✓ « Je n'irai pas contre le projet, j'exécuterai les ordres, mais à mon avis c'est se saborder que de faire cela. »
- ✓ « Je suis assez inquiet par rapport à ce projet car je me demande quel est l'avenir d'un webmaster. C'est comme si tu lui imputais un bras ».
- ✓ « On est à peine au courant des nouveaux outils, il y a la coquille ou je sais pas quoi, enfin ça veut tout dire ce mot de coquille ! »
- ✓ « A la DR de Lyon, les autres webmestres n'ont pas voulu mettre en place la V1 de la coquille. »
- ✓ « Plus de 50 % des webmestres de la DR n'ont pas voulu aller à la formation de la coquille inStranet. »

La volonté de réduire le nombre de webmestres, la difficulté pour présenter une rémunération ou une carrière attractive risque de remettre en cause la motivation voire l'implication de cette population dans son travail. Dans ces conditions, le cercle vertueux voulu par F.W. Taylor risque de ne pas se mettre en place.

¹ Comme nous l'avons indiqué au tout début de ce document, trois webmestres du groupe 1 font ou ont fait partie d'une DR pilote pour l'inStranet. De plus, tous les webmestres ont « entendu parlé » de la coquille inStranet. Enfin, le groupe 2 commence à peine à l'utiliser.

Si ce « deuxième pilier » du système de management de F.W. Taylor semble faire défaut à la rationalisation de l'intranet de France Télécom, qu'en est-il des modalités de contrôle ?

4.4. Les modalités de contrôle : s'assurer que l'exécuté est conforme au prescrit.

Une fois que les méthodes de production sont conçues scientifiquement, que les employés sont incités à travailler comme il leur a été prescrit, il reste possible d'avoir, pour différentes raisons, un exécuté différent du demandé. De ce fait, il est nécessaire de contrôler la mise en œuvre et le résultat du travail des employés. Cela passe comme nous l'avons indiqué par une vérification des temps par tâche et de la qualité de la production. Ce contrôle est réalisé par des personnes qui connaissent parfaitement les critères d'excellence à atteindre, c'est-à-dire les concepteurs ou leurs relais¹.

La labellisation est tout à fait illustrative de cette politique. Les webmestres sont sensés connaître les chartes, les plans de classement et plus largement les critères du label. Ils doivent concevoir leur site en fonction de ces éléments, avec l'aide de Net@too si besoin est. Une fois le travail réalisé, Net@too vérifie que le résultat satisfait les exigences demandées. Si tel est le cas, le webmestre obtient le label pour son site, sinon, il doit tout faire pour le modifier. Il est envisagé de réaliser ce contrôle le plus en amont possible avec une vérification dès la mise en service du site. Si le site n'est pas conforme, alors il ne peut pas être mis en ligne. Cette politique est déjà à l'œuvre pour les sites produits en externe avec le système de la double signature (entité demandeuse et Net@too) pour engager des dépenses. Cette mesure vise essentiellement à réduire les coûts avec un objectif de diminution de 30 % des dépenses de 2002 à 2003 et de 50 % à échéance 2005, mais elle participe de cette forte centralisation du pouvoir de contrôle des méthodes de production.

Le contrôle est bipartite dans la situation étudiée ce qui n'est pas le cas chez F.W. Taylor. En effet, à France Télécom, le responsable hiérarchique du webmestre a un droit de contrôle mais il le partage avec une entité transverse, Net@too. Ce partage n'est pas toujours très simple car rien n'est formalisé. Pour le moment, Net@too recommande fortement certaines orientations et les valide ensuite quand elles sont mises en place en local. Par exemple, Net@too préconise le respect des critères du label et l'attribue ensuite aux sites qui le respectent. Le responsable direct peut décider d'opter pour une mise en cohérence de ses exigences avec celles de Net@too mais il peut aussi choisir de demander au webmestre de réaliser un site qui ne respecte pas les chartes et les critères du label. Ce point souligne en fait la question de la centralisation du pouvoir de contrôle. Aujourd'hui, il semble que les responsables locaux ont de moins en moins de latitude et qu'ils sont tenus de respecter les orientations préconisées par Net@too. Les nouveaux outils comme la coquille inStranet limitent de toute façon les degrés de liberté et conduisent finalement à un contrôle a priori des choix techniques.

L'évolution actuelle semble indiquer que les contrôles a priori et a posteriori de niveau national se renforcent. Cette tendance à la centralisation des contrôles limite de fait les pouvoirs au niveau local et il semble que certains webmestres et managers locaux s'opposent à ces contrôles car ils les considèrent comme illégitimes. Pour exemple, l'apposition, par le webmestre, du sigle « label Rouge » sur les pages d'un

¹ Les contremaîtres sont les exemples les plus célèbres de ces contrôleurs qui vérifient que les employés exécutent parfaitement les préconisations conçues par les ingénieurs du bureau des méthodes.

site d'une Direction Régionale. Cet acte plein d'humour et très anecdotique souligne cependant toute la perplexité de nombreux acteurs locaux. La labellisation nécessite d'ailleurs un travail marketing très important (mailing, relance téléphonique, communication auprès des managers, etc.) pour réussir à augmenter le nombre de webmasters participant à cette démarche.

Le tableau suivant permet de résumer l'analyse précédente et de poser la question des effets attendus de la rationalisation :

Une rationalisation à la Taylor ?		
Séparation conception exécution	Politique d'incitation et de rémunération	Modalités de contrôle
Même démarche ¹	Démarche différente	Même démarche
Quels effets attendus ?		
<p>Le fait qu'un des « piliers » du système de management de F.W. Taylor ne semble pas mis en œuvre pose la question des effets à attendre de la rationalisation de la gestion de l'intranet de France Télécom. Dans la partie ci-dessous, nous comparerons les effets de la méthode de F.W. Taylor et les effets envisagés à France Télécom.</p>		

4.5. Les mêmes effets attendus ?

4.5.1. Similitudes : hausse de la productivité et de la qualité.

Le premier effet attendu de la rationalisation est une augmentation considérable de la productivité du travail. F.W. Taylor illustre, grâce à de nombreux exemples chiffrés, l'évolution de ces productivités qui sont parfois multipliées par dix dans certains cas. Il souligne également l'augmentation attendue de la qualité des produits. Plus largement, le processus de production devient moins incertain. « Le taylorisme constitue ainsi, pour les employeurs, un instrument privilégié de maîtrise des conditions du déroulement de la production » (P. Veltz et P. Zarifian, 1993, p.73).

Nous retrouvons ces deux points, hausse de la productivité et de la qualité, pour les effets attendus de la rationalisation de l'intranet de France Télécom. La généralisation de la coquille doit par exemple permettre des « économies d'échelle et un gain de temps », mais aussi une meilleure « fraîcheur et fiabilité de l'information »². Nous

¹ Nous considérons que la démarche est la même quand les solutions mises en œuvre ont globalement le même objectif. Bien évidemment, la similitude reste à nuancer pour toutes les raisons déjà précisées.

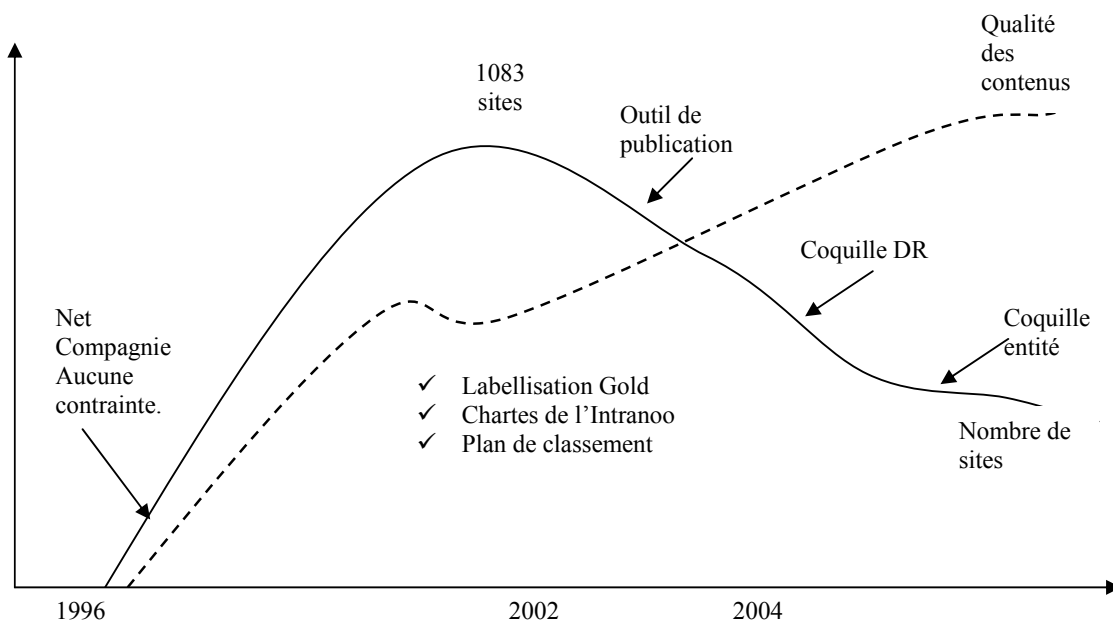
² Termes utilisés dans le document de présentation de la coquille inStranet.

précisons cependant que la hausse de la productivité est dans la perspective de F.W. Taylor, plus liée à une amélioration du numérateur, la production, que du dénominateur, le coût du travail.

4.5.2. Différences : baisse de la production et de l'emploi.

La principale différence est une diminution du nombre de webmestres et du nombre de sites. Ceci est contradictoire avec la perspective taylorienne qui doit permettre le maintien de l'emploi et une hausse de la production. Ici, nous considérerons que le niveau de production est déterminée par le nombre de sites ce qui correspond à la logique de F.W. Taylor¹. Le graphique ci-dessous illustre cette évolution².

Une autre différence à noter est liée à la spécificité de l'outil qui implique un effet réseau. En effet, la qualité de l'intranet dépend de la qualité intrinsèque de chaque site mais aussi de la cohérence de l'ensemble. L'efficacité à attendre d'un intranet peut en fait s'envisager de deux points de vue : « 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) » (D. Bayart, et al., 2002, p. 6). Cette nuance est importante car « le taylorisme se caractérise par la recherche de productivité locale focalisée sur le poste de travail, la productivité globale n'étant que le résultat ex post des productivités locales obtenues » (P. Veltz et P. Zarifian, 1993, p.19). Dans notre cas l'amélioration de la productivité ne se limite pas à une simple agrégation de l'augmentation de la productivité de chaque site. La performance agrégée n'est pas une fonction additive de la performance locale.



¹ Cependant, pour mieux appréhender la spécificité de l'outil, il aurait été plus pertinent de retenir le niveau d'utilisation calculé à partir des indicateurs de fréquentation des sites. En effet, si le nombre de sites est divisé par deux mais qu'en parallèle l'intranet est deux fois plus utilisé, nous pourrions considérer que la production a augmenté.

² Graphique adapté d'un document de travail réalisé en 2002 par un chef de projet de Net@too.

Conclusion 4 :

La rationalisation actuelle n'est certainement pas une application *stricto sensu* du management scientifique proposé par F.W. Taylor mais les similitudes restent, nous semble-t-il, relativement fortes pour que ce cadre d'analyse soit intéressant à retenir.

Pour pallier les lacunes d'une conceptualisation qui se bornerait à décrire le processus de rationalisation comme une taylorisation, nous pouvons introduire deux nouveaux concepts : la bureaucratie et la situation de crise. En effet, les deux plus grandes différences au niveau des solutions proposées entre la rationalisation actuelle et le taylorisme sont l'absence de système de rémunération individualisée à la journée et l'absence d'augmentation de la masse salariale. Nous pourrions par conséquent considérer que cette rationalisation est une taylorisation de crise, entendue comme une taylorisation où tous les gains de productivité sont, dans un premier temps au moins, destinés à améliorer la trésorerie et la solvabilité de l'entreprise.

Pour prendre en compte l'autre différence majeure, nous pourrions parler de taylorisme bureaucratique, dans le sens où « les traitements sont hiérarchisés en fonction de la hiérarchie interne de l'administration et de l'importance des responsabilités » (R. Sainsaulieu, 1987, p. 43), et non fixés en fonction de l'évolution de la performance de court terme. Cependant pour être plus simple et éviter le concept, un peu long de taylorisme bureaucratique de crise, nous préférons le terme de « néo taylorisme », qui reprend les mêmes caractéristiques que l'ancien mais dans un contexte nouveau (M. Montmollin (de), 1974). Le concept de néo taylorisation peut sembler un peu lourd et décalé mais de nouveau, il vise à conceptualiser une réalité difficile à appréhender et en perpétuelle évolution. Ce choix doit permettre de mieux envisager les impacts de cette rationalisation pour les webmasters (cf. le tableau de synthèse de la page suivante).

Le tableau de la page suivante permet de reprendre l'ensemble des éléments évoqués ci-dessous mais avec une présentation plus analytique qui vient en complément de la présentation précédente.

Une rationalisation à la Taylor ?	
Similitudes	Différences
Les problèmes :	
1. Faible productivité du travail. 2. Système de management. 3. Inefficiences des méthodes empiriques.	1. Pas de flânerie mais des sureffectifs.
Les solutions :	
1. Mise en place d'une science pour chaque action afin de supprimer l'empirisme. Pour ce faire, mise en place d'un bureau des méthodes (Net@too serait un équivalent contemporain). 2. Division égale du travail et des responsabilités entre employés et managers. 3. Sélection et formation scientifique des employés. 4. Favoriser le changement des mentalités en utilisant la force de l'exemple.	1. Pas de coopération entre employés et managers basée sur le partage équitable des profits. 2. Pas d'amélioration des salaires et des conditions de travail.
Les effets attendus :	
1. Augmentation de la productivité du travail. 2. Amélioration de la qualité. 3. Baisse des coûts du travail. 4. Meilleur contrôle du processus de production.	1. La performance globale n'est pas une fonction additive des performances locales (effet réseau). 2. Pas d'augmentation de la production (baisse du nombre de sites). 3. Pas d'augmentation de la masse salariale avec en particulier une diminution du nombre de webmasters.
Conclusion :	
une taylorisation bureaucratique de crise ou néo taylorisation.	

Si les effets de la rationalisation sur la qualité et les performances de l'intranet semblent délicats à indiquer finement, même si nous tenterons de les présenter dans le chapitre qui suit, les effets pour les webmasters sont plus nets : diminution de leur nombre et évolution de leur métier. Nous obtenons un résultat assez différent de celui proposé par F.W. Taylor. Le cercle vertueux qu'il décrit où tout le monde est gagnant ne semble pas se vérifier. Nous allons donc étudier plus précisément l'impact de cette rationalisation sur l'activité des webmasters pour savoir si cette rationalisation favorise ou non une professionnalisation ?

5. La rationalisation de l'intranet de France Télécom, source de professionnalisation pour les webmestres ?

La rationalisation a des impacts sur le métier des webmestres mais nous n'avons pas vraiment identifié de façon précise ces évolutions. La rhétorique actuelle à France Télécom est à la professionnalisation des métiers de l'intranet¹, mais derrière ce terme, la réalité est assez complexe. Pour comprendre les impacts de la néo taylorisation sur l'activité des webmestres, un travail de clarification des concepts de profession et de professionnalisation, s'impose. Une fois ces définitions éclaircies, nous essaierons de croiser les concepts de taylorisation et de professionnalisation pour tenter de préciser le devenir des webmestres.

5.1. Définition des concepts de profession et de professionnalisation.

La professionnalisation « désigne le processus historique par lequel une activité devient une profession » (C. Dubar, P. Trépier, 1998, p. 13). Pour définir le processus de professionnalisation il faut donc définir l'état où il mène, la profession. Nous allons dans un premier temps nous intéresser à ce qu'est une profession pour savoir si l'activité des webmestres peut être considérée actuellement comme une profession. Ce premier travail nous permettra dans un deuxième temps de voir si le processus de néo taylorisation en cours correspond à une professionnalisation.

5.1.1. Webmestre, une profession ?

Ce mot est d'utilisation fréquente dans le langage courant mais « la définition du terme profession constitue un sujet de controverse théorique » (*ibid*, p. 8). En fait, la définition a évolué au cours du temps. Ainsi, « Le « métier » ou la « profession » restent (...) longtemps une unité de type familial » (A. Desrosières, L. Thévenot, 2002, p. 10). Puis, progressivement la notion se précise et connaît une évolution concomitante des modifications du système économique et social. « En 1954, le questionnaire du recensement ne comportait qu'une question ouverte sur la profession : « Quelle est votre profession ? » (...) Ce n'est qu'en 1982, à l'occasion de la refonte de la nomenclature, que la logique des emplois qualifiés, standardisés dans les grilles des conventions collectives, fut étendue, dans la question fermée, à toute l'échelle du salariat, depuis les cadres jusqu'aux manœuvres. »

La notion de profession n'a pas non plus la même symbolique et la même signification selon que l'on évoque ce terme dans un contexte anglo-saxon ou français. Les premiers en ont une image assez restrictive, alors qu'il existe une

¹ La phrase de présentation de la réunion du 11 juin 2003 était très explicite à ce sujet : « journée d'information sur l'évolution de l'intranet du Groupe et en particulier sur les nouvelles voies de rationalisation à travers la mise en place de modèles de sites prêts à l'emploi et les modèles de professionnalisation telle la démarche de labellisation. »

« extrême extension des sens du terme français profession » (C. Dubar, P. Trépier, 1998, p. 11). Pour les anglo-saxons, elle fait référence aux professions telles que les avocats, les médecins ou encore les comptables. Nous pouvons par exemple reprendre la définition « canonique » (*ibid.*, p. 9) de la profession aux Etats-Unis, établie par Flexner en 1915 qui propose de retenir « six traits professionnels qui seraient communs à toutes les professions :

1. Les professions traitent d'opérations intellectuelles associées à de grandes responsabilités individuelles.
2. Leurs matériaux de base sont tirés de la science et d'un savoir théorique ;
3. qui comporte des applications pratiques et utiles ;
4. et sont transmissibles par un enseignement formalisé.
5. Les professions tendent à l'auto-organisation dans des associations ;
6. et leurs membres ont une motivation altruiste. » (*ibid.*, p. 9)

Pour les français, le terme de profession renvoie à différents sens, points de vue. Ainsi, la profession peut-être considérée comme une déclaration, elle renvoie à une identité professionnelle, comme une fonction, elle donne une position professionnelle, comme un métier, elle indique une spécialisation professionnelle ou encore comme un emploi, elle représente une classification professionnelle (*ibid.*, p. 12-13).

Quelque soit les points de vue, comme nous l'avons souligné en introduction de cette partie, la profession est un état auquel on arrive après un « processus historique » (*ibid.*, p. 13). Le problème est de définir cet état qui, nous l'avons vu, est variable dans le temps et l'espace. Pour cette raison, nous allons considérer qu'il existe une sorte de continuum entre la profession idéal-typique telle que définie par les anglo-saxons et la profession qui renvoie, dans le langage courant en français, au professionnel par opposition à l'amateur. La professionnalisation est alors le processus qui permet d'évoluer le long du continuum pour atteindre un idéal type. Dans notre cas, l'émergence du terme de webmestre est si récente qu'il serait trop restrictif de retenir une définition anglo-saxonne pour mener notre analyse. Nous chercherons donc plutôt à indiquer les variables principales qui déterminent si une activité est plus ou moins proche de la profession type. Cette perspective permettra ensuite de considérer le processus de professionnalisation comme une évolution historique de l'activité le long de cet axe.

A partir d'une revue de la littérature, nous avons décidé de retenir trois variables majeures pour préciser si une activité est une profession. Les trois variables retenues sont les suivantes : les modalités de sélection et de formation, les modalités de contrôle et enfin les modalités de reconnaissance et d'évolution de carrière. Nous étudierons successivement les spécificités de ces variables dans le cas d'une profession tout en essayant d'avoir une vision systémique où toutes les variables s'influencent mutuellement. Nous essaierons pour chaque variable d'évaluer la situation pour les webmestres de France Télécom. Nous ne présenterons pas les données de façon détaillée car elles ont déjà été indiquées dans la partie 2. Un simple tableau de synthèse devrait permettre de faire le bilan pour chaque modalité.

Ce travail doit nous permettre de mieux positionner l'activité des webmestres de France Télécom sur le continuum de la profession.

5.1.1.1.Modalités de sélection et de formation

La plupart des auteurs soulignent l'importance de prendre en compte les systèmes de formation et de sélection pour définir les professions. R.K. Merton (1957) indique six caractères pour définir la profession dont celui de « comprendre une formation et des écoles spécialisées ». S. Kerr et al. (1977) proposent également six traits dont « une expertise fondée sur un ensemble de connaissances abstraites obtenues après une période de formation ». E. Freidson (R.K. Merton, 1957, p. 127) avait très explicitement mis en avant cet aspect en considérant que la légitimité de l'organisation d'une profession repose sur quatre éléments qui sont tous plus ou moins liés aux modalités de sélection et de formation. Ceux-ci sont les suivants :

1. un corps de connaissances spécialisées validées par une reconnaissance officielle ;
2. l'existence d'un espace professionnel et d'une division du travail contrôlés par les travailleurs eux-mêmes ;
3. l'existence d'un marché fermé du travail dont l'accès est réservé aux professionnels ;
4. une formation longue, contrôlée directement par l'élite professionnelle.

La profession est en fait une « vaste organisation des modalités de recrutement, d'apprentissage et de formation professionnelle des individus de telle façon que l'on puisse leur faire confiance dans une exécution difficile » (R. Sainsaulieu, 1987, p. 28). Les modalités de sélection et de formation sont centrales car elles influencent directement la confiance que les différentes parties prenantes ont envers les professionnels.

Les modalités de sélection et de formation sont donc formalisées, spécialisées et officialisées. Au-delà de cette description, il est important de noter l'influence de ces modalités sur le système de contrôle. En effet, elles participent de la mise en place d'un système très singulier que nous décrivons dans la partie suivante.

Situation à France Télécom pour les webmestres en poste avant la rationalisation :		
Modalités de sélection	Modalités de formation	
Recrutement essentiellement en interne basé sur les critères de la motivation personnelle et de la maîtrise de quelques connaissances techniques.	Très peu de webmestres ont suivi une formation initiale spécialisée (sans doute moins de 10 %).	Très peu de webmestres ont suivi la formation de l'École des Webmestres (à peine 10 %).
Positionnement sur le continuum : profession au sens faible.		

5.1.1.2. Modalités de contrôle

Ce deuxième aspect est sans doute un des plus fondamentaux car la particularité la plus visible d'une profession est qu'elle « n'est plus (...) une occupation mais un moyen de contrôler une occupation. » (T. Johnson, 1972, p. 45) « Dans la mesure où le professionnel « professe », il demande qu'on lui fasse confiance (...) En conséquence une caractéristique essentielle de toutes les professions est de faire fondre la devise « *Credat emptor* » qui signifie « Que l'acheteur fasse confiance ». Au contraire, de « celui qui prévaut dans l'échange commercial régi par le principe « *Caveat emptor* » qui signifie « Que l'acheteur prenne toutes les précautions utiles » » (E.C. Hughes, 1963, p. 109). E. Freidson (1996) distingue lui aussi le modèle professionnel par son système de contrôle quand il définit trois idéaux types de contrôle du travail :

- ✓ le contrôle par les managers : c'est celui de la bureaucratie ;
- ✓ le contrôle par les consommateurs : c'est le modèle libéral de marché ;
- ✓ le contrôle par les travailleurs eux-mêmes : celui du professionnalisme.

Les professions renvoient en somme à des « activités qui, par dérogation au droit commun du travail, obtiennent que la loi leur confère le contrôle de la définition et de la mise en œuvre de principes et de pratiques grâce auxquelles elles peuvent prétendre à cette maîtrise. » (C. Paradeise, 1985). La tendance d'une profession est alors à l'autorégulation, dans le sens où « seuls les professionnels peuvent dire si un collègue a commis une erreur » (E.C. Hughes, 1963, p. 109). Un autre élément participe de ce mode de contrôle, l'aléa. Il est parfois « tellement grand que chacun doit pouvoir se contrôler efficacement soi-même » (R. Sainsaulieu, 1987, p. 28). Ainsi, il y a une « tentative de réglementation et de contrôle des résultats soit par la définition de critères de la qualité, soit par la mise en place de procédures d'évaluation ou de comparaison entre pairs ou par des juges considérés comme les meilleurs connaisseurs de possibilités et conditions de la fabrication » (*ibid*, p.28).

L'autorégulation, modalité de contrôle type d'une profession, est favorisée par les modalités de sélection et de formation et est renforcée par l'existence d'un fort contrôle social lié aux modalités de reconnaissance et d'évolution de carrière.

Situation à France Télécom pour les webmasters en poste avant la rationalisation :		
Modalités de contrôle		
<p><u>Contrôle par les managers :</u> La quasi-totalité des webmasters déclarent avoir une très forte autonomie dans leur travail.</p>	<p><u>Contrôle par les consommateurs :</u> non pertinent pour le cas présent.</p>	<p><u>Contrôle par les professionnels :</u> Le seul contrôle existant se fait avec le label 1 ou Gold et les chartes mais l'application de ces critères est réalisée par moins de 20 % des sites¹. Par ailleurs, si l'on ne retient que le label Gold, le label 1 étant très peu exigeant, l'application est inférieure à 2 %.</p>
Positionnement sur le continuum : profession au sens faible.		

¹ Si l'on prend en compte les sites ayant le label 1 ou le label Gold en 2002.

5.1.1.3. Modalités de reconnaissance et d'évolution de carrière

La profession est ici considérée « comme déclaration (...) qui donne une identité professionnelle » (C. Dubar, P. Trépier, 1998, p. 12) qui lui assure la reconnaissance de ses pairs et des différentes parties prenantes. Cette identité découle en particulier du contrôle social, lui-même directement lié à la possibilité d'autoréguler l'activité des professionnels. La profession implique cet « appareil de contrôle social créant et diffusant des valeurs professionnelles sous forme d'initiations parfois secrètes comme dans les sociétés artisanales, ou sous la forme de codes de déontologie dans le cas de professions plus récentes comme celles des médecins, d'architecte ou d'avocat » (R. Sainsaulieu, 1987, p.28). Nous avons alors une « forte organisation professionnelle, qui diffuse des normes, valeurs, codes et règles de l'art, ainsi que des sanctions et récompenses de la valeur par des ordres de métiers professionnels et des statuts prestigieux, de telle façon que chaque individu intériorise, par les valeurs collectives, les éléments du contrôle de son propre travail » (*ibid*, p.28). Mais cette pression sociale des pairs n'a pas qu'un aspect restreignant. En effet, « en devenant professionnel (...) on obtient en plus un moyen privilégié de socialisation, c'est-à-dire l'entrée dans un milieu où il y a des rôles délimités, des échanges possibles, des règles à suivre, et, au-delà, un moyen de reconnaissance et d'action » (R. Sainsaulieu, 1987, p. 31). La profession requiert en ce sens « une étroite solidarité entre leurs membres, qui doivent former dans une certaine mesure un groupe à part avec une éthique particulière » (E.C. Hughes, 1963, p. 110). Elle « confère donc à son détenteur à la fois une identité individuelle mais peut également (...) contribuer à la construction d'identités collectives plus ou moins fortes selon les capacités des membres à en défendre les règles d'accès et les modalités de son exercice » (C. Paradeise, 1985, p. 7).

Dans ce cadre, quelle peut-être la carrière d'un professionnel ? La carrière est le « parcours suivi par une personne au cours de la vie, et plus précisément au cours de la période de sa vie pendant laquelle elle travaille », mais « au sens strict, selon Karl Mannheim, la carrière désigne la progression d'une personne à l'intérieur d'une bureaucratie. » (E.C. Hughes, 1967, p. 175-176).

Pour étudier ce point, nous reprenons la dichotomie proposée par F. Piotet (2002) qui oppose le modèle de la qualification procédurale à la conception patrimoniale de la qualification. Dans le premier modèle, « le poste de travail qui occupe une place référentielle est conçu à partir d'un découpage du processus de production fondé sur une division fonctionnelle du travail. (...) Cette construction conventionnelle verticale institutionnalise une hiérarchie des postes qui est aussi une hiérarchie des places ». Concernant la carrière, « l'évolution de la qualification du salarié » est « associée à son passage dans des emplois positionnés hiérarchiquement. » (F. Piotet, 2002, p11). Dans cette première conception, nous retrouvons la notion de carrière au sens strict. Mais dans une conception plus patrimoniale de la qualification, celle qui « caractérise le métier¹ », nous allons voir que la situation est toute autre. « Le métier est ici synonyme d'une qualification décontextualisée de l'entreprise » (*ibid*, p. 4). Ainsi « le métier confère à son détenteur un « état » qui garantit, d'une certaine manière, non seulement son autonomie dans l'acte de travail mais aussi son indépendance. (...) Le contrat de travail qui lie un détenteur d'un métier à un employeur est bien un contrat

¹ Le mot de métier est ici utilisé comme un terme très proche de la profession mais qui l'englobe. Plus précisément, la profession est définie comme « un métier intellectuel » (Piotet, 2002, p.13).

de subordination qui s'exerce sur la durée du travail. Par contre, la subordination à l'ordre de l'entreprise est (plus ou moins) bornée par le métier qui confère une certaine autonomie au salarié et qui limite les capacités de l'employeur à définir les actes de travail (...) La notion de carrière est largement exclue d'un tel modèle et la « distinction » se construit à partir du jugement des pairs » (*ibid*, p. 13).

Situation à France Télécom pour les webmestres en poste avant la rationalisation :	
Modalités de reconnaissance	Modalités d'évolution de carrière
« Les webmestres (...) souhaitent être reconnus par une démarche officielle qui structurerait les fonctions et métiers ». Cette conclusion du sondage réalisé par Net@too conforte notre analyse selon laquelle les webmestres sont des acteurs relativement isolés qui ne s'insèrent pas dans une structuration type, reconnue par l'organisation.	Rien n'est formalisé sur ce point et la plupart des témoignages recueillis vont dans le sens d'une absence d'évolution de carrière possible au sein de l'entreprise. A l'extérieur de France Télécom, les webmestres trouvent apparemment des opportunités mais les postes proposés sont de plus en plus des postes de spécialistes et non de généralistes, sauf peut-être au sein de la fonction publique.
Positionnement sur le continuum : profession au sens faible.	

Pour qu'une activité devienne une profession, il faut de multiples conditions : une sélection et une formation formalisées, spécialisées et officialisées, un contrôle essentiellement basé par l'autorégulation et enfin une forte identité collective et une reconnaissance de la qualification qui dépasse le cadre d'entreprise et qui conduit à une carrière dépendante du jugement des pairs. La conclusion que nous pouvons tirer de la confrontation entre notre définition de la profession et des données empiriques recueillies est que les webmestres de France Télécom n'étaient pas des professionnels tout au moins au sens fort. Avec la rationalisation en cours, nous pouvons nous demander si cet état ne va pas évoluer.

Tous les critères retenus pour définir la profession peuvent être appliqués à des niveaux d'exigence plus ou moins élevés sur le continuum. Ce qui semble le plus intéressant est sans doute de considérer l'interaction entre ces différents éléments. Les modalités de sélection et de formation, ajoutée aux modalités de reconnaissance, conduisent par exemple à une autorégulation. L'existence de l'autorégulation implique à son tour un fort contrôle social et une entrée assez ardue dans la profession. Cette perspective nous permet alors d'envisager un phénomène dynamique en considérant non pas un état mais un processus, qui est celui de la professionnalisation. Ainsi, « déclarer sa profession (...) engage un travail à la fois cognitif (des savoirs sur les appellations, les spécialités, les filières), affectif (des valeurs et des préférences) et conatif (des actions pour défendre ses intérêts, des

références à des mouvements collectifs) » (F. Piotet, 2002, p. 13). Ces actions vont permettre d'évoluer le long du continuum. Plus concrètement, « on trouve (...) dans ces mouvements en faveur de la professionnalisation toute une série de variations sur le thème de l'évolution du statut, en relation avec le passé d'un métier et avec les autres protagonistes – clients, public, autres métiers. On souhaite plus d'indépendance, une meilleure reconnaissance, un statut plus élevé, une ligne de partage plus nette entre les membres de la profession et les autres, et plus d'autonomie dans le choix des collègues et des successeurs » (E.C Hughes, 1963, p 113).

La difficulté de la mise en œuvre de ces mouvements tient principalement au fait que « les professions s'exercent de plus en plus dans le cadre d'organisations. (...) Il en résulte un grand nombre de problèmes pour les professions. Autrefois, il s'agissait d'acquérir une clientèle ; maintenant il s'agit d'obtenir une place dans un système d'organisation.» (*ibid.*, p. 116-118) Pour obtenir cette place, on peut considérer que des jeux d'acteurs au sein d'une organisation se mettent en place. Ce phénomène peut être analysé à l'aide de la perspective théorique des jeux de pouvoirs. Par exemple, « pour Michel Crozier, toute organisation « régule le déroulement des relations de pouvoir » et est efficace à condition de donner accès aux différentes sources de ce pouvoir (...) Ce sont bien là des finalités que l'on peut reconnaître à la professionnalisation » (P. Guillaume, 1996, p. 12).

« La profession n'existe donc pas intrinsèquement en tant que telle, mais résulte d'un processus de légitimation institutionnelle et sociale. La question n'est donc pas de savoir si telle ou telle occupation est ou non une profession, mais de s'interroger plutôt sur les circonstances et les conditions qui permettent à une activité de se revendiquer et de s'imposer comme profession » (K. Vasselin, 2002, p. 77-78).

Nous allons donc étudier le cas des webmestres de France Télécom pour savoir si la rationalisation actuellement menée favorise ou au contraire empêche un processus de professionnalisation.

5.1.2. La professionnalisation des webmestres ?

De nouveau, comme nous le verrons ci-dessous, nous nous heurtons à des problèmes de définition du terme de professionnalisation. Néanmoins, un certain consensus se dégage pour dire que la professionnalisation est un phénomène de plus en plus prégnant dans nos sociétés. Ainsi, pour T. Parsons (1968), « le développement et l'importance stratégique qui se développe des professions constituent probablement le changement le plus important intervenu dans le système de travail des sociétés modernes ». Ou encore pour E.C. Hughes (1963), « les professions établies sont plus nombreuses que jamais. Leur proportion dans la population active a augmenté. L'attitude, ou disposition professionnelle est en outre plus répandue, et le statut de profession est plus recherché qu'auparavant. Il s'agit là des éléments d'une tendance qui semble accompagner l'industrialisation et l'urbanisation, quels que soient les idéologies et les systèmes politiques, et d'un phénomène que l'on retrouve dans toutes les sociétés urbaines et industrielles. Cette tendance est étroitement associée à la bureaucratie ».

Si les sources citées sont un peu anciennes, les phénomènes décrits sont semble-t-il toujours d'actualité. En effet, « les processus de professionnalisation s'observent, en règle générale, au sein des métiers en pleine expansion » (J. Rémy, 1987, p. 436) et c'est donc très logiquement que l'essor des NTIC a contribué à favoriser ce type de phénomènes. La situation est telle que « l'usage des nouvelles technologies fait brutalement irruption au sein des métiers les mieux stabilisés » (F. Piotet, 2002, p. 14) et nous pouvons citer de très nombreux exemples de noms de nouveaux métiers liés aux NTIC : webdesigner, animateur de chat, cyber-journaliste, administrateur de site, etc. Mais il faut adopter une certaine distance avec ce constat car si « les modes de professionnalisation se multiplient comme se diversifie le monde du travail avec une incessante division des tâches » (*ibid.*, p. 11), et si « l'apparition de noms nouveaux témoigne également, comme le montre bien Geneviève Latreille, de l'émergence de nouvelles tâches ou fonctions dans le mouvement accéléré de recomposition de la division du travail, certains métiers associés à des étapes très précises du développement technique sont aussi éphémères que l'innovation à laquelle correspond leur nécessité » (*ibid.*, p. 3-4). Nous pouvons ainsi nous demander si les webmestres font partis de cette catégorie et si la rationalisation actuelle ne va pas faire disparaître ce terme et l'activité à laquelle il renvoie.

Nous verrons dans un premier temps que la professionnalisation s'oppose globalement au concept de taylorisation puis nous montrerons, à l'inverse, que la néo taylorisation actuelle favorise dans une certaine mesure la professionnalisation.

5.1.2.1. La professionnalisation, une forme de taylorisation ?

De façon assez générale, il semble que professionnalisation et taylorisation ont la même finalité de rationalisation des activités. Ainsi, selon Parsons, « la professionnalisation participe bien à ce phénomène de rationalisation des activités humaines. » (P. Guillaume, 1996, p. 10-11). R. Sainsaulieu indique également que « la volonté rationnelle débouche parfois sur l'organisation, non pas d'une chaîne d'opérations spécialisées, mais sur la professionnalisation de métiers » (1987, p. 27). Nous pouvons même souligner un point commun à ces deux processus dans la volonté de formaliser et de rendre très rigoureux, scientifique dirait F.W. Taylor, les modalités

de sélection et de formation. Ce point renvoie plus précisément au deuxième principe du « Management Scientifique » (F.W. Taylor, 1911, p. 34) et à notre première variable d'analyse d'une profession.

Ceci étant, il n'y a pas équivalence entre les deux concepts. Nous pouvons tout au plus noter une certaine équivocité si l'on reste à un niveau d'analyse extrêmement élevé qui revient à considérer ces deux processus comme des adjuvants de la rationalisation. Mais cette position n'a que peu d'intérêt et si l'étude est précisée, il devient assez net que les deux logiques sont différentes, voire antagonistes. R. Sainsaulieu le souligne quant il met en évidence quatre logiques de développement des organisations. Il y distingue alors notamment la logique professionnelle de la logique scientifique et rationnelle (1987, p. 83 et 84). Notons que nous avons trouvé dans la littérature une opposition récurrente entre ces deux idéaux-types :

- ✓ « A la question de savoir où dans l'entreprise doit se localiser l'intelligence qu'exige la production : dans les seuls services hors atelier, d'études et de méthodes, opposés aux purs exécutants de la fabrication, sans qualification ni compétence (schéma ancien), ou au contraire tout autant dans la production elle-même, dont le savoir-faire et l'expérience ne seraient plus considérés comme un résidu irritant mais comme une composante indispensable du développement de la force productive (schéma nouveau), c'est le second type de réponse qui a peu à peu tendance à l'emporter. C'est pourquoi nous parlons (...) d'une fin possible de la division du travail et de la reprofessionnalisation du travail de production » (H. Kern, M. Schumann, 1984, p. 402).
- ✓ « Nous parlons de modes nouveaux d'usage des qualifications en rupture avec les modes de tradition taylorienne (...) Que l'évolution aille dans le sens de la professionnalisation est un point acquis ; mais bien entendu nous ne pouvons rien dire encore sur les formes concrètes et l'ampleur du mouvement. » (*ibid.*, p. 405)
- ✓ « Il est aussi manifeste que le métier, étroitement associé au courant actuel de développement de la professionnalisation, laisse en dehors de son champs des secteurs au sein desquels l'organisation taylorienne du travail est toujours dominante » (F. Piotet, 2002, p. 352).
- ✓ La déprofessionnalisation semble favoriser la taylorisation de l'activité. Ainsi, dans le cas de la profession comptable, « la constitution d'une classe de non-professionnels de la comptabilité conduit au refoulement vers des non-professionnels de tenue de livres de plus en plus informatisée et taylorisée, et des tâches d'exécution de plus en plus routinières » (F. Bernard, P.J. Mamel, 1982).
- ✓ « L'analyse des mouvements, telle que Taylor l'a définie, la spécialisation radicale du travail intellectuel et du travail manuel, pièce essentielle de son système, la définition minutieuse des fiches d'instruction, ont en fait conduit, dans les ateliers, sous le couvert de la simplification et de l'économie des gestes, à dépouiller les tâches de connaissances professionnelles, de qualification, d'initiative » (G. Friedmann, 1964, p.88-89).

De plus, si la prolétarianisation ne peut être associée totalement au taylorisme, ce phénomène reste une des conséquences, pour certains, de cette méthode de production. Or, plusieurs auteurs considèrent que la professionnalisation et la prolétarianisation sont antinomiques :

- ✓ « La prolétarianisation n'implique pas forcément une diminution des statuts (...) mais plus à réduire les actions des professionnels à un ensemble de tâches rationnelles. » (M. Oppenheimer, 1973)

- ✓ « Dans un développement bureaucratique, les professionnels voient leur domaine de discrétion et de pouvoir personnels continuellement empiétés par les avancées des moyens d'évaluation et de mesure rationnels. (...) La contradiction entre les objectifs des professionnels et de la bureaucratie est alors pris dans un débat que l'on pourrait résumer à l'opposition entre : professionnalisation et prolétarisation » (G. Sewell, et B. Wilkinson, 19 74).

Si nous essayons d'affiner la réflexion, nous trouvons effectivement des éléments qui font apparaître l'impossibilité de concilier professionnalisme et taylorisme. Ainsi, « une profession constituée comporte trois éléments indissociables : un savoir expert, des professionnels comme interprètes de ce savoir, et un code qui régit les conditions d'usage de l'expertise. » (C. Paradeise, 1985, p. 25). Cette définition a l'avantage de repérer très facilement les aspects déterminants d'une profession et en particulier de mettre au centre le savoir. Or, c'est sans doute un des aspects qui souligne le mieux l'opposition entre professionnalisation et taylorisation. En effet, si le Management Scientifique préconise de développer une science pour chaque tâche du travail de façon à remplacer l'empirisme (F.W. Taylor, 1911, p. 33), ceci se fait avec un découpage des tâches bien spécifiques. Il y a d'un côté « les gens « intelligents » qui élaborent la science et de l'autre il y a les gens « stupides » qui ne savent même pas ce que signifie un pourcentage » (*ibid*, p. 59). « De ce fait, ces gens stupides ne doivent surtout pas réguler leur propre travail mais laisser cette tâche au management » (*ibid*, p. 63). Certes, « tous les encouragements doivent leur être donnés pour qu'ils (les gens stupides) suggèrent des améliorations, à la fois sur les méthodes et les outils choisis pour que si la méthode proposée s'avère plus efficace que l'ancienne, elle soit mise en place » (*ibid*, p. 128) et le travailleur qui l'aura proposée devra être rétribuée avec une prime, mais on comprend bien ici que l'on est très éloigné de la logique professionnelle. Le savoir ne se situe pas comme dans le schéma taylorien dans le « bureau des méthodes » mais chez l'ensemble des professionnels avec le principe non hiérarchique de l'autorégulation des professionnels par les professionnels.

Nous avons relevé un certain nombre de phrases qui confortent l'analyse théorique ci-dessus. Les remarques qui suivent sont toutes liées à la perspective d'une généralisation de la coquille inStranet :

- ✓ « Pour l'intranet, il n'y a pas de métier à définir, il n'y a pas de compétences particulières. En fait, il est juste question de formations à un poste et à des outils. Le métier c'est quelque chose en soi mais pour l'intranet il ne s'agit pas de cela. Par exemple, vous avez une assistante qui a une formation sur l'intranet pour s'occuper de la mise à jour. Il n'y a pas de richesse du métier, quand vous utilisez power point, vous avez pu avoir une formation mais vous n'avez pas le métier de power point... »
- ✓ « Ne pensez-vous pas qu'avec la coquille le webmestre devient un cybersecrétaire ? »
- ✓ « Avec la coquille, il n'y a pas plus de webmestres mais des O.S. ».
- ✓ « Cet outil ne correspond pas à la vision que j'ai de mon métier car elle supprime tout le côté développement. »

L'opposition des webmestres à la mise en place de la coquille inStranet semble confirmer la perspective d'une séparation de la conception et de l'exécution dans le processus de production des sites. Cette séparation est centrale dans une taylorisation et complètement antinomique d'un processus de professionnalisation. Pour les

webmestres, si cette évolution est parfois considérée comme inévitable, elle est également mal acceptée car elle remet en cause l'existence même de leur métier. Les webmestres ont insisté sur les problèmes techniques de l'outil et sur la méthode de déploiement peu lisible selon eux. Les remarques suivantes, issues des entretiens avec les webmestres viendront illustrer leur hostilité au projet :

- ✓ « Le coût de développement est élevé, la publication est complexe avec un guide de plus de 150 pages, il y a des problèmes d'affichages sous STB (60 % des postes dans l'agence) et sous Netscape...en comparaison avec mon outil freeware, il n'y a pas photo. »
- ✓ « Un des problèmes d'inStranet, c'est que c'est un outil de publication uniquement. On ne peut pas faire des trucs par rapport à la programmation comme pour gérer des salles de réunions. Les applicatifs ne sont pas possibles dans inStranet. Du coup, il va falloir acheter d'autres choses pour faire le complément. Au final, on multiplie les outils, il y a toujours plus d'outils imposés. Il se pose alors le problème de la cohérence entre les outils : Java versus Lotus Note par exemple. A mon avis c'est pas très efficace. »
- ✓ « Le projet a pris énormément de temps. C'était très très pénible et c'est pas très bien réussi à mon avis, ça ne correspond pas à ce que l'on attendait au niveau de l'agence. »
- ✓ « Ce projet n'a jamais marché, les tests ont montré que c'était lourd. »
- ✓ « Je ne comprends pas pourquoi ils ont choisi cet outil. »

Ces deux dernières citations indiquent que si des éléments tendaient à un phénomène de professionnalisation, l'évolution actuelle semble aller à son encontre :

- ✓ « C'est vraiment dommage d'avoir laissé tomber Creanoo parce que c'était un des éléments transversaux fondamentaux, indépendants de la hiérarchie. Il faut absolument mutualiser tout en donnant un cadre minimal pour favoriser une communauté avec une animation de cette communauté pour permettre de connaître les bonnes pratiques, les règles, d'avoir une déontologie mais il faut que cela soit transverse et pas descendant comme c'est actuellement ».
- ✓ « Les webmestres, ils ont été mal récompensés. Ils ont travaillé plus ce que l'on leur avait demandé. Pour certains, ils ont travaillé pendant leur week-end, la nuit et à côté de ça les petits chefs locaux voulaient parfois s'en débarrasser. Je me souviens d'un cas où un chef de projet de Net@too était intervenu pour défendre un webmestre. C'était étonnant de voir qu'une histoire de niveau très bas remontait si haut. Non, il faut vraiment mettre en place des systèmes qui permettent de reconnaître ce type de population. Mais là ce qu'il a l'air de se passer c'est qu'au premier coup de vent on s'en débarrasse ».

Nous avons dans cette partie tenté de montrer l'impossible conciliation entre la professionnalisation et la taylorisation. Pourtant, comme nous allons le voir dans le chapitre qui suit, la taylorisation peut conduire à la professionnalisation d'une partie de la population concernée.

5.1.2.2. La néo taylorisation moteur de la professionnalisation ?

Certaines données indiquent que la taylorisation peut conduire à l'émergence de groupes de professionnels. Au début du siècle, le taylorisme a ainsi abouti à la mise en place de bureaux des méthodes où travaillaient des ingénieurs qui sont assimilables à des professionnels. Ce phénomène est néanmoins limité du point de vue quantitatif car fondamentalement « ce qui différencie Taylor de ses devanciers, ce par quoi sans conteste il rompt avec les pratiques antérieures, c'est d'avoir constitué le métier lui-même comme cible de l'attaque, comme obstacle à franchir » (B. Coriat, 1979, p.45). La très large majorité des gens concernés par la taylorisation semblent plutôt déprofessionnalisés. De façon schématique, on passe du système productif composé d'artisans professionnels au système industriel avec son lot d'ouvriers spécialisés. La division du travail en une succession de séquences opératoires exige des compétences distinctes. Au final, il en résulte une chaîne d'opérations assez simples et une « structure logique de fonctions plus complexes, bureau des méthodes, services de contrôle, etc. » (R. Sainsaulieu, 1987, p. 35).

Sur ce point, la distinction de Georges Friedmann entre spécialiste et spécialisé est assez utile pour éviter l'écueil d'une opposition trop schématique entre les deux concepts : « nous proposons (...) de distinguer le spécialiste chez qui la réduction (superficielle) du domaine d'activité s'appuie sur une culture professionnelle, préalable, dont elle est une sorte de prolongement, de couronnement, et le spécialisé qui exerce une activité parcellaire mise au point par un entraînement, gestuel dans le cas des O.S., non précédé, et le plus souvent même non accompagné d'une formation générale susceptible d'encadrer, d'expliquer, d'éclairer l' « unité de travail » en la remplaçant dans un ensemble. (...) L'une s'accompagne d'un engagement de la personnalité dans le travail ; l'autre réduite à une activité parcellaire sans formation générale ni culture professionnelle, ne permet pas, dans le travail, d'engagement et encore moins d'épanouissement.» (G. Friedmann, 1984, p.163-164).

Le taylorisme favoriserait à la fois l'émergence de spécialistes professionnels et de spécialisés, considérés comme non professionnels au regard de notre définition. Tout l'enjeu est alors de pouvoir quantifier et qualifier la répartition entre spécialistes et spécialisés. Si nous partons d'une analyse historique, il semble que les spécialistes professionnels soient relativement moins nombreux que les spécialisés. En caricaturant, il faut quelques ingénieurs et gestionnaires pour des centaines d'ouvriers.

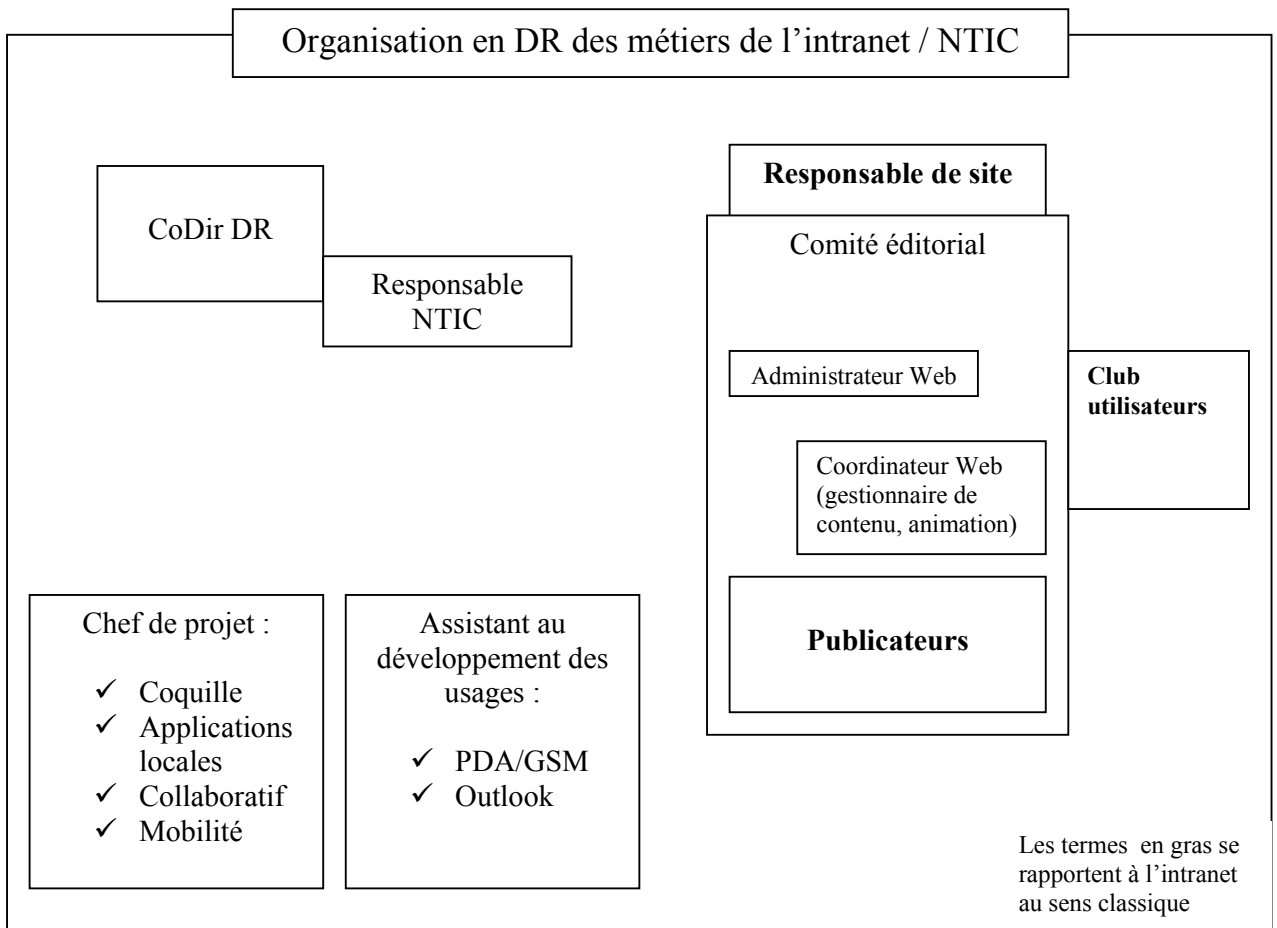
Là encore certaines phrases indiquent que tous les webmasters ne vont pas être touchés de la même façon, certains deviendront des spécialistes¹ :

- ✓ « Dans l'ancien référentiel il n'y avait pas de domaine multimédia. Les webmasters étaient mis dans le domaine réseau. Le problème c'est la diversité de ceux qui font de l'intranet. Aujourd'hui, il y a donc une nouvelle famille intitulée, « production de contenu multimédia ».
- ✓ « L'objectif de Net@too était de mieux définir les métiers pour mieux valoriser les webmasters, pour leur donner des perspectives d'évolution. Il y avait un objectif de validation des compétences, de professionnalisation pour faire reconnaître ces métiers avec un temps plein. D'un côté on a une

¹ Toutes les citations qui suivent ont été recueillies dans les entretiens effectués auprès des participants du groupe de travail sur l'évolution des métiers intranet/NTIC.

professionnalisation avec des perspectives d'évolution et d'un autre côté, une réaffectation pour les autres s'il y a trop de monde. »

- ✓ « En gros, webmaster c'était un métier de généraliste et de plus en plus c'est un travail de spécialiste. »
- ✓ « Sur environ 1500 webmasters, un tiers doit dégager, un tiers doit être recasé et puis un tiers pour qui on sait pas trop. »
- ✓ « Les webmaster de FT sont du même niveau que ceux de l'extérieur et ce n'est pas moi qui le dit mais la société partenaire pour les formations. On avait choisi de prendre un partenaire externe pour donner un poids plus grand à ce cursus. On ne voulait pas faire des webmasters spécifiques FT mais des webmasters employables en dehors de l'entreprise. »
- ✓ « Il faut des spécialistes, maintenant il faut de vrais pros. Il ne peut plus y avoir d'homme-orchestre ou des gens nostalgiques d'une époque résolue. La coquille c'est pour monter que c'est fini c'est inéluctable ces changements ».
- ✓ Le schéma ci-dessous présente une organisation type au sein d'une Direction Régionale¹. Nous pouvons relever l'apparition de termes semblant désigner des spécialistes comme celui de responsable NTIC par exemple. Il faut souligner que ce schéma n'est pas une organisation type validée par la direction mais simplement une proposition réalisée à la suite des analyses du chantier sur l'évolution des métiers de l'intranet / NTIC.



Les termes en gras se rapportent à l'intranet au sens classique

¹ Schéma adapté d'un document de travail réalisé en 2002 par un chef de projet de Net@too.

Le premier constat que nous pouvons faire à partir de ce schéma est de souligner la disparition du terme de webmestre. A la place, plusieurs qualificatifs sont apparus avec des champs de compétences plus ou moins proches de l'intranet. Mais faire une analyse de ce document en cherchant à distinguer les spécialistes des spécialisés n'est pas chose facile à partir des informations dont nous disposons actuellement. En effet, les fiches de poste ne sont pas encore très détaillées et rien n'est vraiment stabilisé. Nous pouvons cependant considérer le poste d'administrateur Web comme l'archétype du spécialisé. Ce poste ne représentera pas un temps plein et relèvera de tâches peu complexes avec la gestion technique des droits d'accès notamment. Le poste de coordinateur Web ou de responsable de site ne seront pas non plus assurés à temps plein. Il s'agira plus d'une activité qui viendra en complément du cœur de métier. Par contre, le responsable NTIC, le chef de projet et l'assistant au développement des nouveaux usages devraient s'assimiler à des postes de spécialistes. Ils devraient recevoir des formations spécifiques et être à temps plein sur une activité complexe, difficilement standardisable.

Les webmestres vont voir leur activité évoluer mais tous ne seront pas concernés de la même façon et tous n'auront pas la même évolution de carrière. Nous avons tenté dans les deux dernières parties de décrire l'impact de la rationalisation pour cette population, mais l'objectif n'est pas seulement de dire s'il y a présence d'un processus de taylorisation ou de professionnalisation. Certes cela a un intérêt mais il semble plus utile, pour les managers en particulier, de faire le lien avec les fonctionnalités de l'outil. Or, il semble que ces dernières soient fortement modifiées selon le type de rationalisation choisie. En effet, on ne peut attendre la même chose d'un professionnel (ou spécialiste) et « d'un ouvrier spécialisé »¹. De façon très schématique, l'aspect créativité et transversalité pourrait être mis à mal si la gestion actuelle se confirme et s'amplifie. Certains considèrent que l'intranet de France Télécom s'oriente vers un intranet très institutionnel, avec une communication du haut vers le bas. Nous allons analyser dans la partie qui suit l'interaction entre l'évolution de l'organisation et de la technologie d'un côté et l'évolution des fonctionnalités de l'intranet de l'autre.

¹ Terme utilisé par la responsable de l'école des webmestres pour qualifier le devenir des webmestres.

5.2. Nouveaux webmestres et nouvelles fonctionnalités de l'intranet ?

Plusieurs auteurs soulignent la possibilité de mettre en place des processus de production standardisé tout en offrant un service personnalisé aux clients :

- ✓ « Le sur-mesure de masse peut se définir comme l'utilisation de technologies de production souples et flexibles qui procurent une variété produit et une capacité de réaction au marché élevées, tout en permettant les coûts faibles d'une production de masse (Kotha, 1995 ; Pine, 1993) » (J.A.C. Baum, 2002, p. 166).
- ✓ « Les produits aux architectures modulables sont un moyen pour obtenir plusieurs formes de flexibilité stratégique : ils permettent d'avoir une plus grande diversité de l'offre de produits (...) ils permettent de réaliser des économies d'échelle grâce à l'utilisation de composants communs ou de design standardisés » (R. Sanchez, 2000, p. 614).
- ✓ « Il s'opère ainsi à la fois une industrialisation et une standardisation de la base de production d'un côté (...), une autonomisation et une adaptation aux demandes spécifiques des segments de clientèles de l'autre côté » (P.J. Benghozi, 1998, p.24-25).

Nous allons essayer d'envisager la gestion actuelle de l'intranet France Télécom sous cet angle. Certes, les références proposées intègrent une vision interne et externe. Dans notre cas, il n'existe pas de clients externes mais uniquement des utilisateurs internes. Cependant, nous pouvons toujours considérer que « standardisation et personnalisation constituent (...) la double contrainte » (*ibid.*, 1998, p.21) dans la gestion d'un réseau de la taille de l'intranet de France Télécom.

La rationalisation du processus de production qui impacte les webmestres conduit-il donc à la fois à une standardisation et à une personnalisation des fonctionnalités ?

5.2.1. Des webmestres spécialisés pour des fonctionnalités standardisées ?

De nouveau, nous faisons l'hypothèse que la méthode de production et de gestion des sites seront réalisée sur le modèle de celui proposé par la coquille inStranet. Le projet est encore au début de son déploiement et comme tout projet il faut bien souligner l'incertitude quant à son succès. Cependant, nous nuancions ce propos en indiquant que si l'outil technique n'est pas retenu, le schéma organisationnel qui lui est associé pourrait être conservé avec d'autres moyens.

Avec la coquille inStranet, mais aussi avec le durcissement des critères de référencement sur l'Intranoo, les sites vont avoir de plus en plus le même standard de référence. Nous pouvons dès à présent prendre l'exemple de l'intranet d'Orange qui a une charte graphique très stricte. Tous les sites se ressemblent, les titres des sites correspondent au nom de l'entité physique et le classement de l'information est homogène d'un site à l'autre. Les réformes actuellement proposées à France Télécom vont tendre vers ce modèle et peut-être le dépasser avec une standardisation très poussé des outils technologiques et des méthodes de production des sites.

Cette standardisation doit permettre comme nous l'avons vu dans la partie 4 de diminuer les coûts et de faciliter la navigation pour les utilisateurs. La conception est réalisée selon les recommandations de Net@too. Les outils sont choisis par Net@too, le classement de l'information est imposé et un administrateur de site s'occupe des aspects de maintenance ou des problèmes techniques liés aux droits d'accès. La standardisation semble améliorer les fonctionnalités de l'intranet :

- ✓ « Au début les sites ont pullulé mais depuis peu, il commence à y avoir un peu plus de cohérence. C'est peut-être le travail de Net@too qui fait ça. Il était temps de faire ce genre de choses. On s'y retrouve mieux maintenant avec le moteur de recherche »¹.
- ✓ « Si on prend le guide Michelin que l'on soit en Vendée ou en Provence on s'y retrouve car c'est exactement la même présentation. Par contre, si vous choisissez un autre guide, vous allez perdre du temps pour savoir l'utiliser. C'est la même chose pour l'intranet. »².

Cette politique permettrait d'éviter l'hétérogénéité actuelle de l'intranet. Hétérogénéité qui conduit à une situation où l'effet d'intégration ne se produit pas. L'intranet a tendance à souligner et à renforcer les différences et les séparations car « « chacun fait son intranet dans son coin », chacun avec ses usagers spécifiques, constituant différents sous-réseaux sans réelle communication entre eux » (D. Bayart, et al., 2002, p. 25).

Cette observation fut également faite par F. De Vaujany³ lors de la recherche qu'il a réalisée à France Télécom dans la DR de Lyon :

- ✓ « on constate que les usages de l'outil (Alyonoo et Intranoo) reproduisent les cloisonnements de l'organisation, encouragés sans doute par la structure même de l'intranet de France Télécom (pas de sites ou de forums véritablement transversaux ou présentés comme tels) »
- ✓ « on note que souvent, l'intranet permet de renforcer les identités, même les plus locales, et cristallise certains traits culturels »

Mais si l'effet d'intégration est trop grand, alors l' intranet ne joue plus « le rôle de révélateur de l'implicite » et ne sert plus « de prétexte à une mise à plat de certaines modalités d'organisation », intranet ne devient plus « un facteur de distinction et de clivage » (*ibid.*, 2002, p. 13). Cette orientation pose le « risque de tomber dans des mesures de contrôle et de normalisation qui stériliseraient l'instrument intranet » (*ibid.*, 2002, conclusion). De nombreux commentaires relevés sur le terrain confortent cette idée :

- ✓ « L'important c'est de faire rêver les gens et c'est pas avec cette coquille qu'ils vont y parvenir, parce que mettre des machins dans des cases, c'est pas passionnant. »
- ✓ « Avec la coquille, il n'y a plus de personnalisation et avec l'interface toute faite, l'aspect créatif est quasi nul.»
- ✓ « Si c'est pour uniformiser l'intranet, je trouve cela dommage car ça va tuer toute créativité. »

¹ Phrase recueillie lors d'un entretien avec un webmestre.

² Phrase d'un chef de projet de Net@too recueillie lors d'un entretien.

³ DE VAUJANY, F., 2000, « Usages d'un intranet et processus de structuration de l'organisation », *Systèmes d'information et management*, n°2, Vol. 5, p.79-105

- ✓ « Ne pensez-vous pas qu'on arrive à une cohérence carcan, une uniformisation qui détruit toute créativité ? ça fait un peu militaire tout ça. »
- ✓ « Maintenant il y a un peu une volonté stalinienne, disons très directive d'organiser l'intranet. J'ai peur que le passage de quelque chose de créatif à un truc très organisé ne se passe pas très bien. Je trouve que les outils de normalisation utilisés ne sont pas terribles et ils ont tendance à diminuer la richesse mais on ne s'y retrouve pas plus. On ne transformera jamais l'intranet de FT en intranet IBM. Ils n'ont pas la même vocation. Le problème, c'est de trouver la vocation de l'intranet FT mais je ne sais pas si l'on s'est seulement posé la question. »

Ces remarques faites, certaines nuances doivent être introduites car « 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 » (*ibid.*, 2002, p. 38). Cette précision est essentielle car elle invite à différencier contenant et contenu. Si le contenant est de plus en plus standardisé avec en particulier la coquille inStranet, le contenu reste relativement libre, même si contenant et contenu sont inévitablement liés.

5.2.2. Des webmasters spécialistes pour des fonctionnalités personnalisées ?

« Souvent, la vieille dichotomie "flexibilité versus efficacité" peut-être dépassée, en rendant l'efficacité flexible » (R. Espejo, W. Schuhmann et M. Schwaninger, 1996, p. 33). La rationalisation actuelle de France Télécom permet-elle ce dépassement ?

Il faut tout d'abord noter que la solution la plus standardisée, la coquille DR ne va concerner pour le moment qu'environ un tiers de l'intranet France Télécom et quelques sites pour la coquille entité. Pour le reste, le niveau de standardisation « se limite » à l'obligation de respect des chartes. Dans ce cas, le produit final, le site, doit se conformer à un standard qui reste assez souple et surtout, la méthode de conception est quant à elle très libre. En résumé, les espaces d'autonomie sont encore pour le moment loin d'être tous supprimés. L'intranet de France Télécom est tellement important qu'il faut un certain temps pour envisager un contrôle complet. Cette difficulté est d'autant plus grande que la trajectoire passée était marquée par une grande liberté laissée aux acteurs. Nous pourrions dire que l'ordre est d'autant plus dur à retrouver que le désordre était la règle.

Ceci étant, si nous retenons une standardisation maximale qui correspondrait à un intranet totalement sous coquille inStranet, la liberté disparaît-elle totalement ? Selon un chef de projet de Net@too : « il y a d'un côté le cadre, le « look and feel », c'est relativement contraignant mais ça n'empêche pas la personnalisation des contenus. Pour résumer, c'est contraignant sur la forme mais pas sur le fond, au contraire on donne plus de libertés avec l'e-publication ». A priori, la publication des informations est rendue, grâce à cet outil, plus démocratique. Chaque individu a, selon ses droits d'accès, la possibilité de mettre de l'information en ligne avec une grande facilité. La nouvelle organisation éditoriale doit ainsi, selon le document de présentation de la coquille inStranet, permettre de :

- ✓ « Favoriser le principe de subsidiarité de l'info » ;
- ✓ « faire dépendre la publication d'un réseau de contributeurs » ;
- ✓ « des abonnements personnalisés aux divers canaux d'information et mettre à disposition des espaces réservés pour des groupes d'utilisateurs ».

Au final « la fraîcheur et la fiabilité de l'information s'en trouvent augmenté ».

Certains notent cependant que ce mode d'organisation risque de supprimer certaines compétences et de limiter par conséquent les fonctionnalités de l'outil :

- ✓ « Il n'y aura plus personne pour faire de l'HTML. Là c'est vrai qu'il y a un problème. car pour les événements exceptionnels, on va en avoir besoin, parce qu'il faut bien que quelqu'un puisse monter tout un dossier avec du graphisme et tout et tout. Le problème c'est que les outils de publication, ils ne savent pas le faire ça. Le problème c'est de garder des compétences alors que l'on en a pas toujours besoin. On pourrait avoir des prestataires qui feraient l'exceptionnel. Il faut conserver une compétence de ce type sinon on ne saura plus le faire si la promotion des outils d'e-publication est trop intensive »¹.

En plus de ce problème qui reste relativement marginal, une autre question bien plus fondamentale se pose. La publication se démocratise mais aucune formation n'est vraiment envisagée pour l'ensemble des publicateurs. La qualité des sites pourrait par conséquent s'en trouver diminuée :

- ✓ « Il y a un problème de qualité avec l'e-publication car les gens n'ont pas forcément les compétences pour rédiger correctement, ils vont faire comme si c'était du Word mais il faut que ça soit lisible. Si on accepte une mise en ligne libre, il faut accepter une qualité hétérogène. Sinon, il faut contrôler mais par qui, comment ? C'est un vrai problème qui se pose »².

En plus de formations, d'autres outils pourraient être utilisés pour pallier ce problème. Il est par exemple envisageable, « à l'instar des feuilles de style sur un traitement de texte, que le concepteur du site développe des pages prêtes à l'emploi qui dispensent le rédacteur d'efforts de structuration trop importants. » (*Ibid.*, p. 171).

Enfin, mis à part ces questions de compétences, l'implication des publicateurs devra être forte et constante pour obtenir pertinence et fraîcheur de l'information. Mais « alimenter le nouveau site intranet crée une responsabilité face à laquelle chacun a des tentations de se défausser » (S. Bombarde, 2000, p. 133). Le management devra être conscient de cette tendance pour continuer à assurer une publication de qualité.

Réussir la standardisation de l'intranet, tout en conservant de la personnalisation implique de dépasser certaines contraintes. Nous le comprenons, l'évolution de l'activité des webmasters n'est pas la seule réponse à apporter pour résoudre le paradoxe. Plus globalement, « 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 » (D. Bayart, et al., 2002, p. 10). L'évolution des usages semble en fait incontournable pour atteindre l'objectif fixé par la direction selon lequel créativité et efficacité peuvent s'obtenir ensemble :

¹ Phrase d'un chef de projet de Net@too recueillie lors d'un entretien.

² *Idem.*

✓ « Nous ne voulons pas tuer l'initiative mais la susciter là où elle est efficace »¹.

¹ Phrase de Jean-Paul Cottet, Directeur du Système d'Information, prononcée lors de la « Journée des acteurs de l'intranet » le 11 juin 2003.

Conclusion 5 :

Selon Michel Bon « l'une des réalisations les plus spectaculaires de ce passage à la Net Compagnie a certainement été la refonte, sur une architecture Internet, de notre SI » (Michel Bon, in J.L. Lucas, 2001, préface). L'intranet est un des éléments clés de l'évolution de France Télécom. Visible de tous, il a apporté de nombreuses espérances. Les webmasters ont participé de cette « vague NTIC ». Aujourd'hui, il semble que le réalisme se soit imposé. Désormais, l'objectif de la direction de France Télécom semble avant tout de diminuer la masse salariale et les coûts plus que de mettre en avant de nouvelles compétences. C'est sans doute pour cette raison que le processus de rationalisation actuelle ne relève pas d'un véritable processus de professionnalisation. En effet, l'amélioration de la performance obtenue par une rationalisation basée sur la logique professionnelle se construit autour du savoir. Par ailleurs, le résultat n'est pas flagrant et très rapide en terme quantitatif. Une des raisons de ce phénomène tient peut-être à l'existence de jeux de pouvoirs. « La professionnalisation de certains acteurs peut, de toute évidence, générer des coûts, soit qu'il s'agisse d'acteurs nouveaux qui savent se rendre indispensables, soit que ces acteurs trouvent dans leur professionnalisation les moyens de mieux négocier leur statut. Il n'est pas toujours évident que les bénéfices qu'ils retirent de la professionnalisation aient pour contrepartie une amélioration du service attendu » (E.C. Hughes, 1963, p. 12).

Du fait de cette évolution, certains webmasters semblent gagnés par « la lassitude » (N. Alter, 1993, p. 464). Le manque de reconnaissance de l'investissement personnel fourni et la volonté de restructurer cette activité sont à l'origine de ce sentiment. Si l'évolution actuelle ne permet pas la professionnalisation de l'ensemble des webmasters, elle pourrait néanmoins favoriser une certaine professionnalisation d'une partie d'entre eux qui deviendraient alors des spécialistes du Web. D'autres seraient quant à eux assimilés à des spécialisés aux tâches peu qualifiées.

La multiplicité des pratiques et l'hétérogénéité des situations n'impliquent pas nécessairement une contradiction avec un processus de professionnalisation. Toutes les professions, même les plus reconnues comme celles des médecins ou des avocats connaissent cette diversité. C'est pourquoi il est préférable de considérer la profession comme « plusieurs dynamiques institutionnelles capables de réunir des pratiques diversifiées en un tout social cohérent » (R. Sainsaulieu, in M. Legrand et al., 1995, p. 29). La spécialisation des webmasters n'entraîne pas forcément une rupture des liens entre eux. Les futurs spécialistes, et même peut-être les futurs spécialisés pourraient s'engager dans une institutionnalisation de leurs échanges et ainsi créer ce « tout social cohérent ». Pour France Télécom, cette évolution serait une façon de limiter les risques d'une trop forte standardisation qui empêche toute créativité car « le moyen le plus rationnel pour limiter les coûts de l'innovation tout en préservant les avantages est de créer un espace réglementaire figé. La fermeture de leur métier, le « micro corporatisme » permet ainsi à des innovateurs de protéger leurs acquis et de stabiliser leur identité, leur culture : il leur donne droit à une place (D. Segrestin, 1985). Stabilisant le pouvoir autour de règles précises et d'une rhétorique scientifique (C. Paradeise, 1985), ce comportement permet de tirer parti des investissements originaux, des risques pris à un moment donné, en se protégeant de nouveaux changements » (N. Alter, 1993, p. 466). Cette solution organisationnelle favorise à la fois une professionnalisation des acteurs les plus compétents et une

intégration efficiente à l'organisation. Les deux logiques, professionnelles d'une part et scientifique et rationnelle d'autre part, seraient ainsi conciliées.

Conclusion générale :

Nous espérons que ce travail a apporté des éléments nouveaux pour la recherche mais aussi pour les managers. Ces apports sont bien entendus très relatifs et tous les résultats présentés doivent être utilisés avec précaution en raison de différentes limites que nous précisons ci-après. Il faut de plus considérer ce travail comme une étape avant un approfondissement ou une utilisation de cette recherche pour d'autres études.

• Quels apports ?

Les apports sont assez difficiles à évaluer car ils impliquent une certaine généralisation qui n'est pas simple à proposer et ce d'autant plus que le cas est exploratoire. Cette recherche a néanmoins permis d'apporter certaines corroborations à des théories existantes. Par ailleurs, il nous semble que plusieurs points pouvaient être, non pas généralisés, mais intéressants à relever, à la fois pour envisager une progression de la recherche et des pratiques managériales.

Concernant la littérature sur le changement technologique, la description de l'émergence puis de la rationalisation a corroboré les théories que nous avons présentées dans la deuxième partie de ce document. Les logiques d'acteurs ont été identifiées et dans une perspective plus « macro », le modèle évolutionniste s'est révélé adéquat pour décrire l'évolution de l'intranet de France Télécom. La mise en évidence des liens de causalité du phénomène, pris dans une approche historique, vient conforter ces correspondances entre le cas étudié et les théories retenues.

Par ailleurs, la perspective de l'émergence, qui implique la prise en compte de l'interaction entre organisation et technologie, semble quant à elle, tout à fait pertinente au regard de nos résultats. Elle permet de dépasser une réflexion en terme de déterminisme, pour considérer plutôt la trajectoire du phénomène. A partir de l'interaction du couple organisation et technologie, il devient alors possible d'envisager les marges de manœuvre dont disposent les gestionnaires. Mais cette prise en compte n'est possible qu'à la condition de mener une analyse fine de la technologie et de l'organisation. Dans le cas de l'intranet de France Télécom, la grande liberté laissée aux acteurs couplée à une technologie facilement appropriable, a conduit à un niveau de désordre tel qu'il est aujourd'hui source d'inefficacité. Cependant, ce désordre a également permis le foisonnement et la créativité. De plus, « en tant que fruit d'une volonté délibérée, le désordre favorise, de façon paradoxale, l'apparition de nouvelles formes d'ordre. Smith, par exemple, insiste sur la nécessaire expérimentation à laquelle l'organisation doit se livrer si elle veut assurer sa survie (C. Smith, 1986) » (R.A. Thiétart, et B. Forgues, 1993). France Télécom aurait difficilement pu ignorer l'outil intranet et le mode de déploiement choisi conduit tout naturellement à cette rationalisation, à cette nouvelle forme d'ordre. C'est en considérant cette trajectoire que les managers peuvent limiter les difficultés de la gestion de ce nouvel outil.

Ce travail s'est également insérée dans le cadre de la sociologie des professions. Cette recherche prend ainsi clairement position quant aux différents courants qui traversent cette sociologie. Pour être plus précis, « M.J. Legault (1988) distingue trois courants : « un premier courant défend la thèse d'un déterminisme capitaliste conduisant à un processus de prolétarianisation et de déprofessionnalisation (ou déqualification) dès lors qu'il y a rationalisation et salarisation impliquant économies de main d'œuvre et divisions des tâches (H. Braverman, 1976) ;

« un second courant défend la thèse d'une polarisation des qualifications (déqualification de la majorité, surqualification d'une minorité). Les surqualifiés améliorant leur position seraient ceux qui participent aux tâches de gestion ou de conception (T.J. Johnson, 1972, et M. Freyssenet, 1974) essentielles à la valorisation du capital ;

« un troisième courant développe l'hypothèse d'une non-prolétarianisation des professionnels salariés à cause de la mise en œuvre d'un nouveau mode de gestion de la main d'œuvre par les entreprises, spécifique à cette catégorie de salariés et valorisant la professionnalisation et les valeurs de l'expertise (M.S. Larson, 1977, et C. Derber et W. Schwartz, 1989) » (C. Dubar, 2000, p. 152-153).

Dans notre recherche, le cas étudié présente une « rationalisation et salarisation impliquant économies de main d'œuvre et divisions des tâches » comme le considère le premier courant mais notre analyse conclue à une « polarisation des qualifications » avec une déqualification de la majorité des webmestres et une surqualification d'une minorité d'entre eux. Les résultats de cette recherche corroborent donc ceux du deuxième courant. La rationalisation de France Télécom, considérée comme une néo-taylorisation conduirait à une professionnalisation d'une partie seulement des webmestres. Le troisième courant ne semble pas pertinent ici car l'objectif de diminution des effectifs est une composante majeure de la « gestion de la main d'œuvre » à France Télécom et aucune gestion véritablement spécifique à la population des webmestres n'a été envisagée.

Au-delà de toutes ces corroborations théoriques, l'une des particularités de cette étude et de ses résultats est de croiser deux champs théoriques qui sont rarement confrontés : la littérature sur le changement technologique et la sociologie des professions. Cette rencontre a permis de mieux comprendre les phases d'émergence puis de rationalisation de la technologie intranet mais aussi les phases de transformation de l'activité des webmestres. Les concepts évolutionnistes et le concept de professionnalisation permettent en particulier de mettre en évidence certains des facteurs qui conduisent à une interaction entre l'évolution de la technologie et de l'activité des webmestres. Tout ceci permet alors de mieux envisager les effets des transformations sur les fonctionnalités de l'outil. Si nous n'avons pas le recul nécessaire pour bien délimiter les apports théoriques de ce croisement, il nous semble que de nombreuses implications sont à dénombrer pour les pratiques managériales.

Le temps passé sur le terrain, ainsi que la réalisation d'un stage ont naturellement conduit à prendre en compte des aspects plus opérationnels, mobilisables pour les managers.

Le premier apport identifié est sans doute d'indiquer la relative banalité du phénomène. Ce constat appelle une introspection sur d'autres évolutions passées. Le cas de l'introduction de la micro-informatique est ainsi un élément qui peut favoriser

une meilleure gestion de la situation actuelle. La gestion de la population des webmestres ne devrait donc pas s'appréhender comme un simple problème de ressource humaines. Les réflexions sur les effets des changements technologiques sont d'une aide certaine pour envisager l'évolution de l'activité des webmestres. Par ailleurs, la mise en évidence des spécificités de l'intranet et de son déploiement à France Télécom doivent permettre de mieux mesurer les effets de la rationalisation en cours à la fois pour les fonctionnalités de l'outil et pour le devenir des webmestres.

Le champ d'application de cette recherche est assez varié au sein des organisations. Cette diversité découle de la tentative d'intégrer, comme nous venons de le souligner, la globalité du phénomène et de lier notamment gestion de la technique et des ressources humaines d'un côté avec les fonctionnalités de l'outil de l'autre. Le dialogue entre les responsables du système d'information, des ressources humaines et de la communication pourrait s'en trouver facilité. La rationalisation d'un intranet ne devrait pas être considérée sous l'angle d'un seul de ces acteurs au risque de confondre les moyens et les fins. La réduction des coûts de gestion de l'intranet ne peut notamment s'envisager sans la prise en compte des compétences et surtout de leur devenir. Le fait d'automatiser l'ensemble de la « chaîne de publication »¹ risque de supprimer un certain savoir-faire qui pourrait être utile à moyen terme. Plus globalement, « les activités qui ne semblent pas directement liées à la mission présente de l'organisation, sont un moyen pour améliorer sa capacité de réponse à la complexité et aux conditions changeantes. Weick, par exemple, affirme que c'est grâce à l'expérimentation que l'auto-organisation, c'est-à-dire l'organisation qui se constitue d'elle-même, prend corps peu à peu (K. Weick, 1981) » (R.A. Thiétart, et B. Forgues, 1993).

Par ailleurs, la standardisation et l'évolution de l'activité des webmestres impacte comme nous l'avons indiqué les fonctionnalités de l'outil. Les responsables de communication et plus largement l'ensemble des managers doivent avoir conscience de ces évolutions pour les discuter et mieux les gérer ensuite. Ainsi, « la préoccupation pour l'ordre, la stabilité et la cohérence, et ce quel que soit le contexte, porte atteinte au management créatif et à la capacité de faire face à l'incertitude » (R. Stacey, 1992, p. 208). Il faut prendre en compte ce point pour essayer d'en limiter les effets en proposant d'autres mesures qui favoriseront la créativité. Le fait de professionnaliser une partie des webmestres pourrait encourager les acteurs qui sont les moteurs du changement technologique. L'idée de mettre en place des responsables NTIC dans chaque Direction Régionale représente une solution potentielle pour continuer le processus d'e-transformation engagé depuis maintenant plusieurs années. Bien entendu, cet acteur devra être soutenu par le management pour avoir une certaine influence (R.A. Burgelman, 1984).

Toujours en lien avec les effets de la rationalisation sur les fonctionnalités, la publication est un principe très louable mais dans la pratique de nombreux obstacles pourraient se présenter. Mettre en place l'e-publication en raison de restrictions budgétaires sans sensibiliser les managers risque de conduire à une certaine inefficience car l'investissement de départ est relativement important et il ne peut être rentable qu'à la condition d'une « meilleure utilisation » de l'intranet. L'outil peut

¹ Terme utilisé dans un document de présentation de l'évolution de l'intranet de France Télécom.

être extrêmement efficace pour gérer une base documentaire mais à condition que la fraîcheur et la pertinence des documents soient garanties.

Par ailleurs, cette étude de l'évolution de l'activité des webmestres au sein d'une des plus grandes entreprises françaises peut servir de point de référence pour d'autres entreprises ou pour les différentes écoles de formation à ces métiers. Une organisation comme France Télécom peut être considérée sur ce point comme relativement proactive et comme un agent favorisant le changement de l'environnement. Cette étude de cas pourrait finalement indiquer la tendance à venir pour l'ensemble des webmestres : une professionnalisation pour certains acteurs qui verraient leurs qualifications augmenter alors que d'autres au contraire seraient déqualifiés avec des postes aux tâches assez routinières. Cette tendance si elle se confirme implique pour chaque individu présent ou voulant être présent sur ce marché de bien avoir conscience de cette dualité. Les formations et les expériences seront alors déterminantes pour être dans l'un ou l'autre des segments du marché.

Enfin, cette étude est une sorte de témoignage sur la situation de plusieurs centaines de webmestres. Il peut donc intéresser l'ensemble de cette profession qui pourra sans doute retrouver des aspects communs au cas présenté mais aussi prendre conscience de certaines spécificités qui devraient leur permettre de mieux évoluer sur le marché du travail.

Il est maintenant indispensable de souligner les limites de ce travail pour mieux intégrer ensuite, dans une utilisation ultérieure, ses apports.

• **Quelles limites ?**

Cette recherche comporte deux limites majeures. La première est liée à l'impossibilité de « séparer totalement le stagiaire de l'apprenti chercheur ». L'un et l'autre s'influençant réciproquement même si la volonté affichée était toute autre. La deuxième est plus le fait de la perspective prédictive d'une partie de cette recherche, qui se confronte alors aux aléas futurs.

La position occupée lors de l'observation participante a conduit à l'adoption d'un discours à l'orientation très managériale. Certaines visions de l'intranet présentes dans l'organisation ont été presque entièrement occultées. Les points de vue des utilisateurs¹ et des responsables de communication sont par exemple assez peu pris en compte. Ce biais découle d'une certaine acculturation aux valeurs de l'entité d'accueil. La remarque d'un responsable RH ayant participé au groupe de travail sur l'évolution des métiers avait également souligné certains manques dans la perception des managers de Net@too :

- ✓ « Sur le chantier Net@too, je n'ai pas vu de construction logique. Au niveau des problèmes métiers de l'intranet, ce qui m'a un peu gêné c'est que l'on n'a pas bien pris en compte tous les impacts. On s'est contenté de ce que l'on appelait les webmestres, mais cela va plus loin que cela. Il y a aussi les gens de la com, les personnes qui s'occupent des applications. Bref, il aurait fallu voir tous les

¹ Un entretien informel avec une thésarde de FTR&D travaillant sur les usages des NTIC a permis une certaine prise de conscience sur des aspects liés à la « vision utilisateur ».

impacts sur les métiers de l'évolution de l'intranet. On a réduit notre groupe de travail sur les métiers de l'intranet mais quel objectif de performance on cherche ? »¹

La dernière partie de ce travail a essayé de combler cette lacune en étudiant les effets sur les fonctionnalités mais il aurait été intéressant de développer un peu plus ce point. Des entretiens avec des responsables de communication et quelques utilisateurs auraient sans doute permis d'étoffer le propos.

Cette orientation managériale du discours mise à part, le principal biais envisagé est lié à la réalisation du stage et à la position hiérarchique qui en découle, source de « contamination » des données. En effet, la plupart des personnes qui ont été interrogées lors des entretiens connaissaient déjà la fonction qui était occupée en tant que stagiaire. Certains ont sans aucun doute eu la tentation de faire passer des messages à la direction lors de cette entrevue. Pour cette raison, une explication claire de l'objet des entretiens a toujours été soigneusement réalisée pour limiter cet effet. Il a été à chaque fois bien précisé que le contenu des entretiens devait permettre de réaliser un mémoire de DEA et que les témoignages resteraient anonymes. Sur ce point, il faut souligner qu'une seule personne a demandé la suppression d'une partie du témoignage. Pour le reste, les discours ont été a priori assez explicites et libres de toutes censures². Les remarques très virulentes concernant le nouvel outil de coquille inStranet sont assez indicatives de la sincérité des personnes interrogées. Cette sincérité doit néanmoins être considérée avec recul car la situation sociale est relativement tendue. Les multiples restructurations qui touchent directement les webmasters (fusion de sites intranet, disparition de certains d'entre eux, suppression de postes...) a pu conduire à une certaine exagération des problèmes rencontrés dans leur activité.

Le deuxième biais découle de la taille de l'entreprise. Comme « l'intranet ressemble à l'organisation qui le génère » (S. Bombarde, 2000, p. 201), l'intranet de France Télécom est imposant et la multiplicité de ses fonctionnalités ont rendu très difficile une appréhension totalisante de l'intranet. De nombreuses zones sont restées relativement inexploitées. L'analyse n'a pratiquement pas porté, par exemple, sur les applications alors que ce point fait l'objet de nombreuses réflexions de la part des managers³.

Le deuxième type de limites de ce travail est du à des propositions parfois prédictives quant à l'impact de la rationalisation en cours. Or, pour différentes raisons, des éléments pourraient fortement contrarier nos analyses.

La première explication de la possibilité de voir apparaître des changements importants de stratégie est liée à la situation financière difficile de l'entreprise qui peut conduire à des mesures extrêmes, d'urgence, allant encore plus loin que la

¹ Phrase d'un participant du groupe de travail sur l'évolution des métiers recueillie lors d'un entretien.

² Nous entendons ici par censure des individus qui auraient volontairement menti ou omis de transmettre certaines informations.

³ Actuellement un projet de Net@too vise à rationaliser la gestion des applications locales en identifiant les meilleures d'entre elles, de façon à les mutualiser. A l'inverse tout nouveau développement devra être réfléchi au regard de l'existant pour éviter de multiplier les versions et d'arriver à la situation où pour un même besoin, il existe plusieurs dizaines d'applications différentes.

restructuration actuellement menée. La situation ne permet pas pour le moment d'envisager une telle évolution car les premiers résultats des mesures prises depuis bientôt un an sont très positives¹.

La deuxième raison qui pourrait fortement faire évoluer la gestion de l'intranet est liée à la complexité inhérente à tout projet informatique (R. Marciniack, 1998). Ces projets connaissent de nombreux échecs et le projet de coquille inStranet actuellement en phase de déploiement pourrait également être remis en cause. Ceci étant et comme nous l'avons indiqué, la fin de ce projet n'implique pas la fin de la réorganisation de la gestion de l'intranet. Si l'outil technique change, le processus pourrait rester globalement le même car de multiples facteurs ont conduit à cette rationalisation, la technique n'étant qu'un de ces facteurs. L'évolution de l'activité des webmestres à l'extérieur de l'entreprise vient d'ailleurs confirmer ce point.

¹ « La croissance de 8,4 % du chiffre d'affaires de France Télécom en 2002 est en ligne avec les objectifs. Grâce aux efforts du 4^{ème} trimestre, FT confirme que son Ebitda 2002 (...) sera largement supérieur aux prévisions du marché et ses dépenses d'investissement, inférieures » (Annonce France Télécom diffusée sur le site Net FT le 29.01.03).

- **Quelles perspectives pour un travail de thèse ?**

Il pourrait être intéressant de considérer d'autres situations d'entreprises pour voir si les deux logiques, « logiques professionnelles » de la part des webmestres, et des « logiques plus scientifiques et rationnelles » (R. Sainsaulieu, 1987, p.83) portées par les managers, logiques qui s'apparentent pour de nombreux aspects à la logique taylorienne, se retrouvent dans le cas de l'émergence d'une nouvelle technologie. Cette réflexion permettrait d'apporter certaines propositions théoriques au niveau de la gestion des ressources humaines. Il s'agirait de considérer les acteurs du changement comme des innovateurs mais aussi comme des professionnels potentiels. Ce groupe d'acteurs serait considéré comme une « ressource complémentaire » qui rend plus performant l'utilisation d'une nouvelle technologie comme l'intranet. En effet, il n'y a pas de bénéfices directement liés aux NTIC, ceux-ci dépendent plutôt de la capacité d'une organisation à les fondre à d'autres ressources organisationnelles de telle manière que ces ressources se complètent. « La complémentarité représente un renchérissement de valeur de la ressource et survient quand une ressource produit de plus grands bénéfices dans la présence d'une autre ressource qu'elle ne le fait seule » (T.C. Powell, et A. Dent-Micallef, 1997, p.379). Le processus de professionnalisation pourrait favoriser l'émergence d'acteurs compétents et intégrés à l'organisation.

Dans cette perspective, la sociologie des professions n'est pas une sociologie qui se cantonne à certains groupes très spécifiques, elle intègre un ensemble beaucoup plus large et permet de mieux saisir les logiques d'acteurs et les jeux de pouvoir.

Cette posture de recherche pourrait être utilisée pour appréhender la situation de l'administration publique française qui travaille depuis maintenant plusieurs années afin d'utiliser efficacement les NTIC. Pour y parvenir, elle intègre un certain nombre de professionnels qui apportent des compétences difficiles à développer en interne. Le cas du transfert des webmestres de France Télécom au sein de la fonction publique est à ce sujet un cas qui pourrait être intéressant pour poursuivre ce présent travail.

Bibliographie :

ALIN, F., LAFONT, D., MACARY, J.F., 1998, *Le projet intranet : de l'analyse des besoins de l'entreprise à la mise en œuvre des solutions*, Paris, Ed. Eyrolles, 329 p.

ABOTT, A.D., 1988, *The System of Professions*, Chicago, Ed. University of Chicago Press.

ADER.RH.IS, 2001, "RH & NTIC, évolution ou révolution ? ", *Symposium International en Ressources Humaines de Marrakech*, 159p.

ALDRICH, H.E., 1999, *Organizations Evolving*, Londres, Ed. Sage, 413 p.

ALSENE, E., 1990, "Les impacts de la technologie sur l'organisation", *Sociologie du travail*, n° 3, p. 321-337.

ALTER, N., 1999, *La gestion du désordre*, Paris, Ed. L'Harmattan, 207 p.

ALTER, N., 1993, "La lassitude de l'acteur", *Sociologie du travail*, n° 4, p. 447-468.

ALTER N., DUBONNET C., 1994, *Le manager et le sociologue*, Paris, Ed. L'Harmattan, 239 p.

AMIS, S, et MILAN, S, 1997, *L'intranet, mode d'emploi. De nouvelles perspectives pour la communication d'entreprise*, Paris, Ed. LPM, 216 p.

ANCONA, D., 1990, "Top management teams : Preparing for the revolution", in J. Caroll (ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, Hillsdale, NJ : L. Erlbaum Association., p. 99-128.

ARGYRIS, C., 1999, *On Organizational Learning*, Ed. Blackwell Business, 2ème édition, 464 p.

ARGYRIS, C., *Knowledge for Action, A Guide to Overcomming Barriers to Organisational Change*, Ed. Jossey-Bass Inc., 1993.

BAILE, S., BAILLETTE, P. et CAUTAIN, P. (sous la dir.), 2000, "Management et technologies de l'information : nouvelles organisations, nouveaux métiers ; quelles formations pour les gestionnaires ? ", *Colloque des 12^{èmes} Journées Nationales de l'Enseignement de Gestion, Toulouse*.

BANON, B, 1999, *Les métiers d'Internet et du multimédia*, Paris, Ed. L'atelier de l'archer, 248 p.

BARDIN, L., 1998, *L'analyse de contenu*, Paris, Ed. Presses universitaires de France, 291 p.

BARNARD, C., 1968, *The functions of the executive*, Harvard, Ed. Harvard University Press, 334 p.

BARTOLI M. et COCHET F., 1998, *L'automatisation dans les industries de l'habillement. Spécificités socio-économiques et contraintes techniques*, Rapport pour le ministère de la recherche, Grenoble.

BAUM, J.A.C., 2002, *Companion to Organizations*, Londres, Ed. The Blackwell, 957 p.

BAUMARD, P., et IBERT, J., 1999, *Quelles approches avec quelles données ?*, p. 81-103 dans THIETART, R.A., et al., 1999, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Ed. Dunod, 537 p.

BAUMARD, P., DONADA, C., IBERT, J., et XUEREB, J.M., 1999, *La collecte des données et la gestion de leurs sources*, p. 224-256, dans THIETART, R.A., et al., 1999, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Ed. Dunod, 537 p.

BAYART, D., BENGHOZI, P.J., et BORZEIX, A., 2002, *Enjeux, modes d'appropriation et nouveaux comportements induits par la mise en oeuvre des NTIC à la Poste*, 74 p.

BEAUD, S., et WEBER, F., 1997, *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, Ed. La découverte, 328 p.

BEAUDOIN, V., CARDON, D., MALLARD, 2001, A., "De clic en clic – Créativité et rationalisation dans les usages des intranets d'entreprise." *Sociologie du travail*, Vol 43, N°3, p. 309-326.

BECKER, H.S., 1962, *The nature of a profession*, dans Henry, N.B. (Ed.), *Education for the Profession*, Chicago, University of Chicago.

BELLIER, S., ISAAC, H., JOSSERAND, E., KALIKA, M. et LEROY, I., 2002, *Le e-management : vers l'entreprise virtuelle ?*, Paris, Ed. Liaisons, 156 p.

BENGHOZI, P.J., "De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client. L'organisation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales", *Réseaux*, n°91, p. 13-29.

BENGHOZI, P.J, COHENDET, P., 1998, *L'organisation de la production et de la décision face aux TIC*, in Rallet A., Ed., *Technologies de l'information, organisation et performances économiques*, Commissariat général au Plan.

BENGHOZI, P.J, FLICHY, P., D'IRIBARNE, A., 2000, "Le développement des NTIC dans les entreprises françaises", *Réseaux*, vol. 18, n°104, p. 31-57.

BENGHOZI, P.J., 1999, "Technologies de l'information et organisation : de la tentation de la flexibilité à la centralisation", *2ème colloque international "Usages et services des télécommunications"*, Bordeaux

BENGUIGUI, G., 1970, "L'évaluation de la bureaucratisation des entreprises", *Sociologie du travail*, n° 2, p. 140-151.

- BERDUGO, A., MAHL, R., et JEAN, G. (sous la dir.), 2002, *Guide du management des systèmes d'information*, Paris, Ed. Hermes science, 622 p.
- BERNARD, F. et MAMEL, P.J., 1982, "Vers une déprofessionnalisation de la profession comptable ? La situation au Québec", *Sociologie du travail*, n° 2, p. 117-134.
- BERNARD, R., *L'intranet en entreprise*, Paris, Ed. Sybex, 243 p.
- BITOUZET, C., FOURNIER, P., et TEZENAS du MONTCEL, B., *Management et intranet*, Paris, Ed. Hermes.
- BOMBARDE, S., 2000, *Intranet, pour une communication réussie, outils et pratiques*, Paris, Ed. Stratégies, 217 p.
- BOUCHIKHI, A., 1988, *Eléments d'une approche constructiviste des structures organisationnelles. Cas de la structuration d'un champ de la micro-informatique à la RATP*. Université de Dauphine, J. Girin, 251 p.
- BOUQUIN, H., 1986, *Le contrôle de gestion*, Paris, Ed. Presses Universitaires de France, 5^{ème} édition, 463 p.
- BRADLEY S. P., et NOLON R. L., 1999, *Internet, Intranet, réseaux : mieux identifier et répondre aux besoins des clients grâce aux nouvelles technologies de l'information*, Paris, Ed. Presses Universitaires de France, 291 p.
- BRAVERMAN, H., 1976, *Travail et capitalisme monopoliste*, trad. Maspero.
- BURGELMAN, R.A., 1984, "Managing the Internal Corporate Venturing Process", *Sloan Management Process*, déc-janv-fév.
- BURNS, T., STALKER, G.M., 1994, *The Management of Innovation*, Oxford, Ed. Oxford university Press, 269 p.
- BUSCATTO, M., 2002, "Les centres d'appel, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphoniques", *Revue Française de Sociologie*, n°44, p. 100-128.
- BUSINO, G., 1993, *Les théories de la bureaucratie*, Paris, Ed. Que sais-je ?, 128 p.
- CACALY, S. (sous la dir.), 1999, *Les enjeux du management de l'information dans les organisations. Usages, outils, techniques*, Paris, Ed. ADBS, 161 p.
- CARLIER, R., 2000, *Profession webmaster*, Paris, Ed. Les Echos, 256 p.
- CASTELLS, M., 2001, *La société en réseau, l'ère de l'information*, Paris, Ed. Fayard, 671 p.
- CHAMPAUX, J., BRET C., 2000, *La cyberentreprise*, Paris, Ed. Dunod, 269 p.

- CHARREIRE, S. et HUAULT, I. (sous la dir.), 2002, *Les grands auteurs en management*, Paris, Ed. EMS, 463 p.
- CHATELAIN, Y., GRANGE, T., et ROCHE, L., 1999, *Travailler en groupe avec les NTIC*, Paris, Ed. L'harmattan, 160 p.
- CHEVALIER Patrick, SCOUARNEC Aline, 2002, "La prospective des métiers à France Télécom", *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n°140, p.245-253
- CLARK, J., 1993, *Human Ressource Management and Technical Change*, Londres, Sage, 240 p.
- CLOSON, F.L., 1955, *Introduction au Dictionnaires des Métiers et appellations d'emplois*, Paris, Ed. Presses Universitaires de France, I.N.S.E.E.
- CORFMAT, D., HELLUY, A., et BARON, P., 2000, *La mutation du contrôle de gestion*, Paris, Ed. d'organisation.
- CORIAT, B., 1990, *L'atelier et le robot*, Paris, Ed. Christian Bourgeois, 302 p.
- CORIAT, B., 1979, *L'atelier et le chronomètre*, Paris, Ed. Christian Bourgeois, 302 p.
- CROZIER, M., 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Ed. du Seuil, 413 p.
- CROZIER, M., et FRIEDBERG, E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Ed. du Seuil, 463 p.
- CYERT, R.M., MARCH, J.G., 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Ed. Englewood Cliffs, 332 p.
- DANZIN, A., QUIGNAUX, J.P., et TOPORKOFF, S., 2001, *Net Tr@vail*, Paris, Ed. Economica, 173 p.
- DEMING, W. E., 2000, *Out of the Crisis*, Boston, Ed. The MIT Press, 507 p.
- DERBER, C., et SCHWARTZ, W, 1989, "Des hiérarchies à l'intérieur des hiérarchies : le pouvoir professionnel à l'œuvre", *Sociologie et société*, n°2, p. 55-76
- DESREUMAUX, A., 1998, *Théorie des organisations*, Caen, Ed. Management Société, 222 p.
- DESROSIERES, A. et THEVENOT, L., 2002, *Les catégories socioprofessionnelles*, Paris, Ed. Repères La découverte, 121 p.
- DE VAUJANY, F., 2000, "Usages d'un intranet et processus de structuration de l'organisation", *Systèmes d'information et management*, N° 2, Vol. 5, p.79-105
- DOSI, G., "Technological paradigms and technological trajectories, A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change", *Research Policy*, N° 11, p. 147-162.

DUBERNET, A.C., 2002, "Des métiers traditionnels aux vrais métiers", p. 25-52 dans *La révolution des métiers*, PIOTET, F., (sous la dir.), Paris, Ed. Presses Universitaires de France, 362 p.

DUBAR, C., 2000, *La socialisation. Construction des identités sociale et professionnelles*, Paris, Ed. Armand Colin, 255 p.

DUBAR, C., 2000, *La crise des identités, L'interprétation d'une mutation*, Paris, Ed. Presses Universitaires de France, 239 p.

DUBAR, C. et TRIPIER, P., 1998, *Sociologie des professions*, Paris, Ed. Armand Collin, 256 p.

DUMOUCHEL, L., 2002, *Les méthodes de Business Process Re-engineering appliquées à la rationalisation de l'intranet de France Télécom, Mastère Spécialisé « NTIC Management »*, EM Lyon, Ecole Centrale Paris, 74 p.

EMERY F.E. et TRIST, E.L., 1960, "Socio-Technical Systems", in C.W. Churchman & M. Verhulst. *Management Sciences, Models and Techniques*, vol. 2, Elmsford, New-York, Ed. Pergamon Press, p. 83-97.

ENGELHARD, J.M., 2002, *Les métiers de la Net économie*, Paris, Ed. Syntec informatique, 256 p.

ESPEJO, R., SCHUHMANN, W., et SCHWANINGER, M., 1996, *Organizational Transformation and learning, A cybernetic Approach to Management*, New York, Ed. John Wiley & Sons, 350 p.

FLEXNER, A., 1915, "Is social work a profession ?", *School and Society*, 1, 26

FORGUES, B., 2002, "Howard E. Aldrich, De l'écologie des populations à l'évolutionnisme : vers une théorie intégrative du changement organisationnel", p. 67-79, in CHARREIRE, S. et HUAULT, I. (sous la dir.), *Les grands auteurs en management*, Paris, Ed. EMS, 463 p.

FOURNIER, P., BITOUZET, C., TEZENAS DU MONTCEL, B., 1997, *Management et intranet*, Paris, Ed. Hermès, 158 p.

FREIDSON, E., 1996, "Theory of Professionalism : Metho and Substance", *Conférence de Nottingham*, WG 02.

FREYSSINET, M., 1974, *Le processus de déqualification-surqualification de la force de travail*, Paris, Centre de Sociologie Urbaine.

FRIEDBERG E., 1981, "L'analyse sociologique des organisations", *Revue Pour*, n°28, octobre, p. 71-76.

FRIEDMANN G., 1964, *Le travail en miettes*, Paris, Ed. Gallimard, 368 p.

- FULK, J., STEINFELD, C.W., et SCHMITZ, J., 1990, *A social influence model of technology use*, in J. Fulk, C.W. Steinfield, Ed. *Organizations and information technology*.
- GADREY, J., 2000, *Nouvelle économie, nouveau mythe*, Paris, Ed. Flammarion, 229 p.
- GAUDIN, J.P., 1987, "Savoirs, savoir-faire et mouvement de professionnalisation dans l'urbanisme au début du siècle", *Sociologie du travail*, n° 2, p. 177-197.
- GERMAIN, M., 1998, *L'intranet*, Paris, Ed. Economica, 112 p.
- GIRAUD, C., 1987, *Bureaucratie et Changement*, Paris, Ed. L'Harmattan, 262 p.
- GUERIN, F., 1998, *Faut-il brûler Taylor ?*, Paris, Ed. EMS, 128 p.
- GUILLAUME, P., 1996, *La professionnalisation des classes moyennes*, Bordeaux, Ed. de la Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, 389 p.
- HALL, R.H., 1963, The concept of bureaucracy, an empirical assessment, *American Journal of Sociology*, LXIX.
- HARVEY, M., PALMER, J., SPEIER, C., 1997, "Implementing intra-organizational learning : a phased model approach supported by intranet technology". *European Management Journal*, 16(3), p. 341-354.
- HATCHUEL, Armand, 1988, *Taylorism in the Age of Variety : Production Management in the 1980's*, contribution au colloque "La gestion des entreprises dans une perspective historique", Paris.
- HEADY, F., 1959, "Bureaucratic theory and comparative administration", *Administrative Science Quarterly*, 1.
- HEDERLE, R., et ROMIEUX, W, 1998, *Information et pouvoirs partagés*, Paris, Ed. liaisons, 161 p.
- HICKSON, D., HIMINGS, C., MACDONALD, K., TURNER, C., et LUPTON, T., 1963, "A conceptual schema for organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8, n°3, déc.
- HUBER, G.P., et GLICK, W.H., 1993, *Organizational Change and Redesign, Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford, Ed. Oxford University Press, 450 p.
- HUGHES, E.C., 1996, *Le regard sociologique*, Paris, Ed. de l'EHESS, 344 p. (traduit de l'anglais, recueil de textes sous la direction de CHAPOULIE, J.M.).
- HUGHES, E.C., 1970, "The Humble and the Proud : The Comparative Study of Occupations", *Sociological Quarterly*, 9 (2), p. 147-156.
- HUGHES, E.C., 1963, "Professions", *Daedalus*, 92, n° 4, p. 655-668

- IBERT, J., 2002, "Des systèmes socio-techniques à l'écologie des organisations, p.81-98, dans CHARREIRE, S. et HUAULT, I. (sous la dir.), *Les grands auteurs en management*, Paris, Ed. EMS, 463 p.
- JACOB, R. et DUCHARME, J. (sous la dir.), 1995, *Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques*, Paris, Ed. Gaëtan Morin, 344 p.
- JARNIOU, P., TABATONI, P., 1975, *Les systèmes de gestion : politique et structure*, Paris, Ed. Presses Universitaires de France, 233 p.
- JOHNSON, T., 1972, *Professions and Power*, London, Macmillan.
- FREUND J., 1968, *Sociologie de Max Weber*, Paris, Ed. Presses Universitaires de France, 256 p.
- JOSSERAND, E., 2001, *L'entreprise en réseau*, Paris, Ed. Vuibert, 136 p.
- KALIKA, M., 2002, *e-GRH*, Reuil Malmaison, Ed. Liaison, 323 p.
- KANE, N.F., 1999, *Introducing Corporate intranets : A descriptive study of business process and organizationnal response*, Stanford University.
- KERN, H., et SCHUMANN, M., 1984, "Vers une professionnalisation du travail industriel", *Sociologie du travail*, n° 4, p. 398-406.
- KERR, S., VON GLINOW, M., et SCHRIECHEIM, J., 1977, "Issues in the study of professionals and organizations : the case of scientist and engineers", *Organizational Behaviour and Human Performance*, 18 (2), p. 259-283.
- KOTHA, S., 1995, "Mass customization : Implementing the emerging paradigm for competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 16, p. 21-43.
- LACROIX, P., 2003, *Webmaster*, Paris, Ed. Dunod, 165 p.
- LANGLEY, A., 2001, *Joies et défis de la recherche qualitative*, CEFAG - méthodes qualitatives, novembre.
- LARSON, M.S., 1977, *The Rise of Professionalism*, Berkerley, University of California Press.
- LATREILLE, G., 1980, *La naissance des métiers en France, 1950-1970, Etudes psychosociales*, Paris, Ed. Presses Universitaires de France, 408 p.
- LAWRENCE, P.L., LORSCH, J.W., 1973, *Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation*, Paris, Ed. d'organisations, 223 p.
- LE DUFF, R. (sous la dir.), 1999, *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Paris, Ed. Dalloz, 1644 p.

- LEGAULT, M.J., 1988, “ Le métier de chercheur scientifique en sciences sociales et la sociologie des professions”, *Sociologie et société*, XX, n° 2, p. 163-176.
- LEGRIS, B., 1986, “Résultats économiques des exploitations agricoles selon la formation de leur chef en 1979”, Série S, *Structures et environnement des exploitations*, n° 130, mai, Paris, SCEES.
- LI, D.H., 1997, “From compromise to harmony : Organizationnal redesign through information and communication technologies”, *International Journal of Information management* , 17(6), p.451-464.
- LIU, M. 1997, *Fondements et pratiques de la recherche-action*, Paris, Ed. L’Harmattan, 351 p.
- LINHART R., 1976, *Lénine, les paysans*, Taylor, Paris, Ed. Le Seuil, p.76
- LUCAS, J.L., *Une architecture Internet pour le système d’information de France Télécom ; Comment l’une des premières entreprises françaises reconstruit son système d’information en misant sur le tout Internet pour se rapprocher de ses clients*, Paris, Ed. d’organisation, 2001, 268 p.
- MACCONNELL, J., et WARD-PERKINS, D., 1996, *L’avantage Internet pour l’entreprise*, Paris, Ed. Dunod, 183p.
- MANNHEIM, K., 1930, “Über das Wesen und die Bedeutung des wirtschaftlichen Erfolgsstrebens”, *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, vol. 63, p. 449-512.
- MARCINIACK, R., 1998, “Management des projets informatiques : complexité et gestion des conflits”, CNAM, *Institut d’Informatique d’Entreprise*, 1^{er} semestre, p. 27-50.
- MARKUS, R., 1988, “Information technology and organizational change : causal structure in theory and research”, *Management Science*, 34(5) : 583-98.
- MAURICE, M., 1972, “Propos sur la sociologie des professions”, *Sociologie du travail*, n° 2, avril-juin.
- MEAD, S.P., 1997, Projetc-specific intranets for construction teams, *Project Management Journal*, 28(3), p. 44-51.
- MEIER, O., 2002, “Le management scientifique des entreprises”, p. 53-66, in CHARREIRE, S. et HUAULT, I. (sous la dir.), *Les grands auteurs en management*, Paris, Ed. EMS, 463 p.
- MERTON, R.K., 1957, *The Student Physician. Introductory studies in the sociology of medical education*, Cambridge, Ed. Harvard University Press.
- MEYER, A., BROOKS, G., GOES, J., 1990, “Environmental jolts and industry revolutions”, *Strategy Management Journal*, 11, p. 93-110.

- MONMOLLIN (de), M., 2001, *Discours sur l'organisation du travail*, Paris, Ed. L'Harmattan, 139 p.
- MONMOLLIN (de), M., et PASTRE, O. (sous la dir.), 1984, *Le taylorisme*, Paris, Ed. La Découverte, 361 p.
- MONMOLLIN (de), M., 1974, "Taylorisme et antitaylorisme", *Sociologie du travail*, n° 4, p. 374-382.
- MONTMORILLON (de), B., 1999, "Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise", in G. Koenig (coordinateur), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21^{ème} siècle*, Paris, Ed. Economica, p. 171.
- MORIN, E., 1977, *La méthode 1, La Nature de la Nature*, Paris, Ed. du Seuil, 399 p.
- MULLER, A., 2001, *La Net économie*, Paris, Ed. Que sais-je ?, 128 p.
- NADLER, D.A., et TUSHMAN, M.L., 1990, "Beyond the charismatic leader : Leadership and organizational change", *California Management Review*, 32(2), p. 77-97.
- NELSON, R., 1995, "Recent evolutionary theorizing about economic change", *Journal of Economics Literature*, 3, p. 48-90.
- NORRIS, M., MUSCHAMP, P. et SIM, S., 1999, "The BT Intranet : Information by Design", *Computer*, IEEE, mars, p.59-66.
- O'FLAVERTY, B., et WILLIAMS, H, 2000, "Intranet Adoption in Irish Organisations : A Survey Analysis", *Système d'information et management*, n°2, vol.5, p.41-58
- OPPENHEIMER, M., 1973, "The proletarianization of the professional", in P. Halmos, "Professionalization and social Change". *Sociological Review Monograph*, p. 213-227.
- PARADEISE, C., 2003, "Comprendre les professionnels : l'apport de la sociologie", *Sciences Humaines*, N° 139, p. 26-29
- PARADEISE, C., 1985, "Rhétorique professionnelle et expertise", *Sociologie du travail*, n° 1, p. 17-31.
- PARSONS, T., 1968, "Professions", *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol. 12.
- PAUL, J., BENDER, B., WEJSCHER, W., MEYER, N., FRENKIEL, M. et VIE T., 1997, *Grand livre de l'intranet*, Paris, Ed. Micro-application, 1108 p.
- PICHAULT, F., RORIVE, B., et ZUNE, M., 2002, *TIC et métiers en émergence, Rapport à la DiGITIP*, Paris, 201 p.

- PICHAULT, F., 1990, *Le conflit informatique*, Bruxelles, Ed. De Boeck, 259 p.
- PINE II, B.J., 1993, *Mass customization*, Boston, Ed. Harvard Business School Press.
- PIOTET, F. (sous la dir.), 2002, *La révolution des métiers*, Paris, Ed. Presses Universitaires de France, 362 p.
- PORTER, M.E., 2001, "Internet, la stratégie plus que jamais", *Expansion Management Review*, N° 101, juin, p. 33-52.
- POUGET, M., 1998, *Taylor et le taylorisme*, Paris, Ed. Que sais-je ?, 128 p.
- REIX, R., 2002, *Systèmes d'information et management des organisations*, Paris, Ed. Vuibert, 4^{ème} édition, 443 p.
- REIX, R., 1999, *Dictionnaire des systèmes d'information*, Paris, Ed. Vuibert, 167 p.
- REMY, J., 1987, "La crise de professionnalisation en agriculture : les enjeux de la lutte pour le contrôle du titre d'agriculteur", *Sociologie du travail*, n° 4, p. 415-441.
- REYNAUD, J.D., 1987, "Qualification et marché du travail", *Sociologie du travail*, n° 1, p. 86-109.
- ROMANELLI, E., TUSHMAN, M., 1994, "Organization transformation as punctuated equilibrium", *Academy of Management Journal*, 37, p. 1141-1166.
- ROSENKOPF, L., et TUSHMAN, M., 1994, "The coevolution of technology and organization", in BAUM J. et SINGH J. (eds), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, New-York, Ed. Oxford University Press.
- ROWE, F., 1994, "L'impact de l'information sur la performance de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*.
- ROWE, F., STRUCK, D., 1995, "L'interaction telecommunication-structure des organisations : perspectives, théories, méthodes", *Sciences de Gestion* (cahiers de l'ISMEA), n°21.
- SAINSAULIEU, R., 1995, "Le métier de sociologue en pratiques", p. 13-33, in LEGRAND, M., GUILLAUME, J.F., et VRANCKEN, D., (sous la dir.), 1995, *La sociologie et ses métiers*, Paris, Ed. L'Harmattan, 431 p.
- SAINSAULIEU, R., 1987, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Ed. Presse de la fondation nationale des sciences politiques, 390 p.
- SANCHEZ, R., 2000, "Modular architectures, Knowledge assets and organizational learning : new management processes for product creation", *International Journal of Technology Management*, Vol. 19, N°6.

- SANCHEZ, R., 1999, "Modular architectures in the marketing process", *Journal of Marketing*, 63, p. 92-112.
- SANDOVAL, V., 1996, *Intranet le réseau d'entreprise*, Paris, Ed. Hermes, 152 p.
- SEGRESTIN, D., 1982, *Métiers : origine et destin d'une hégémonie*, in Les communautés pertinentes de l'action collective, Paris, CNAM.
- SCHEEPERS, R., et DAMSGAARD, J., "Using internet technology within the organization : a structural analysis of intranets". *Paper presented at the Group 97 Phoenix Arizona, USA*.
- SCOTT, J.E., 1998, "Organizational knowledge and the intranet", *Decision Support System*, 23, p. 3-17.
- SEWELL, G., WILKINSON, B., 1974, Human Ressource Management in 'Surveillance' Companies, p. 137-154, in C. Dubar et P. TRIPIER, 1998, *Sociologie des professions*, Paris, Ed. Armand Collin, 256 p.
- SCHMEISER, L., 1999, *Le Platinium, Maintenance et mise à niveau d'un site Web*, Paris, Ed. Sybex, 923 p.
- SHELLING, M.A., 2002, "Intraorganizational Technology", p. 158-180, in BAUM, J.A.C., 2002, *Companion to Organizations*, Londres, Ed. The Blackwell, 957 p.,
- SMITH, C., 1986, "Transformation and Regeneration in Social System : A Dissipative Structure Perspective", *Systems Research*, 3:4, p. 203-213.
- SPAINHOUR, S. et ECKSTEIN, R., 2000, *Webmaster in a Nutshell*, Paris, Ed. O'Reilly, 606 p.
- SPELL, C.S., 2001, "Organizational technologies and human ressource management", *Human Ralations*, 54, (2), p. 193-213.
- STACEY, R., 1992, *Managing Chaos, Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World*, Ed. Kogan Page, 216 p.
- SWANSON, E.B., et RAMILLER, N.C., 1997, "The organizing vision in information systems innovation", *Organization Science*, 8(5), p. 458-474.
- TAYLOR, F.W., 1907, "Direction des ateliers", *Revue de métallurgie*, traduit par Descroix, L., mars.
- TAYLOR, F.W., 1929, *The principles of scientific management*, Londres, Ed. Harper & Brother (1ère édition 1911), 144 p.
- THIETART, R.A., et al., 2003, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Ed. Dunod, 537 p.

THIETART, R.A., et FORGUES, B., 1993, "La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations", *Revue française de gestion*, p. 5-15.

TRIST, E.L., MURRAY, H., *The social engagement of Social Science : A Tavistock Anthology, vol. 1 : The Socio-Psychological Perspective*, Philadelphia, PA : University of Pennsylvania Press.

TUSHMAN, M.L., et ANDERSON, P., 1986, Technological Discontinuities and Organizational Environments, *Administrative Science Quarterly*, 31, p.439-465.

TUSHMAN, M., et NELSON, R., 1990, "Technology, organizations and innovation : An introduction", *Administrative Science Quarterly*, 35, p. 1-8.

TUSHMAN, M. et SMITH, W., 2002, "Organizational Technology", p. 386-414, in BAUM, J.A.C., 2002, *Companion to Organizations*, Londres, Ed. The Blackwell, 957 p.

VAAST, E., BENGHOZI, P.J., 2000, *Intranets et entreprises : apprentissages et organisation de la cohérence*, Actes de la Cinquième conférence de l'AIM, Montpellier.

VAAST, E., 2000, "Intranet et aléas organisationnels", *Réseaux*, Vol. 18, p.159-184

VAAST, E., 2003, *La construction des territoires et frontières de l'organisation par les pratiques des intranets. Une démarche abductive*, CRG, P.J. Benghozi, 432 p.

VALIERE, N., 2001, *Etude sur les usages des outils de communication à la Direction Régionale Marseille de France Télécom*, 6 p.

VASSELIN, K., 2002, "Faire le ménage : de la condition domestique à la revendication d'une professionnalité", p. 77-98, dans *La révolution des métiers*, PIOTET, F., (sous la dir.), Paris, Ed. Presses Universitaires de France, 362 p.

VATIN, F. (sous la dir.), 1990, *Organisation du travail et économie des entreprises*, Paris, Ed. Les éditions d'organisation, 168 p.

VELTZ, P. et ZARIFIAN, P., 1993, "Vers de nouveaux modèles d'organisation", *Sociologie du travail*, n°1, p. 3-25.

VENERI, C.M., 1999, "Can Occupational Labor Shortages be Identified Using Available Data ?", *Monthly Labor Review*, mars.

VIRANY, B., TUSHMAN, M., et ROMANELLI, E., 1992, "Executive succession and organization outcomes in turbulent environments", *Organization Science*, 3, p. 72-92.

WEBER M., 1995, (1922), *Economie et société*, Paris, Ed. Pocket, 410 p.

WEBER M., 1959, *Le savant et le politique*, Paris, Ed. Plon, 230 p.

WEICK, K., 1981, "Organization Design : Organizations as Designing Systems", *Organizational Dynamics*, N° 6, p. 31-46.

WILENSKY, H., 1964, "The professionalization of Everyone ?", *American Journal of Sociology*, 2, p. 137-158.

WODEHOUSE, L., 1997, "The Intranet – the quiet revolution", *Aslib Proceedings*, Vol. 49, n°1, January

WOODWARD, J., 1980 (1965), *Industrial Organization : Theory and Practice*, Londres, Oxford University Press, 281 p.

YIN, R.K., 1994, *Case Study Research, Design and Methods*, Londres, Ed. Sage, 170 p.

Annexes : présentation des grilles d'entretien

- a. Webmestres**
- b. Chef de projet Net@too**
- c. Responsable Ecole des Webmestres**
- d. Formateur Ecole des Webmestres**
- e. Responsable RH**
- f. Adjoint au DRH Wanadoo**

a. Grille d'entretien webmestres :

- 1. Quel est votre parcours à France Télécom ?**
 - 1.1. Pouvez-vous décrire en particulier la période où vous êtes devenu webmestre ?
 - 1.2. Quelle est votre formation (initiale ou continue) ? Cela vous a-t-il servi ?
 - 1.3. Depuis quand êtes-vous webmestre ?

- 2. Comment travaillez-vous actuellement ?**
 - 2.1. Pouvez-vous définir une journée type ?
 - 2.2. Quel est votre temps de travail et sa répartition ?

- 3. Quelles sont vos relations avec vos responsables ?**
 - 3.1. Réalisez-vous un reporting auprès d'elle ?
 - 3.2. Vous donne-t-elle des prescriptions précises ?
 - 3.3. Avez-vous des discussions avec elle ? Si oui, comment sont-elles organisées ?
 - 3.4. Pouvez-vous décrire ces relations lors de la conception du site en particulier ?

- 4. Quelles sont vos relations avec les utilisateurs ?**
 - 4.1. Avec quels utilisateurs discutez-vous ?
 - 4.2. Quelles modalités d'échange avez-vous avec eux ? A quelles occasions ?
 - 4.3. Pourriez-vous donner un ordre de grandeur du temps passé à échanger avec les utilisateurs ?
 - 4.4. Ces relations ont-elles évolué au cours du temps ?

- 5. Etes-vous en rapport avec d'autres membres de l'organisation ? Si oui, avec qui et quelles sont les relations entretenues ?**
 - 5.1. Avez-vous des relations avec la DSI ? Avec Net@too ? (label Gold, coquille DR) ?
 - 5.2. Avec d'autres entités en relation avec la gestion de l'intranet ou pas ?
 - 5.3. Avec d'autres webmestres ?
 - 5.4. Avec des sociétés externes ?
 - 5.5. Pouvez-vous donner des exemples de phase d'interaction ?
 - 5.6. Quels sont les apports de ces différents membres pour votre travail ?

- 6. Quels éléments marquants gardez-vous sur la gestion de l'intranet ? Quelles seraient, selon vous, les politiques marquantes à retenir ?**

- 7. Quelles suggestions avez-vous pour faire évoluer la gestion de l'intranet ?**

- 8. Quelles sont vos perspectives de carrière ?**

9. Avez-vous des documents portant sur la gestion de l'intranet de France Télécom qui pourraient venir en complément d'informations à notre entretien ?

b. Grille d'entretien chef de projet Net@too :

- 1. Quel est votre parcours à France Télécom ?**
 - 1.1. Pouvez-vous décrire en particulier la période où vous avez pris en charge la gestion de l'intranet de France Télécom ?

- 2. Pouvez-vous décrire l'évolution de l'intranet de France Télécom ?**
 - 2.1. Qui a demandé de créer l'intranet de France Télécom ? Quels étaient les objectifs assignés ?
 - 2.2. Quel a été votre rôle ?
 - 2.3. Avec qui travailliez-vous ?
 - 2.4. Quels ont été les acteurs moteurs dans le développement de l'intranet ?
 - 2.5. Qui a demandé de créer Net@too ? Quels étaient les objectifs assignés ?

- 3. Quelles sont les tâches et les activités d'un webmestre ? Le considérez-vous comme un métier en soi ?**
 - 3.1. Quelles sont les évolutions de carrière possible pour un webmestre ?
 - 3.2. Quelle est la taille de la population ?
 - 3.3. Quel est leur niveau par rapport aux autres populations à France Télécom ?
 - 3.4. Quelles sont les différents profils de qualifications ?
 - 3.5. Dans quelle mesure sont-ils semblables ou différents des webmestres qui travaillent en dehors de France Télécom ?

- 4. Quels éléments marquants gardez-vous sur la gestion de l'intranet ?**

- 5. L'intranet FT est-il différent des autres intranets des grandes sociétés ?**

- 6. Quelle est la stratégie de l'intranet France Télécom aujourd'hui ?**

- 7. Quelles suggestions avez-vous pour faire évoluer la gestion de l'intranet ?**

- 8. Avez-vous des documents portant sur la gestion de l'intranet de France Télécom qui pourraient venir en complément d'informations à notre entretien ?**

c. Grille d'entretien Ecole des Webmestres :

- 1. Quel est votre parcours à France Télécom ?**
 - 1.1. Pouvez-vous décrire en particulier la période où vous avez pris en charge votre poste à l'école des webmestres ?
 - 1.1. Quelle est votre formation (initiale ou continue) ? Cela vous a-t-il servi ?
 - 1.2. Quel est votre niveau ? Quelle est votre ancienneté ?

- 2. A l'Ecole des Webmestres :**
 - 2.1. Quel est votre rôle ?
 - 2.2. Avec qui travaillez-vous ? Quels sont leurs rôles ?
 - 2.3. Qui a demandé de créer cette école et quand a-t-elle été ouverte ? Quels étaient les objectifs assignés ?
 - 2.4. Combien de formations proposées vous chaque année ? Quelles sont-elles ?
 - 2.5. Qui peut y assister ? Comment peut-on y participer ?

- 3. Quelles sont les tâches et les activités d'un webmestre ? Le considérez-vous comme un métier en soi ?**
 - 3.1. Quelles sont les évolutions de carrière possible pour un webmestre ?
 - 3.2. Quelle est la taille de la population ?
 - 3.3. Quel est leur niveau par rapport aux autres populations à France Télécom ?
 - 3.4. Quelles sont les différents profils de qualifications ?
 - 3.5. Dans quelle mesure sont-ils semblables ou différents des webmestres qui travaillent en dehors de France Télécom ?

- 4. Sur le chantier évolution des métiers intranet / NTIC :**
 - 4.1. Pourquoi avoir abordé le problème de l'évolution des métiers de l'intranet ?
 - 4.2. Qui vous a demandé de le faire ? Quels étaient les objectifs assignés ?
 - 4.3. Comment avez-vous traité ce dossier ?
 - 4.3.1. Avec qui avez-vous été en contact (responsables, représentants de Net@too ou d'une autre entité, webmestres...) ?
 - 4.3.2. Pour chacun de ces contacts, quelles furent les modalités d'échange adoptées ?
 - 4.3.3. Quels apports avez-vous retiré de ces contacts ?
 - 4.3.4. Combien de temps a duré ce travail ?
 - 4.4. Quelles furent les solutions préconisées ?
 - 4.5. Sont-elles mises en place ? Si oui, par qui, comment ?

- 5. Quels éléments marquants gardez-vous sur la gestion de l'intranet ?**

- 6. Quelles suggestions avez-vous pour faire évoluer la gestion de l'intranet ?**

7. Avez-vous des documents portant sur la gestion de l'intranet de France Télécom qui pourraient venir en complément d'informations à notre entretien ?

d. Grille d'entretien formateur Ecole des webmestres :

- 1. Quel est votre parcours à France Télécom ?**
 - 1.1. Pouvez-vous décrire en particulier la période où vous avez pris en charge votre poste à l'école des webmestres ?
 - 1.2. Quelle est votre formation (initiale ou continue) ? Cela vous a-t-il servi ?
 - 1.3. Quel est votre niveau ? Quelle est votre ancienneté ?

- 2. Quel est votre rôle à l'école des webmestres ?**
 - 2.1. Avec qui travaillez-vous ? Quels sont leurs rôles ?
 - 2.2. Qui a demandé de créer cette école et quand a-t-elle été ouverte ? Quels étaient les objectifs assignés ?
 - 2.3. Combien de formations proposées vous chaque année ? Quelles sont-elles ?
 - 2.4. Qui peut y assister ? Comment peut-on y participer ?

- 3. Quelles sont les tâches et les activités d'un webmestre ? Le considérez-vous comme un métier en soi ?**
 - 3.1. Quelles sont les évolutions de carrière possible pour un webmestre ?
 - 3.2. Quelle est la taille de la population ?
 - 3.3. Quel est leur niveau par rapport aux autres populations à France Télécom ?
 - 3.4. Quelles sont les différents profils de qualifications ?
 - 3.5. Dans quelle mesure sont-ils semblables ou différents des webmestres qui travaillent en dehors de France Télécom ?

- 4. Quelles sont les fonctionnalités de l'intranet FT ?**
 - 4.1. Hier, aujourd'hui et demain ?

- 5. Quels éléments marquants gardez-vous sur la gestion de l'intranet FT ?**

- 6. Quelles suggestions avez-vous pour faire évoluer la gestion de l'intranet FT ?**

- 7. Avez-vous des documents portant sur la gestion de l'intranet de France Télécom qui pourraient venir en complément d'informations à notre entretien ?**

e. Grille d'entretien responsable RH FT :

- 1. Quel est votre parcours à France Télécom ?**
 - 1.1. Pouvez-vous décrire en particulier la période où vous avez pris en charge le dossier sur l'évolution des métiers de l'intranet ?

- 2. Sur le chantier évolution des métiers intranet / NTIC :**
 - 1.1. Pourquoi avoir abordé le problème de l'évolution des métiers de l'intranet ?
 - 1.2. Qui vous a demandé de le faire ? Quels étaient les objectifs assignés ?
 - 1.3. Comment avez-vous traité ce dossier ?
 - 1.4. Avec qui avez-vous été en contact (responsables, représentants de Net@too ou d'une autre entité, webmestres...) ?
 - 1.5. Pour chacun de ces contacts, quelles furent les modalités d'échange adoptées ?
 - 1.6. Quels apports avez-vous retiré de ces contacts ?
 - 1.7. Combien de temps a duré ce travail ?
 - 1.8. Quelles furent les solutions préconisées ?
 - 1.9. Sont-elles mises en place ? Si oui, par qui, comment ?

- 3. Quels éléments marquants gardez-vous sur la gestion de l'intranet ?**

- 4. Quelles suggestions avez-vous pour faire évoluer la gestion de l'intranet ?**

- 5. Avez-vous des documents portant sur la gestion de l'intranet de France Télécom qui pourraient venir en complément d'informations à notre entretien ?**

f. Grille d'entretien adjoint DRH Wanadoo :

- 1. Quel est votre parcours à France Télécom ?**
 - 1.1. Pouvez-vous décrire en particulier la période où vous avez commencé à travailler sur l'Internet et/ou l'intranet ?
 - 1.2. Quel est votre niveau ? Quelle est votre ancienneté ?
 - 1.3. Quel est votre rôle aujourd'hui ?

- 2. Quelles sont les tâches et les activités d'un webmestre ? Le considérez-vous comme un métier en soi ?**
 - 2.1.1. Quelles sont les évolutions de carrière possible pour un webmestre ?
 - 2.1.2. Quelle est la taille de la population ?
 - 2.1.3. Quel est leur niveau par rapport aux autres populations à France Télécom ?
 - 2.1.4. Quelles sont les différents profils de qualifications ?
 - 2.1.5. Dans quelle mesure sont-ils semblables ou différents des webmestres qui travaillent en dehors de France Télécom ?

- 3. Sur le chantier évolution des métiers intranet / NTIC :**
 - 3.1. Pourquoi avoir abordé le problème de l'évolution des métiers de l'intranet ?
 - 3.2. Qui vous a demandé de le faire ? Quels étaient les objectifs assignés ?
 - 3.3. Comment avez-vous traité ce dossier ?
 - 3.4. Avec qui avez-vous été en contact (responsables, représentants de Net@too ou d'une autre entité, webmestres...) ?
 - 3.5. Pour chacun de ces contacts, quelles furent les modalités d'échange adoptées ?
 - 3.6. Quels apports avez-vous retiré de ces contacts ?
 - 3.7. Combien de temps a duré ce travail ?
 - 3.8. Quelles furent les solutions préconisées ?
 - 3.9. Sont-elles mises en place ? Si oui, par qui, comment ?

- 4. Quelles sont les fonctionnalités de l'intranet FTSA, de l'intranet Wanadoo ?**
 - 4.1. Hier, aujourd'hui et demain ?
 - 4.2. En quoi l'intranet FTSA vous paraît-il semblable et différent de l'intranet Wanadoo ?
 - 4.3. En quoi l'intranet FT vous paraît-il semblable et différent des autres intranets des grandes sociétés ?

- 5. Quels éléments marquants gardez-vous sur la gestion de l'intranet de FT SA, et de Wanadoo ?**

- 6. Quelles suggestions avez-vous (ou avez-vous déjà faites) pour faire évoluer la gestion de l'intranet FTSA, Wanadoo ?**

7. **Avez-vous des documents portant sur la gestion de l'intranet de France Télécom qui pourraient venir en complément d'informations à notre entretien ?**