OBSERVATOIRE de L'INTRANET

ÉDITION 2004

1. Modalités de l'enquête 3
   1.1. Principales tendances observées 3
2. Caractéristiques des réponses 3
   2.1. Appartenance à une association professionnelle 4
      2.1.1. ClubNet 4
      2.1.2. API 5
      2.1.3. AFCI 5
      2.1.4. UDA 5
      2.1.5. Apronet 5
   2.2. Secteur d'activité des organisations du travail 6
   2.3. Domaine d'activité (personne qui a répondu) 8
   2.4. Pays 9
   2.5. Effectifs de l'organisation 10
3. Environnement TICC de l'organisation 10
   3.1. TICC : Extension du dispositif 11
   3.2. TICC : Degré d'ouverture du dispositif 12
   3.3. Intranet : Nombre de sites déployés 13
   3.4. Internet : Nombre de sites déployés 13
   3.5. Extranet : Nombre de sites déployés 14
   3.6. Intranet : Types de sites disponibles 15
   3.7. Intranet : Fonctionnalités proposées 16
   3.8. Intranet : Politique de gestion des contenus 17
   3.9. Intranet : Outils liés à la gestion des connaissances 18
   3.10. Intranet : Domaines de contenu 20
4. Impacts des TICC sur l'organisation 21
   4.1. TICC : Structuration de la démarche 21
   4.2. TICC : Effets sur l'organisation 22
   4.3. TICC : Impact sur l'organisation 23
   4.4. TICC : Perception générale 24
   4.5. TICC : Nécessité et utilité 25
   4.6. TICC : Opinions perçues 26

5. Stratégie des TICC 27
5.1. TICC : Engagement en fonction du niveau hiérarchique 27
5.1.1. Implication du management 27
5.1.2. Implication des autres niveaux hiérarchiques 27
5.2. TICC : Effets sur l'organisation 28
5.3. E-business : Modalités de la stratégie déployée 28
5.3.1. Stratégie Business to Consumer (BtoC) 29
5.3.2. Stratégie Business to Business (BtoB) 30
5.3.3. Stratégie Business to Employee (BtoE) 31
5.4. TICC : Degré d'appropriation 32
5.4.1. Mécanisme d'entrée dans les TICC 32
5.4.2. Soutien du projet 33
5.4.3. Type d'applications 33
5.4.4. Extension des applications 34
5.4.5. Intégration des partenaires 34
5.4.6. Degré d'implication managériale 35
5.4.7. Typologie des réponses 35
5.5. TICC : Levier et facteur de stimulation 36
5.6. TICC : Points d'accompagnement 37
6. Les TICC et le management 38
6.1. TICC : Information des managers 38
6.2. TICC : Impact sur les fonctions des managers 39
6.3. TICC : Implication et appropriation par les managers 40
6.3.1. TICC : Connaissance de l'environnement 40
6.3.2. TICC : Pratique des outils en réseau 42
6.3.3. TICC : Pratiques dans un but de management 44
6.4. TICC : Implication du management 46
6.5. TICC : Évaluation des managers 48
6.6. Intranet : Espace spécifique destiné aux managers 50
6.7. Intranet : Applications destinées au management 51
6.8. Formation à distance destinée aux managers (e-Learning) 52

v v

v

1. Modalités de l'enquête

Créé en 1999, l'Observatoire de l'Intranet analyse une fois par an la progression de l'Intranet en particulier et des Technologies de l'Information, de la Communication et de la Connaissance (TICC) en général, dans différents environnements professionnels : entreprises privées et publiques, collectivités locales, administrations, institutions et ministères. Cette reconduction annuelle permet de dégager les principales tendances et d'observer les évolutions significatives, dans la durée. L'enquête intègre chaque année de nouveaux champs de questions, en fonction de l'émergence de problématiques identifiées.

Accessible sur Internet du 15 juin au 31 juillet 2004, le questionnaire de l'édition 2004 a recueilli les réponses de 180 entreprises en France, au Canada, en Belgique et en Suisse. Ses 282 questions sont réparties en cinq champs d'analyse :

- Caractéristiques des réponses ;
- Environnement TICC de l'organisation du travail ;
- Effet des TICC sur l'entreprise ;
- Stratégie des TICC ;
- les TICC et les managers.

Trois associations professionnelles ont été associées à cette enquête, de façon à la relayer auprès de leurs membres et toucher une cible qualifiée :

- AFCI (Association Française de Communication Interne) ;
- API (Association des Professionnels en Intranet), au Canada ;
- ClubNet (Association professionnelle de l'Intranet).

1.1. Principales tendances observées

L'édition 2004 de l'enquête confirme la poursuite de l'imprégnation des TICC dans les organisations du travail, et l'inscription de l'intranet dans un contexte global de e-business. Ce dernier prend en compte, à des degrés divers, les interconnexions variées des trois cercles concentriques du Business-to-Employee, dont l'intranet est le vecteur essentiel, de Business-to-Business (orienté vers les partenaires et les prestataires) et de Business-to-Customer (axé vers le client final). La problématique d'ensemble de l'entreprise étendue est désormais prise en compte de manière extensive

Dans le même temps, la dimension organisationnelle qui sous-tend de manière croissante l'efficacité des TICC entre en jeu de manière plus systématique. Les stratégies des entreprises soulignent, par ailleurs, l'importance majeure que le management occupe désormais dans la vulgarisation des pratiques, le respect des bonnes pratiques et l'appropriation des TICC par l'ensemble du corps social.

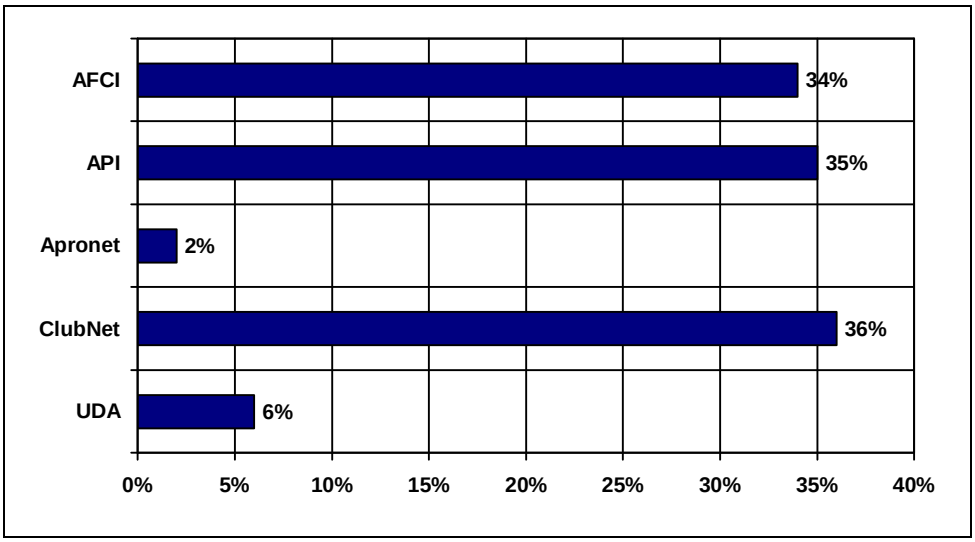
Cette dynamique s'inscrit dans la confirmation des tendances observées les précédentes années comme : la professionnalisation des pratiques des TICC ; leur intégration progressive à un véritable plan d'urbanisme ; leur inscription dans une vision prospective ; la prise en compte des aspects structurants de la dimension collaborative (informatisation de processus administratifs, applications de travail partagé), enfin l'émergence de la notion de patrimoine connaissance structuré et organisé (architecture de connaissance, indexation des contenus, définition de métadonnées).

2. Caractéristiques des réponses

Ce premier point concerne l'analyse globale de l'enquête sous l'angle de la compréhension de l'origine des réponses et de leur environnement professionnel. Il porte sur des points aussi divers que l'appartenance de la personne qui a répondu à une association

professionnelle (et du lien de cette dernière avec les technologies de l'information, de la communication et de la connaissance), le domaine dans lequel elle exerce son activité, la compréhension du secteur d'activité, l'identification du pays d'origine des organisations du travail concernées par l'enquête, enfin la taille même des entreprises ou des institutions.

2.1. Appartenance à une association professionnelle



Les réponses à l'enquête font apparaître un niveau de représentation de quatre associations professionnelles, en particulier. Trois d'entre elles, ClubNet, l'API et l'AFCI obtiennent des scores élevés, avec un taux respectif de 36%, 35% et 34%. Les deux autres, l'Apronet et l'UDA ont une moindre représentation. Certaines réponses font état de l'appartenance simultanée à plusieurs associations.

Sur des modèles voisins, ClubNet et l'API (Association des Professionnels en Intranet) ont pour objectif commun le centrage de leur action sur le thème de l'intranet et leur volonté de contribuer à la professionnalisation des acteurs concernés par ces technologies. Elles sont apparues en 1999, en France pour ClubNet (Paris), et au Canada pour l'API (Montréal).

Les deux associations sont nées d'un constat similaire de part et d'autre de l'Atlantique. La forte progression du déploiement de l'intranet dans les organisations du travail, à l'époque de leur création, s'accompagnait d'un manque de visibilité sur les applications proposées. A la différence des sites Internet, accessible à tous, l'intranet s'inscrit en effet dans le contexte d'un usage privé. En parallèle, les responsables concernés étaient confrontés à des situations le plus souvent inédites, dans leur propre environnement de travail. Ils cherchaient à s'ouvrir à d'autres professionnels pour échanger sur leurs questionnements respectifs.

2.1.1. ClubNet

La réponse apportée par ClubNet consiste à proposer aux professionnels de l'intranet une structure informelle basée sur l'échange entre les membres et, surtout, sur le principe de rencontres périodiques consacrées à une étude de cas. Les membres sont conviés à participer chaque mois à la présentation de l'intranet d'une entreprise ou d'une institution. Cette rencontre se passe dans le cadre même de l'entreprise, dans un but de mise en situation et de prise en compte du contexte. La présentation effectuée porte tout à la fois sur l'environnement de l'entreprise, sur les circonstances de la mise en place de l'intranet, sur les difficultés rencontrées, sur les choix techniques effectués, sur la démarche d'accompagnement, de sensibilisation et de formation. Au cours de la rencontre, l'échange permanent entre les participants permet d'enrichir le dialogue et favorise le partage d'expérience.

Outre ces rencontres, la professionnalisation des pratiques est enrichie par des ateliers thématiques et des chantiers transversaux, comme la mise en place d'un référentiel des compétences liées aux métiers de l'Intranet.

2.1.2. API

De façon voisine, l'API constitue au Canada l'association de références pour les professionnels de l'intranet. Elle organise chaque année un événement d'envergure, intitulé Intracom, dont la première manifestation s'est tenue à Montréal en décembre 1999. Depuis cette époque, cet évènement est reconduit chaque année, à l'automne. Des 2001, il est devenu international, avec la participation d'intervenants américains et européens. Intracom donne lieu à des échanges d'expertise, à des conférences ainsi qu'à des témoignages diversifiés sur les différents aspects de la problématique intranet.

L'API fédère, en tant qu'association, de nombreux responsables canadiens de l'intranet. Elle vise, dans un climat de partenariat et d'échange, à constituer un réseau d'expertise entre ses membres. Ces derniers se rencontrent à échéance régulière, participent à Intracom et travaillent ensemble sur différents sujets liés à l'évolution de l'intranet.

En complément, le partenariat entre l'API et ClubNet favorise la participation à des chantiers communs, comme la présente enquête, des échanges réguliers inter-associations, et la réalisation d'évènements sur l'Intranet à Paris et à Montréal.

2.1.3. AFCI

Le degré voisin des réponses concernant l'appartenance à l'AFCI (Association Française de Communication Interne) témoigne de l'importance de la problématique de l'intranet dans l'environnement de la communication interne.

Considéré à l'origine comme un nouvel outil dans la démarche de communication à l'égard des collaborateurs, cette technologie est rapidement apparue, par la diversité de ses applications et la croissance du champ de ses applications, comme un élément constitutif de la stratégie de changement des organisations du travail. Elle s'inscrit dans le contexte plus large de la concurrence accrue qui s'exerce entre les entreprises, et des phénomènes liés à la mondialisation. Pour cette raison, les responsables de communication interne ont souvent été les premiers acteurs de la mise en place de l'intranet, avant d'être concernés - de façon plus large - par la problématique d'accompagnement du déploiement et la démarche de changement des organisations du travail liée au déploiement des technologies en réseau.

Pour cette raison, l'AFCI, qui dispose d'une structure permanente, organise de façon régulière, dans le cadre de son « Université », des rencontres thématiques sur le sujet de l'intranet, au même titre qu'elle aborde des sujets liés au management, à la professionnalisation du métier de communication interne ou à la stratégie de communication.

2.1.4. UDA

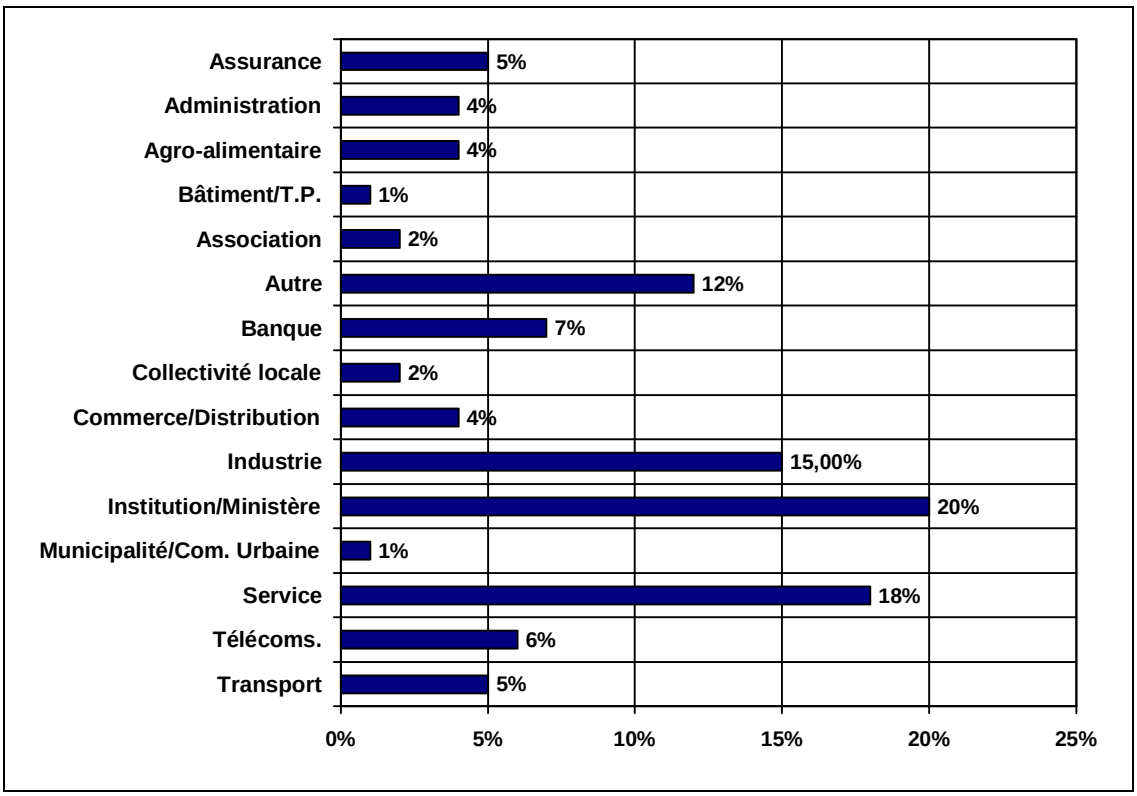
Certains participants à l'enquête sont membres de l'UDA. L'Union des annonceurs, fondée en 1916, est l'organisation représentative des annonceurs, entreprises, collectivités, qui recourent aux différentes techniques de communication pour promouvoir leur notoriété, leur image, leur produit ou leurs services. Elle fédère plus de 300 adhérents et dispose d'une structure permanente de 16 collaborateurs. Elle est membre de la fédération mondiale des annonceurs (FMA). Sa vocation consiste à défendre les intérêts et les positions des entreprises annonceurs auprès de leurs interlocuteurs professionnels et de leur environnement économique, social et politique. Ses membres sont concernés, au premier titre, par le déploiement de l'Internet mais aussi par celui de l'intranet.

2.1.5. Apronet

Enfin, il est à noter, à un niveau moindre, la participation à l'enquête de membres de l'Apronet (Association des professionnel internet et webmestres territoriaux). Cette association fédère des responsables éditoriaux de sites Web, des chefs de projet Internet,

des responsables et des animateurs d'espaces multimédia, en charge du déploiement des TICC dans le cadre des collectivités locales. Elle favorise l'échange entre ses membres sur les savoir-faire et les compétences nécessaires à l'exercice de leurs missions. Elle cherche aussi à défendre et faire connaître les nouveaux métiers liés aux TICC.

2.2. Secteur d'activité des organisations du travail



En termes de réponse, il est remarqué, en premier lieu, la large diversité des représentations en matière de secteur d'activité. Elle témoigne de l'actualité de l'intranet dans toutes les formes d'organisation du travail. Ce critère montre, à lui seul, la progression d'une technologie qui, à ses origines en 1995, ne concernait qu'une minorité de grands entreprise. Depuis lors, les technologies d'Internet sont devenues un phénomène sociétal, en ce sens que leur influence s'exerce à la fois dans le monde des organisations du travail comme dans celui de la sphère privée (usage domestique, à domicile). Les technologies de l'intranet se sont d'abord implantées dans le domaine de l'entreprise, avant de gagner celui des institutions et des collectivités. Il convient de noter à ce titre, après un démarrage plus tardif, l'accélération forte constatée dans le déploiement des TICC au sein des collectivités locales.

Au-delà de sa simple dimension technologique, l'intranet en tant qu'infrastructure devient un élément déterminant du changement des entreprises et des institutions, sous la pression conjuguée de la mondialisation et des impératifs de modernisation. La société civile comme le secteur économique dans son ensemble sont confrontés à des degrés et sous des formes diverses à cette évolution.

Ce tableau laisse apparaître en premier lieu la forte représentation des institutions et des ministères (20%). Ces organisations ont appréhendé plus tard que d'autres, en France en particulier, les apports de l'intranet à l'évolution de leur fonctionnement interne et de leurs relations avec leur environnement. Par la suite, la forte stimulation gouvernementale en faveur de la modernisation de l'administration a constitué un levier d'évolution. Ceci explique l'accélération constatée. Dans le même temps, il convient de noter que ces organisations,

bien que venues plus tard à l'intranet, ont bénéficié de solutions technologiques plus stables et plus évoluées. En certaines occasions, cette évolution des techniques leur a permis de combler leur retard. Cette situation concerne, dans une notion plus large, les collectivités locales (Mairies, Communautés urbaines, Conseils généraux, Conseils régionaux) (2 %), le secteur de l'administration (4 %). Au total, le secteur public représente ainsi 25% des réponses.

Le secteur des services vient en position suivante, avec 18% des réponses. Il est caractérisé par les fortes différences de taille et la diversité de l'activité des entreprises concernées, comme par le degré varié d'imprégnation par l'intranet. Il a pour autre caractéristique d'être concerné plus que d'autres par les TICC, en raison de la nature même de son activité (pour une part immatérielle) et de ses besoins larges de communication avec ses partenaires et ses clients. Il est à noter, de manière générale, une forte présence de ce secteur sur Internet et une présence moindre de l'intranet dans son environnement interne. Il constitue l'un des secteurs les plus concernés par la notion d'entreprise étendue, autrement dit la relation entre les collaborateurs de l'entreprise, les partenaires, les prestataires et les clients.

Pour ce qui concerne le secteur privé, l'industrie occupe à elle seule une place éminente avec 15% des réponses. Ce secteur présente la particularité d'être un domaine de production dans lequel les processus et les procédures internes participent de façon structurante à l'organisation. L'intranet apporte une réponse technologique à cette problématique, dans la continuité des techniques auparavant utilisées. Par ailleurs, l'industrie a pour autre caractéristique d'être le secteur dans lequel le pourcentage de collaborateurs qui ne disposent pas d'un poste de travail informatisé en réseau est le plus important.

Le secteur de la « bancassurance » vient en position suivante, avec 12% des réponses, soit 7% pour la banque et 5% pour l'assurance. Ce milieu a pour spécificité l'aspect tertiaire de son métier d'une part, la dématérialisation de son activité de l'autre, l'imprégnation la plus forte de l'informatique dans l'environnement du travail, enfin. Ces caractéristiques prédisposent ces deux milieux à bénéficier plus que d'autres des apports de l'intranet. Ils bénéficient, qui plus est, d'une présence précoce sur Internet et d'une expertise informatique forte.

Le domaine des télécommunications et celui de l'informatique représentent 6% des réponses. Par la nature même de leur activité technologique, ces entreprises sont très concernées par l'utilisation des réseaux. Elles sont parmi les grandes utilisatrices des fonctionnalités de l'intranet dans l'univers quotidien du travail.

Le domaine des transports représente pour sa part 5% des entreprises qui ont répondu à l'enquête. Ce milieu semble pour l'instant moins concerné que d'autres par les impacts organisationnels et structurels de l'intranet.

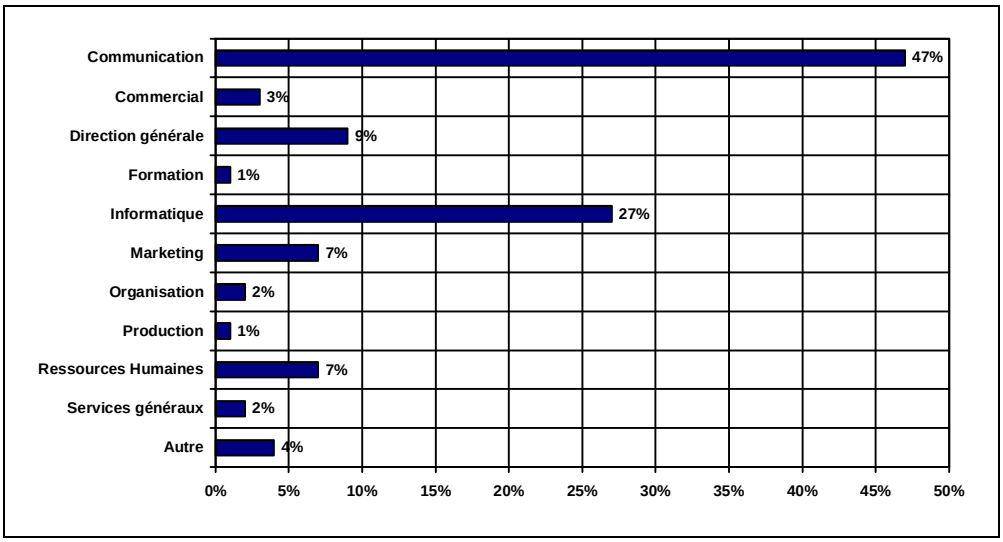
À un niveau de 4%, le secteur du commerce et la distribution, comme celui de l'agroalimentaire, ont une égale représentation. Elle est conforme à la diversité des pratiques constatées d'une entreprise à l'autre dans ces domaines, suivant l'implication de leur management, leur environnement concurrentiel et la pression de leurs clients comme de leurs partenaires.

Le secteur associatif représente 2% des réponses. Ce chiffre révèle la prise en compte de l'intranet dans les préoccupations de structure moins impliquée que d'autres dans un schéma économique, mais conscientes de la contribution que peut apporter l'intranet à l'efficacité de leur organisation interne comme à celle de leurs relations avec leurs membres.

La représentation du secteur du bâtiment et des travaux publics est la plus réduite avec 1% des réponses. Ce score s'explique par la nature même de l'activité de ce domaine professionnel et par l'utilisation moindre des technologies en réseau.

Enfin, 12 % des réponses concernent des organisations du travail qui n'appartiennent à aucun des secteurs précités.

2.3. Domaine d'activité (personne qui a répondu)



La large diversité des profils des répondants, de l'informatique aux ressources humaines, des services généraux à la production et à l'organisation, du commercial au marketing, témoigne de la pénétration grandissante de l'intranet. Il apporte des solutions spécifiques aux différents secteurs des organisations du travail, en réponse à des problématiques variées. Cette variété laisse surtout apparaître la diversité des situations professionnelles ou organisationnelles auxquelles les technologies en réseau s'appliquent aujourd'hui.

En premier lieu, la participation significative à l'enquête de personnes qui appartiennent au domaine de la communication (47%) rappelle que ce dernier fut en de nombreuses occasions le premier secteur concerné par le déploiement des TICC, dans une problématique de communication interne par le biais de l'intranet, ou de communication externe par celui de l'Internet. Depuis lors, les responsables de communication continuent à jouer un rôle important dans le domaine de l'intranet, non pas tant dans celui de la diversification des applications, mais davantage dans celui de la formalisation des règles collectives et des bonnes pratiques liées à l'utilisation des réseaux (charte graphique, éditoriales, structuration du knowledge management). Leur rôle s'exerce aussi, de façon notable, dans l'explicitation des enjeux des TICC aux différents acteurs de l'entreprise l'entreprise, comme dans la contribution à la propagation d'une culture interne propice à la bonne utilisation des technologies en réseau. Enfin, leur action vise l'acculturation des collaborateurs comme des managers aux changements organisationnels de l'entreprise en réseau.

Avec un niveau significatif de 27%, le secteur de l'informatique est fortement représenté. Ce métier est concerné au premier chef par le déploiement des TICC. Il exerce, en matière de choix d'outils, un rôle de prescription et de maîtrise d'oeuvre. Il est concerné par l'architecture technique de l'infrastructure d'ensemble et il se doit d'accompagner ses clients internes dans la formulation de leurs besoins, comme dans le choix des solutions techniques les plus adaptées. Surtout, les responsables de l'informatique ont conscience, de manière croissante, de l'importance du dispositif organisationnel qui accompagne le déploiement des TICC.

Au troisième rang figurent, avec un niveau de 9%, les représentants de directions générales. Ce score révèle l'implication, de plus en plus forte, de la direction des entreprises dans le déploiement des TICC. Passée, en effet, une première phase orientée vers la mise en place d'applications partagées d'information et de communication, la dimension collaborative de l'intranet comme sa contribution à la formalisation du patrimoine connaissance de l'entreprise

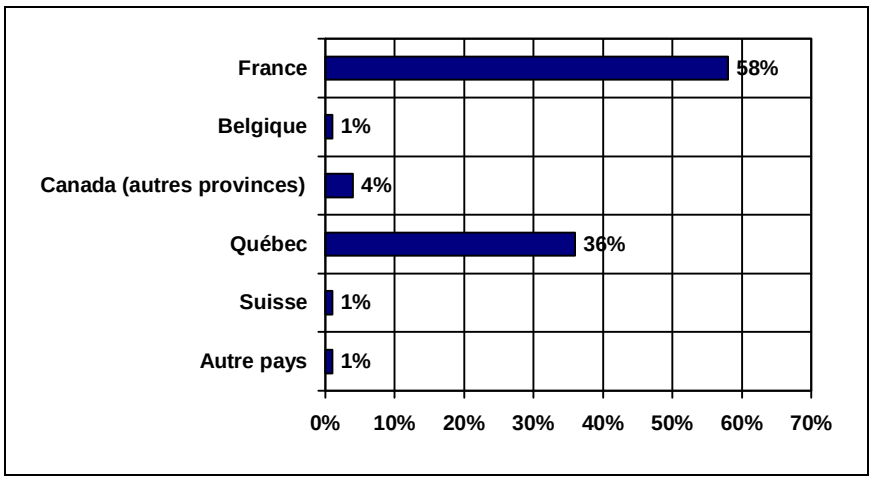
participent à des enjeux stratégiques de l'entreprise. L'intranet devient, à ce titre, l'un des éléments structurants du projet de l'entreprise confrontée à des impératifs de changements d'une grande ampleur.

Le secteur des ressources humaines vient en quatrième position (7%). Après le domaine de la communication, il est le plus concerné par la diffusion d'informations destinées au plus grand nombre, dans une dimension transversale, comme par la mise en place de procédures administratives récurrentes (demandes de congés, notes de frais, etc.) ou celle de la formation des utilisateurs ou des acteurs des TICC. L'avènement des technologies en réseau pose en effet de nombreuses questions sur l'intégration de leurs spécificités et de leur pré-requis dans la détermination des compétences et des profils des postes des collaborateurs.

Le domaine du marketing représente, avec 7% de réponses, la même importance que les ressources humaines. Ce secteur se trouve en effet concerné à différents titres par le déploiement des TICC et il en tire parti dans son métier pour la présentation et la réactualisation permanente de l'offre des produits et des services.

À des niveaux moindres, les autres secteurs représentés concernent le commercial (3%), l'organisation (2%), les services généraux (2%), mais aussi la production (1%) et la formation (1%).

2.4. Pays



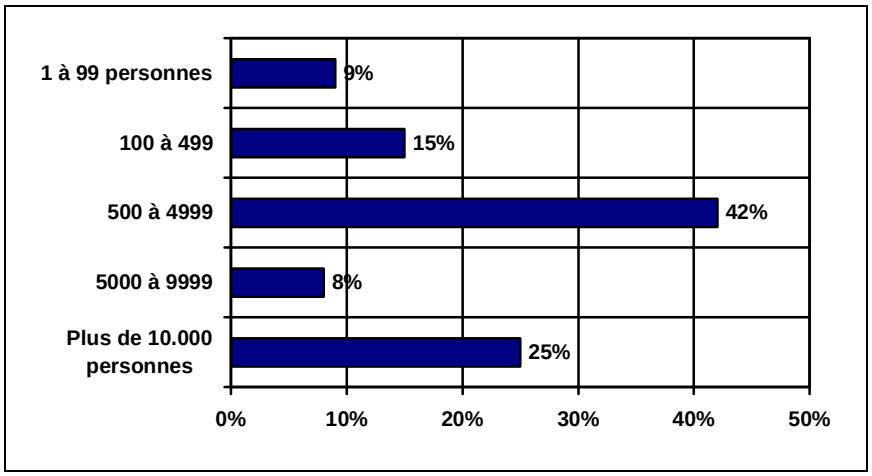
En termes de réponses, la représentation de la France est plus élevée, avec 103 organisations du travail, ce qui représente 58% des réponses. Ce score élevé est logique compte-tenu du nombre plus élevé d'associations associées à l'enquête. Il comme de remarquer la part significative obtenue dans ces réponses par des entreprises de taille importante et dont l'antériorité en matière intranet est importante.

Avec 72 réponses, la représentation du Canada est significative, puisqu'elle rassemble 40% des réponses totales. Le seul Québec représente à lui seul 36% des réponses (soit 65 entreprises et institutions). Les caractéristiques des réponses pour ce pays sont voisines de celles relevées pour la France, avec un fort niveau de représentation de grandes entreprises.

Pour mémoire, les participations d'autres pays ne représentent qu'un plus faible pourcentage, de 1% pour la Belgique comme pour la Suisse. Dans ces deux pays, la pratique de l'intranet s'apparente, sous certains aspects, davantage à celle constatée au Québec qu'à celle observée en France. Elle s'explique par le plurilinguisme en usage dans chacun de ces environnements, en dépit de leur taille très différente et de leur environnement respectif, et par la plus grande ouverture qui en résulte.

Enfin, les pays autres représentent 2% des réponses à l'enquête.

2.5. Effectifs de l'organisation



La répartition par taille de l'effectif des entreprises permet de constater la forte représentation des organisations du travail dont l'effectif est supérieur à 500 personnes et inférieur à 5000 personnes. Elles constituent à elles seules 42% du total des réponses.

Les entreprises supérieures à 5000 personnes représentent au total 33% des réponses, soit le tiers des entreprises qui ont répondu à l'enquête. Sur ce montant, une part significative de 25% concerne les entreprises dont l'effectif est supérieur à 10.000 personnes. Ces dernières sont des entreprises de taille internationale implantées dans l'ensemble du monde. Elles représentent quatre domaines en particulier : l'industrie ; la banque et l'assurance ; les télécommunications et l'informatique ; le service.

Les entreprises ou institutions du travail dont l'effectif est inférieur à 500 personnes atteignent près du quart de l'ensemble des réponses (24%). 9% des entreprises emploient moins de 100 personnes et 15% entre 100 et 500 personnes.

En conclusion, ces chiffres témoignent d'une représentation significative des moyennes et grandes entreprises.

3. Environnement TICC de l'organisation

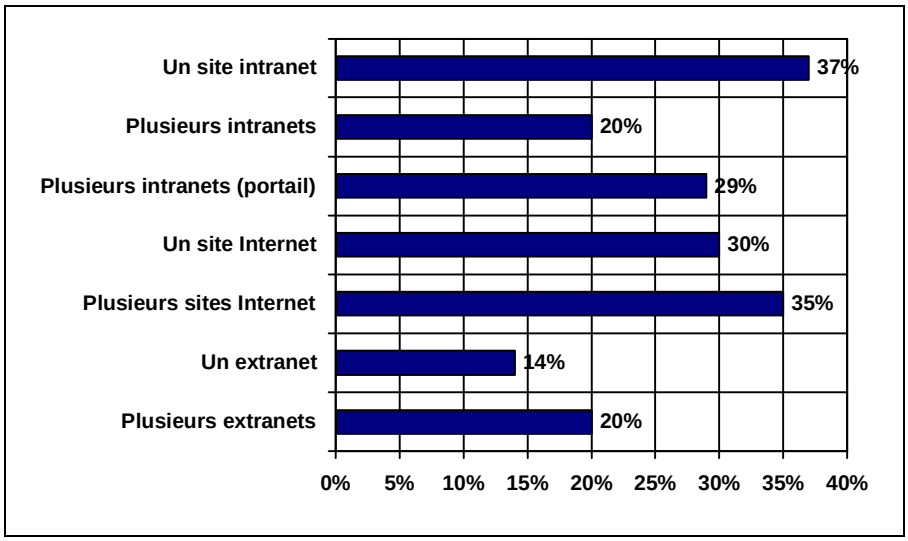
Dans une perspective de compréhension de l'environnement interne de l'organisation du travail en matière de TICC, les champs de questionnement portent pour une part sur l'analyse de l'extension des dispositifs mis en place, dans une dimension transversale qui associe les problématiques respectives de l'intranet et celles complémentaires de l'Internet comme de l'extranet.

La notion d'entreprise ou d'organisation du travail étendues exprime la nécessaire corrélation qui s'établit entre les différentes applications en réseau, inscrites dans une vision unitaire. Cette réflexion vise à optimiser l'infrastructure technologique, à simplifier les choix d'outils et d'applications, à définir les règles de mutualisation des connaissances, à normaliser les principes et les pratiques d'échange.

Les champs de questions visent d'autre part à préciser le degré d'ouverture du dispositif par le nombre de sites déployés dans différentes configurations internes ou externes (internet et intranet). Autrement dit, ce point analyse la configuration des cibles d'utilisateurs conviés à se connecter, dans une finalité d'information ou de collaboration, pour utiliser les fonctionnalités proposées. Ces utilisateurs peuvent être extérieurs à l'entreprise.

Les questions élargissent enfin la réflexion par lune ouverture sur les grandes typologies de fonctionnalités proposées, ainsi que sur la prise en compte du patrimoine connaissance accessible par les outils en réseau.

3.1. TICC : Extension du dispositif



Dans plus d'un tiers des cas (37%), les organisations du travail qui ont répondu disposent d'un seul site intranet. Cette réponse émane, de façon majoritaire, de structures de taille intermédiaire ou d'entreprise qui ont fait le choix d'origine de structurer l'ensemble des contenus et des applications mises à disposition de leur public interne dans un même ensemble.

Dans une proportion moindre (20%), les entreprises possèdent plusieurs intranets. Ceci concerne les entreprises dont les l'effectif est supérieur à 5000 personnes. Inscrite dans une dimension internationale pour le plus grand nombre, elles doivent prendre en compte la réalité physique de leur réseau dans une relation avec leurs filiales ou leurs sites locaux.

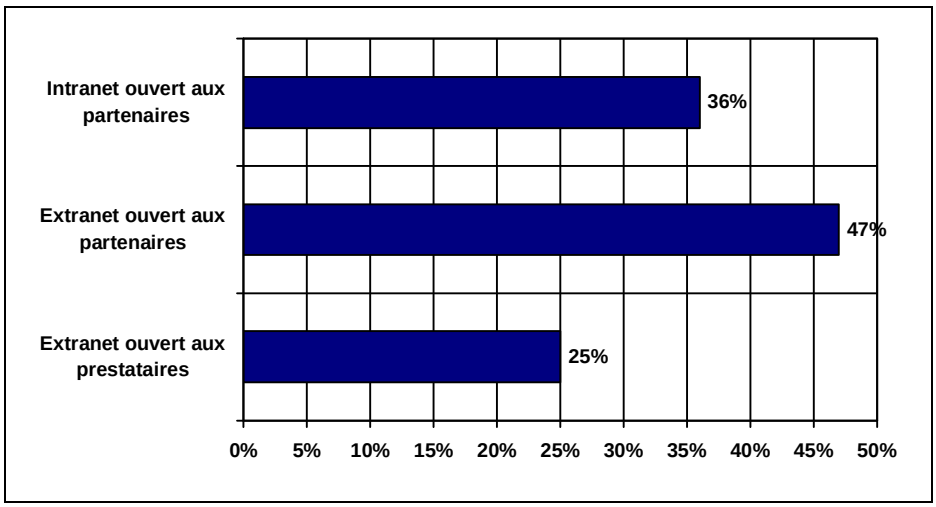
29% des réponses font état de la mise en place d'un portail qui fédère différents intranets. Cette configuration, en proportion croissante compte tenu de la diversification des applications proposées sur l'intranet de l'entreprise, concerne de façon systématique les entreprises dont l'effectif est supérieur à 10.000 personnes. La problématique de portail peut elle-même se subdiviser, suivant les cas, entre un portail d'accès unique et des portails métiers spécifiques à certains domaines. Ces derniers fédèrent à leur tour plusieurs intranets.

Pour ce qui concerne la présence des entreprises sur Internet, dans 35% des cas elles disposent de plusieurs sites Internet et dans 30% des cas d'un seul site. De manière logique, les entreprises de grande taille sont celles qui disposent d'un nombre élevé de sites. En majorité, les entreprises ou institutions qui se trouvent dans la configuration de disposer d'un site Internet disposent de manière symétrique d'un seul site intranet.

Il y a lieu de remarquer la forte expansion des extranet en général. Ils concernent dans l'ensemble plus du tiers (35%) des organisations du travail qui ont répondu à l'enquête. Cette tendance exprime l'ouverture des applications en réseau vers des partenaires et des fournisseurs en nombre croissant. Elle s'inscrit dans une finalité qui tend vers une plus grande flexibilité des modes de fonctionnement et de relation. Cette tendance s'exprime à des degrés divers dans le milieu de l'entreprise comme dans celui des collectivités locales.

Enfin, un cinquième des entreprises (20%) disposent de plusieurs extranet dont les modalités et les spécifications tiennent compte des particularités des cibles visées. La croissance de l'extranet témoigne d'une attention accordée à l'optimisation de la chaîne de la valeur entre l'entreprise et ses partenaires.

3.2. TICC : Degré d'ouverture du dispositif



Le degré d'ouverture de l'intranet comme de l'extranet aux partenaires ou aux prestataires des organisations du travail qui ont répondu à l'enquête varie de manière sensible d'une structure à l'autre, sous l'angle à la fois de l'extension de l'accès et de la diversité des fonctionnalités proposées.

De manière logique, une proportion notable des entreprises qui disposent d'un lien entre leur intranet et un extranet (47%) précise que cet accès est limité à des partenaires proches, à l'exemple des filiales d'un groupe. Cette disposition implique des mesures contraignantes en matière de sécurité d'accès aux contenus, comme aux fonctionnalités disponibles en ligne. Elle s'intègre dans une démarche de définition et de gestion des droits d'accès attribués aux personnes habilitées. Elle prend aussi en compte les processus destinés à assurer la protection des réseaux et l'intégrité des données.

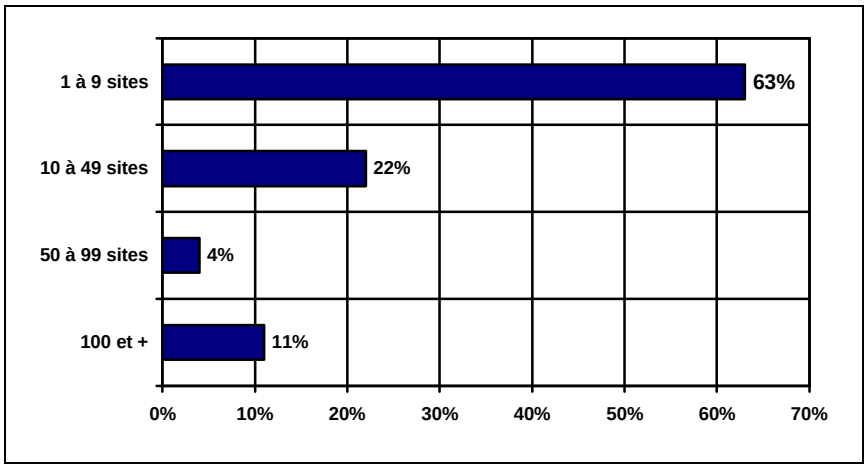
Dans une proportion moindre (36%), ces entreprises déclarent ouvrir leur intranet à leurs partenaires. Cette tendance prend en compte la volonté exprimée par un certain nombre d'entreprises, mais aussi de collectivités locales, de permettre à des collaborateurs éloignés de leur poste de travail habituel de se connecter à l'intranet de manière distante. Cette pratique prend en compte des situations variées. Il peut s'agir suivant les cas de détachement ponctuel dans le cadre d'affectation dans d'autres sites, de maladies de courte ou longue durée, mais aussi dans une autre dimension, d'expansion du travail à domicile. En règle générale, elle a pour but de permettre à ces collaborateurs de se connecter à tout ou partie de l'intranet, sous certaines conditions, depuis leur domicile ou tout autre lieu distant.

Enfin, dans un rapport plus faible, soit un quart des cas des situations concernées dans le cadre de l'enquête, ces entreprises ouvrent leurs extranet à leurs prestataires. Cette tendance s'inscrit dans une pratique de recours accru à l' « outsourcing » par toutes les formes d'organisation du travail. La démarche vise la gestion optimale des ressources humaines de l'entreprise ou de l'institution, comme la flexibilité de l'organisation en vue de réguler les pics d'activité.

En conclusion, ces différents chiffres manifestent le renforcement progressif du maillage de l'entreprise en réseau avec ses différents partenaires, par le biais des TICC. Elle s'accompagne d'une réflexion simultanée sur l'évolution du mode d'organisation de

l'entreprise ou de l'institution, et de la manière de tirer le meilleur parti - de manière politique et stratégique - des occasions de réflexion critique sur le fonctionnement interne et externe.

3.3. Intranet : Nombre de sites déployés

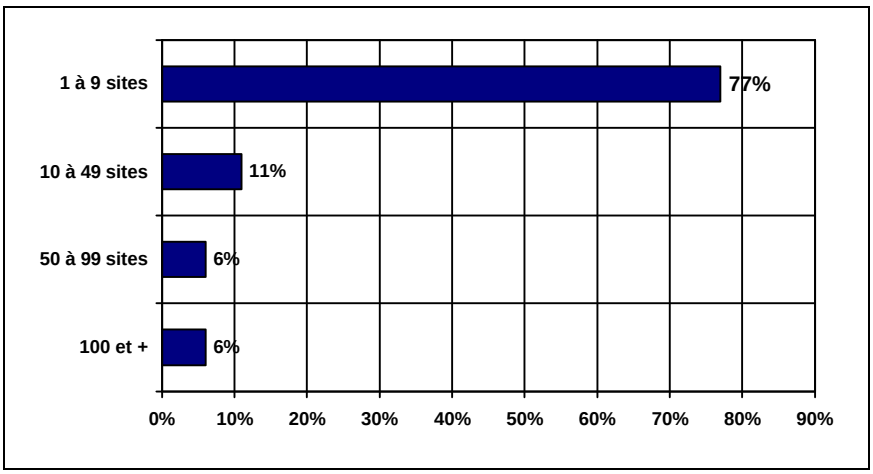


Pour ce qui concerne le degré de déploiement des organisations du travail en matière d'intranet, la majorité des réponses (63%) fait état d'un nombre limité d'applications. Il est compris entre un et neuf sites déployés. Cette configuration est notamment celle des entreprises ou des institutions dont la taille et l'effectif humain sont limités.

Dans 37% des cas, le nombre de sites intranet est supérieur à 10. Il varie de façon notable d'une entreprise à l'autre puisque 22% des réponses mentionnent de 10 à 49 sites, 4% de 50 à 99 sites et 11% dépassent la centaine de sites. Cette dernière réponse rend compte de multinationales qui exercent leur activité sur plusieurs continents et pour lesquels l'intranet s'intègre dans une infrastructure indispensable d'information et de collaboration.

Au regard des chiffres constatés les précédentes années, il convient de mentionner la tendance à la réduction du nombre de sites plutôt qu'à l'augmentation. Cette évolution s'inscrit dans un courant de rationalisation qui consiste à fermer les sites peu utilisés d'une part, à fédérer d'autre part les intranets dans des portails génériques (Groupe) ou spécifiques.

3.4. Internet : Nombre de sites déployés

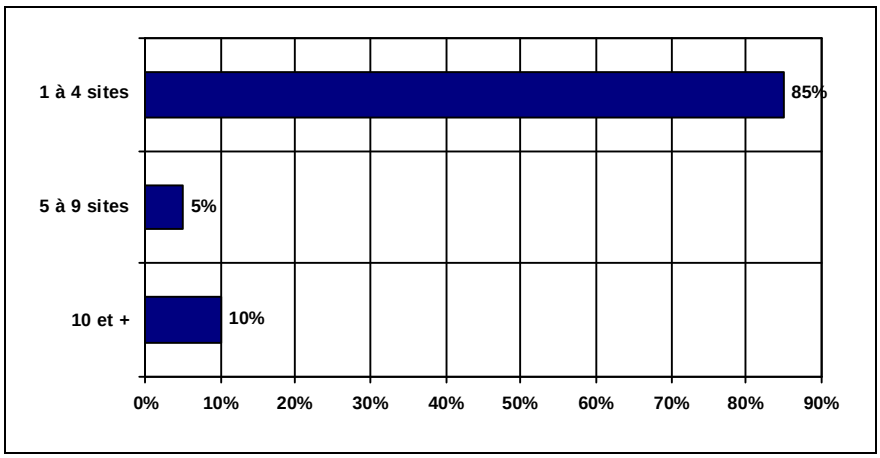


Pour ce qui concerne le déploiement des sites Internet, il est constaté de façon notable que le nombre de sites se révèle plus réduit que celui des sites intranet. Cette tendance est logique, dans la mesure où l'accent porté sur le déploiement des TICC concerne à travers l'intranet l'amélioration de l'efficacité interne, la mutualisation des connaissances, l'évolution des organisations du travail. Le principal retour sur investissement se dégage de cette priorité effective. Pour cette raison, l'intranet possède un champ d'intervention plus large (du fait de la diversité des situations professionnelles concernées), plus profond (en raison de sa relation avec le système d'organisation et de décision), que l'internet.

Cependant, il convient de remarquer la croissance relative du nombre de sites Internet, dans une tendance marquée par la proposition aux cibles extérieures à l'entreprise de fonctionnalités plus élaborées et moins « gratuites », en ce sens qu'elles ont désormais une finalité professionnelle de relation avec le client (notion de gestion de la relation clientèle notamment). L'explication tient sans doute au fait qu'après avoir porté leurs efforts sur le déploiement de l'intranet, en réponse aux besoins internes de l'organisation, la réflexion s'étend maintenant du coeur de l'entreprise vers les clients ou les partenaires extérieurs.

De façon très majoritaire (77% des cas), les entreprises possèdent moins de neuf sites internet. Dans le cas où elles disposent de plus de sites, les proportions sont moindres que pour l'intranet. 11% des réponses font état de 10 à 49 sites intranet, 6% de 50 à 99 sites et 6% reconnaissent disposer de plus de 100 sites Internet. Ce dernier chiffre consolide, dans le cas d'entreprises multinationales ou de groupes importants, les sites réalisés par les filiales.

3.5. Extranet : Nombre de sites déployés



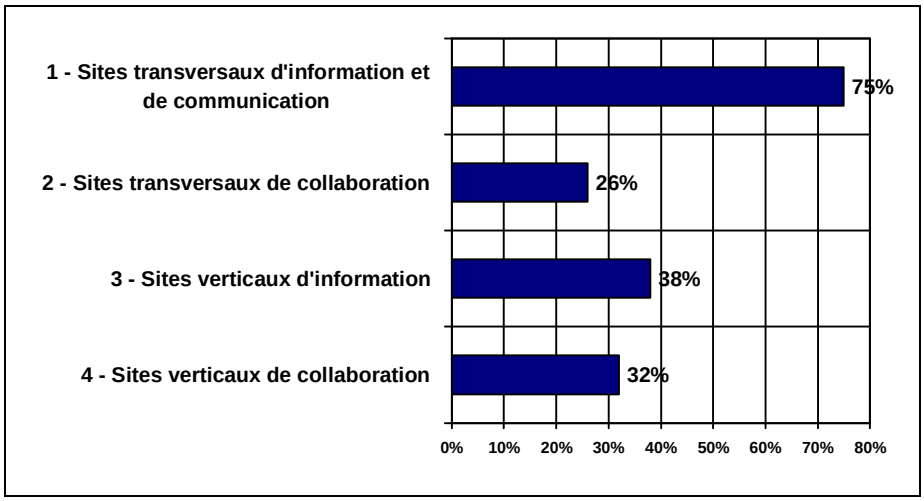
Le déploiement d'extranets, embryonnaire au cours des années précédentes, s'est fortement accéléré. Il manifeste l'évolution du système d'information des organisations du travail vers la prise en compte accrue des partenaires, comme des prestataires et des fournisseurs. Cette tendance concerne non seulement les entreprises de toute taille, mais aussi les collectivités locales, les municipalités et les institutions.

Elle confirme la prise en compte de la « chaîne de la valeur », structurée par les TICC, dans une valorisation de la relation entre clients internes (les collaborateurs) et clients externes (consommateurs, partenaires).

Dans 85% des cas constatés, le nombre d'extranets est inférieur à quatre. Il est supérieur à cinq applications dans 15% des cas. Ces chiffres témoignent d'un maillage encore assez faible, mais dont l'ampleur se précise au fur et à mesure de la progression des organisations du travail dans le déploiement de leur infrastructure en matière de TICC.

5% des organisations du travail possèdent ont entre cinq et neuf sites, 10% de ces dernières revendiquent un nombre d'extranet supérieur à 10. De manière générale, chaque extranet répond à une problématique particulière de besoin, dans une segmentation définie. Elle est une réponse circonstanciée à une situation travail qualifiée par des moyens, des objectifs et une typologie précise de partenaires.

3.6. Intranet : Types de sites disponibles



Pour ce qui concerne les fonctionnalités proposées par les différents sites intranet des organisations du travail qui ont répondu à l'enquête, l'offre proposée concerne en majorité (75%) l'accès à des sources d'information ou des fonctions de communication ouvertes à tous, de manière transversale.

De manière historique, le domaine de l'information constitue la première offre proposée dans le domaine de l'intranet. En complément, les réponses font état - dans 38 % des cas - d'une offre complémentaire de sites verticaux d'information. À la différence des premiers, ces derniers concernent des sites spécialisés, parfois à accès réservé, destinés à des publics ciblés. Ils offrent des réponses aux besoins spécifiques de métiers déterminés.

À un niveau moindre que le précédent, les réponses mentionnent l'existence de sites verticaux de collaboration dans 32% des cas. Ces sites s'inscrivent dans le courant d'évolution croissant, constaté depuis trois ans, qui confirme le passage de l'intranet de première génération, orienté vers la mise à disposition d'informations proposées au plus grand nombre, à une seconde génération d'intranet dont la finalité vise l'intégration des outils en réseau dans l'univers du travail par la fourniture de fonctionnalités collaboratives. Ces sites concernent des applications de travail destinées à des publics précis, dans le cadre de la réalisation de tâches déterminées (exemple : contrôle de gestion, etc.).

Dans 26 % des cas, ces sites de collaboration concernent l'ensemble des collaborateurs. Tel est le cas de l'informatisation, dans le cadre de processus de « workflow », de procédures administratives récurrentes, comme les demandes de congés, les notes de frais, les réservations de salles de réunion ou de matériel, les procédures de commande de fournitures de bureaux ou de travaux, etc.

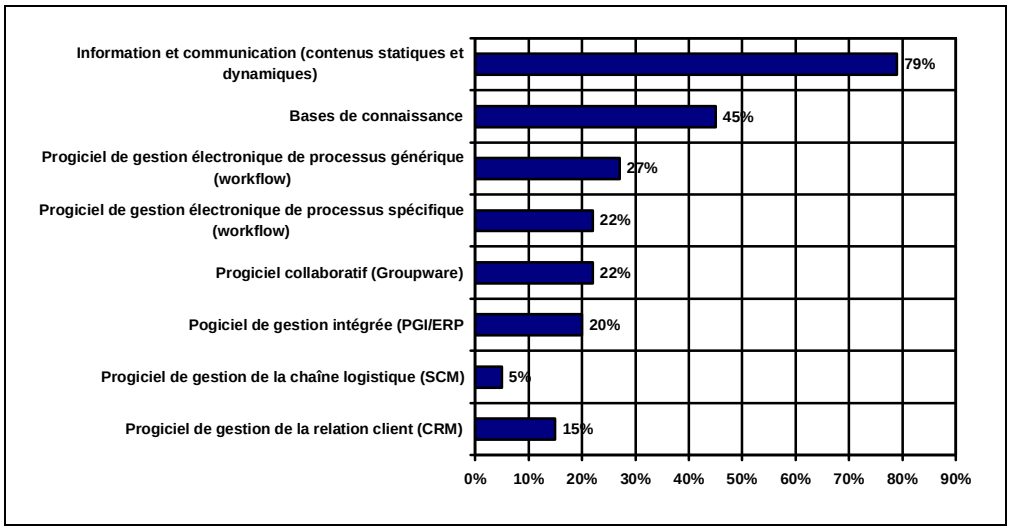
De manière plus spécialisée, ces applications concernent aussi le déploiement de systèmes de gestion de la relation client (CRM) [1], ou de logistique (SCM) [2]. Cette génération d'intranet

[1] CRM : Client Relationship Management

[2] SCM : Supply Chain management

confirme l'orientation des entreprises et des institutions vers des applications susceptibles d'améliorer l'efficacité interne et la productivité, dans un climat marqué par le souci permanent du retour sur investissement des TICC.

3.7. Intranet : Fonctionnalités proposées



De manière plus fine, ce tableau précise les grandes catégories de fonctionnalités auxquelles répond l'intranet dans les organisations du travail qui ont répondu à l'enquête. Comme dans le cas précédent, les fonctions d'information et de communication sont largement majoritaires (79%). Dans ce cadre, l'intranet donne accès à des contenus statiques, de manière moins fréquente que par le passé, ou dynamiques, dans une proportion croissante de cas. Dans cette dernière configuration, les informations sont stockées dans des bases de données, ce qui facilite tout à la fois la mise à jour et l'évolution des contenus, comme la recherche des informations. Cette tendance est confirmée par le fait que 45% des réponses font état de la réalisation de base de connaissances.

Après cet accès aux connaissances, le second grand type de fonctionnalités concerne le déploiement d'applications orientées vers la collaboration, dans une double dimension de progiciels d'informatisation de processus administratifs génériques (27%), destinés dans ce cas à l'ensemble des collaborateurs, et dans une proportion un peu moins élevée (22%) à des processus spécifiques, dans le cadre de réponses à des besoins de métiers déterminés. L'expansion du « workflow » [3] contribue de manière significative à la réflexion sur l'évolution de la performance de l'entreprise. Cette démarche s'inscrit dans une réflexion plus large sur la redistribution des rôles des acteurs internes dans les processus courants. À titre d'exemple, l'informatisation des demandes de congés s'accompagne le plus souvent d'une étape de validation intermédiaire effectuée par le management de proximité et non plus par la direction des ressources humaines, de façon centrale.

Dans ce même volet de la contribution de l'intranet à la collaboration, il est relevé, dans 22% des cas, le déploiement de progiciels de « groupware ». Ces derniers permettent la réalisation simultanée d'une tâche par plusieurs collaborateurs, par le biais d'accès à des espaces collaboratifs conjugués à l'utilisation de fonctionnalités de gestion de contenus, de synchronisation par des annuaires et des agendas, couplés aux fonctionnalités d'échange de la messagerie. Il est significatif de constater que les applications de collaboration en mode asynchrone (workflow) et synchrone (groupware) obtiennent des scores identiques, ce qui

[3] Worflow : informatisation de processus administratifs récurrents inscrit dans un circuit de validation (demandes de congés, réservation de salles de réunion ou de matériels, processus de notes de frais, mises à jour de contenu).

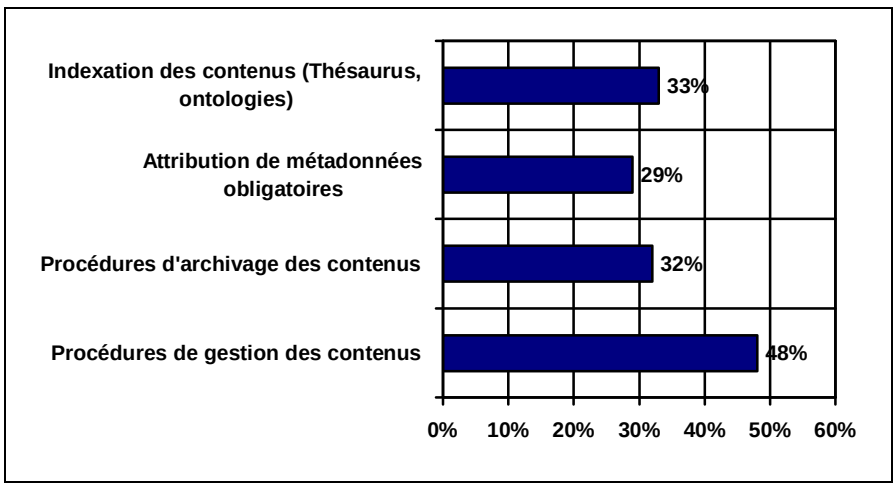
témoigne de l'appropriation de ces technologies dans leurs doubles dimensions complémentaires.

Au troisième rang des applications accessibles depuis l'intranet figurent les progiciels de gestion intégrée (PGI) [4], pour 20% des cas. Distincts à l'origine des applications de l'intranet et intégrés dans l'environnement informatique traditionnel, ils sont maintenant webisés et intégrés dans l'univers de l'intranet, à la fois sous l'aspect de la consultation de données et sous celui de l'introduction des données dans le système.

À un niveau moindre, mais déjà signifiant, les organisations du travail qui ont répondu à l'enquête témoignent dans 15% des cas de la mise à disposition d'un progiciel de gestion de la relation clientèle (dit de CRM ou « Client Relationship Management »), ce qui confirme l'orientation vers une meilleure connaissance du client de la réflexion en matière de TICC. Dans 5 % des cas, les entreprises ont déployé un progiciel de gestion de la chaîne logistique (ou SCM « Supply Chain Management »), pour optimiser la relation avec leurs fournisseurs.

En termes de tendance, les scores plus élevés obtenus par les applications liées à l'information et à la communication s'accompagnent de l'observation d'une stabilisation de leur progression à cet étiage élevé alors que, dans le même temps, les applications de collaboration connaissent une forte progression. Elles s'inscrivent de manière manifeste dans les priorités actuelles des organisations du travail, quel que soit leur type de structure et d'activité.

3.8. Intranet : Politique de gestion des contenus



La masse croissante des informations disponibles dans l'environnement intranet conduit à une prise de conscience croissante des risques de surcharge informationnelle ou d' « infobésité ». Cette réflexion s'exprime dans tous les environnements de travail, privés ou publics. Elle explique la définition de procédures de gestion des contenus dans 48% des cas rencontrés. Ces règles portent de manière générale sur la formalisation et l'application de principes partagés, pour ce qui concerne l'organisation des contenus, la définition des rôles des différents acteurs concernés par ces principes, comme par l'utilisation des outils mis en place. Il est à noter, en effet, la sensible augmentation du nombre des applications centralisées de gestion de contenu (CMS)[5]. Ces dernières permettent de la définition et l'application de règles communes d'organisation des contenus. Dans le même temps, elles

[4] Le progiciel de gestion intégrée (PGI) a pour équivalent dans la terminologie anglo-saxonne la notion d'ERP (Enterprise Resource Planning), avec des progiciels comme SAP, PeopleSoft, Baan, etc.

[5] CMS : Content Management System

autorisent - dans la plupart des cas - la décentralisation de la saisie de l'information comme de sa mise à jour, ainsi que l'application de procédures d'indexation des contenus et de validation de ces derniers.

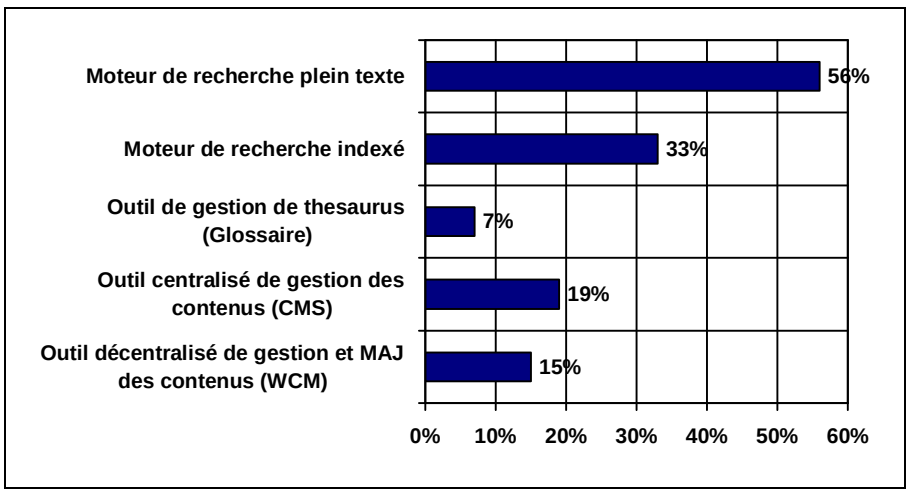
En parallèle, dans 32 % des cas, les organisations du travail précisent qu'elles ont défini des procédures d'archivage des contenus. Cette mesure s'inscrit dans le prolongement des précédentes et instaure une réflexion sur la matière qu'il convient de conserver par rapport à celle qui peut être détruite. Elle confirme le fait que l'intranet n'est plus perçu comme un silo de stockage illimité d'informations, mais davantage comme une dynamique de stockage et de déstockage d'information, en fonction d'une politique établie. Cette mesure confirme également la nature du statut donné à l'information en amont, en fonction de son critère de pérennité.

Il est significatif de constater, dans un tiers des entreprises concernées par l'enquête, la mise en place d'une politique d'indexation des contenus. Cette dernière précise la prise en compte des impératifs de structuration des connaissances, dans un but de mutualisation collective, et aussi la définition des moyens de faciliter la recherche de l'information, dans un volume important de données. Elle nécessite une réflexion transversale sur la qualification du vocabulaire commun de l'entreprise (thesaurus, ontologies), comme son enrichissement par les différentes directions concernées et sa validation.

Ce point s'accompagne, dans 29% des cas, de l'attribution de métadonnées. Complémentaires de l'indexation, (qui constitue l'un des champs spécifiques des métadonnées), elles visent à établir un référentiel commun sur la façon d'identifier les connaissances, par l'attribution de critères précis (nom de l'auteur, date de création de documents, titre du document, sujet, résumé, mots-clés, etc.). L'adoption par les entreprises de modèles de métadonnées se confirme, ainsi l'audience accordée au DCMI [6].

Dans cette démarche, l'important n'est pas tant le processus lui-même que l'émergence d'une pratique collective et partagée de constitution du patrimoine connaissance d'entreprise. Dans le même temps, ces règles incitent à réfléchir au statut des collaborateurs impliqués dans les processus, sous l'angle à la fois des rôles qu'ils exercent (rédaction, validation, mise à jour) et des compétences nécessaires. De manière générale, cette réflexion s'inscrit dans l'émergence de la notion de « knowledge worker ».

3.9. Intranet : Outils liés à la gestion des connaissances



[6] Le Dublin Core Metadata Initiative (DCMI) constitue l'un des exemples abouti et opérationnel de modèle d'interopérabilité en matière de structuration des connaissances.

La maturation des réflexions liées à la gestion des connaissances s'accompagne de la mise en place d'outils spécifiques. Au premier de ces derniers figurent les moteurs de recherche. Dans ce domaine, les applications de recherche dites « plein texte » prédominent aujourd'hui encore, avec une utilisation dans 56% des organisations du travail concernées par l'enquête. Elles permettent un premier niveau d'extraction dans le périmètre des applications en réseau, au risque d'un bruit de fond parfois élevé. Elles sont utilisées de manière majoritaire par les organisations du travail dont l'intranet rassemble de manière majoritaire des informations non structurées (qui ne font pas l'objet d'une indexation ou de l'attribution de métadonnées explicites).

En parallèle, les moteurs de recherche indexée prennent de l'assurance et sont adoptés dans 33% des cas. Cette augmentation confirme l'attention croissante accordée à la nécessité d'une recherche efficace. Les collaborateurs deviennent en effet plus exigeants dans la mesure où leur acculturation aux technologies de l'Internet, dans un usage aussi bien privé que professionnel, les conduit à avoir une meilleure connaissance des solutions disponibles. Le passage d'un moteur plein texte à un moteur indexé confirme, dans le même temps, l'adoption par l'entreprise d'une réflexion critique et de processus associés sur la façon de qualifier, structurer les informations pour leur conférer le statut de connaissances, par un traitement qualifiant (indexation, métadonnées). Cette démarche, circonscrite à certains domaines dans un premier temps, s'étend par la suite au périmètre d'ensemble de l'entreprise, dans une dimension collective.

En parallèle du déploiement des moteurs de recherche s'affirment les choix tactiques de solutions techniques utilisées au profit de la stratégie de gestion des connaissances. Les chiffres témoignent de l'augmentation significative du recours aux outils centralisés de gestion de contenu (CMS) dans 19% des cas. Ces applications ont pour but de rationaliser et de normaliser l'organisation des contenus par le choix d'un dispositif commun. Il est ainsi possible de suppléer, par une approche globale, aux incohérences liées à la juxtaposition de solutions techniques différentes dans de nombreuses entreprises ou institutions. Ces dernières témoignent d'une absence de vision unitaire, comme de la difficulté à s'accorder sur des choix techniques commun.

Les applications de gestion de contenu de dernière génération apportent une réponse à trois niveaux. De façon simultanée, elles permettent :

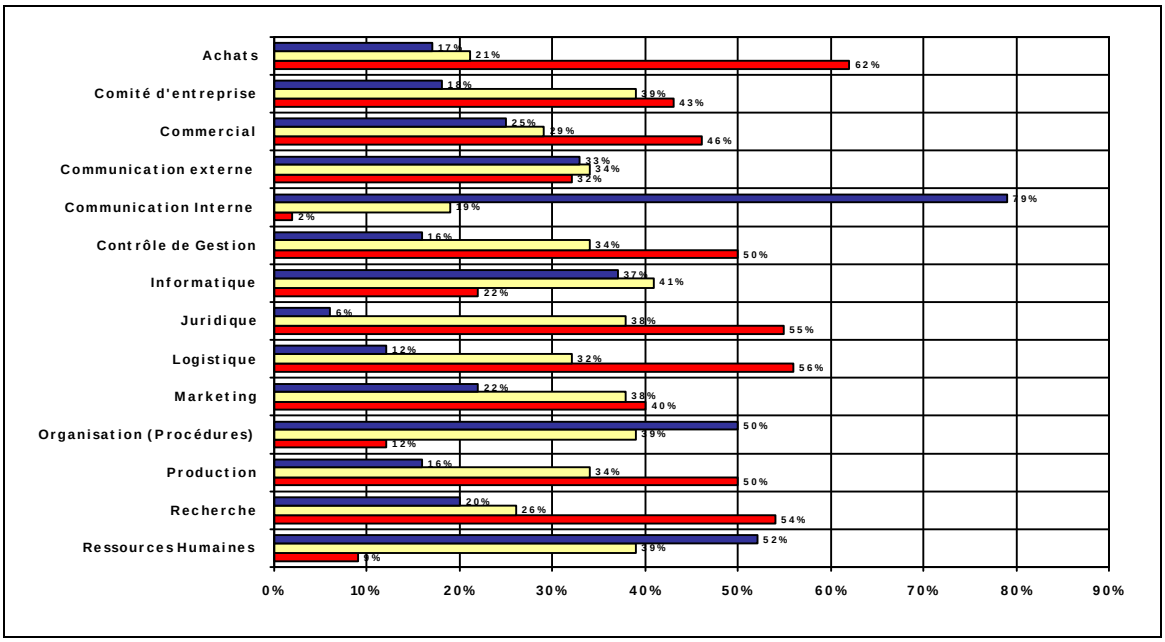
- la centralisation des processus de mutualisation des contenus comme de la gestion dynamique de ces derniers dans le cadre de base de données structurées, homogènes et cohérentes ;
- la décentralisation des mécanismes de création de contenu, de mise à jour de ces derniers, dans une administration qui peut être largement délocalisée (gestion des habilitations, des droits d'accès et de mise à jour auprès d'un large nombre de correspondants) ;
- l'intégration dans la démarche décentralisée de production de contenu de processus formalisés d'indexation, d'attribution de métadonnées, d'affectation de dates de mise en ligne et de déstockage des informations.

Comme le constate l'enquête, la tendance de la décentralisation de la gestion et de la mise à jour des contenus s'affirme dans 15 % des cas. Elle s'inscrit dans une problématique d'optimisation de la mise à jour de contenus sans cesse plus diversifiés d'une part, et d'implication d'un large nombre d'acteurs dans un but de responsabilisation d'acculturation, d'acculturation collective et d'appropriation d'autre part.

Enfin, dans cette même problématique de partage de processus et de procédures, la mise en place de thesaurus - constatée dans 7% des cas - reste encore limitée. La création de ce vocabulaire de l'entreprise nécessite en effet, en préalable à sa constitution, un exercice d'identification et de collecte des termes les plus signifiants. La démarche implique en effet de prendre compte l'activité exercée par l'entreprise ainsi que la réalité distincte de ses

différents métiers. En dépit de ces contraintes, elle présente l'avantage d'entreprendre une réflexion signifiante sur l'organisation du travail et ses représentations internes.

3.10. Intranet : Domaines de contenu



L'analyse des réponses concernant les domaines d'information proposés sur l'intranet fait apparaître une prééminence forte des contenus de communication interne dans 78% des cas. Ce niveau élevé confirme l'antériorité historique de l'accès par l'intranet à des contenus d'information et à des outils de communication. Au premier temps du déploiement de cette technologie, entre 1995 et 2000, les domaines de l'information et de la communication représentaient, dans de nombreuses organisations du travail, la quasi-totalité de l'offre proposée. Dans une dimension complémentaire (33% des cas), l'intranet relaie des informations concernant la communication externe. Il se fait l'écho de l'actualité de l'entreprise sous l'angle des communiqués de presse, des événements ou des manifestations inscrits au calendrier de l'entreprise, ou de l'information institutionnelle.

En parallèle, la croissance forte des contenus de ressources humaines (62% des cas) confirme l'appropriation de l'intranet par les directions des ressources humaines. Elles mettent à la disposition de l'ensemble des collaborateurs des contenus ou des procédures transversales (actualités sociales, offres de formation, statuts, règlement intérieur, livret d'accueil, procédures de notes de frais, procédures de congés, etc.).

En troisième position, la contribution à la fourniture d'information en matière de procédures (60% des cas) manifeste les dimensions structurantes de l'intranet sous l'angle de la vulgarisation des procédures collectives. Dans ce domaine, l'application a pour avantage de proposer aux collaborateurs l'accès à une version considérée comme actualisée des règles et des principes internes.

En quatrième position, avec un score de 37%, l'informatique constitue un fournisseur notable des contenus proposés par l'intranet. La dimension technologique des outils en réseau nécessite un fort accompagnement concernant la diffusion des règles internes d'accès aux applications, l'explication des modalités de fonctionnement et la finalité des outils proposés. Elle requiert, en complément et de manière plus large, la mise en perspective de la stratégie de déploiement de l'entreprise en matière de TICC.

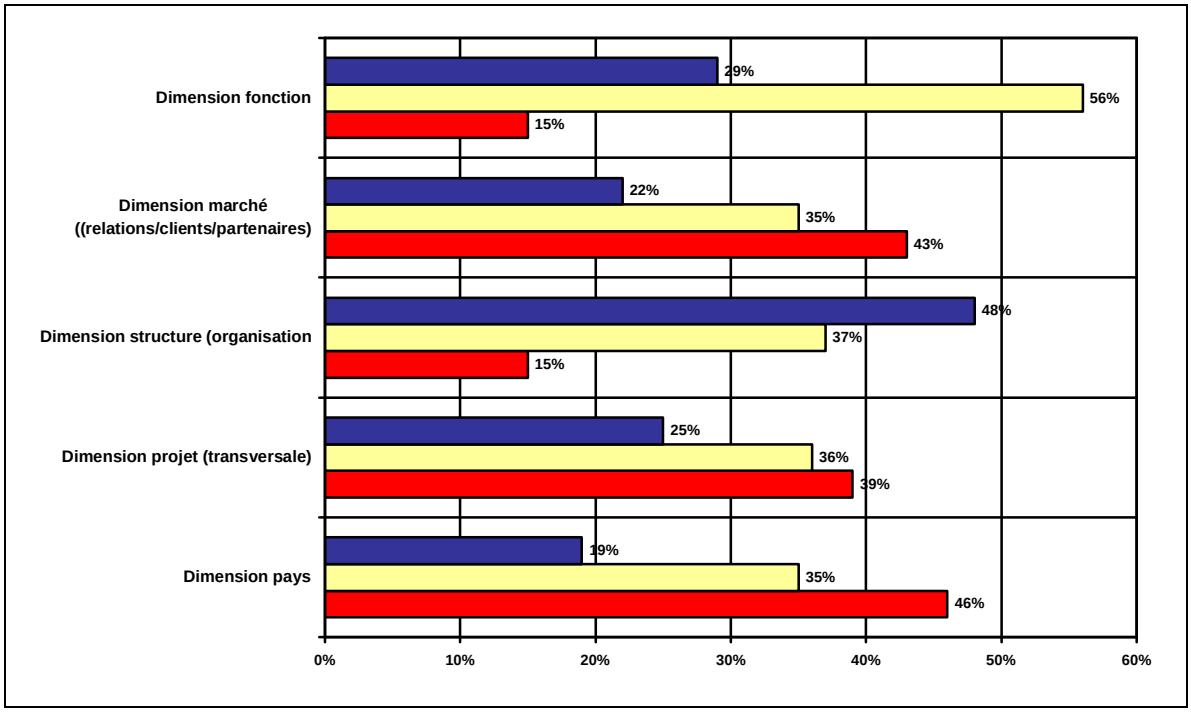
De façon moindre, mais néanmoins significative, les secteurs commerciaux (26%), marketing (22%) et achats (17%) contribuent de manière croissante à l'approvisionnement documentaire de l'intranet. Ils expriment la dimension de progressive ouverture de l'intranet à des problématiques métiers spécifiques dont il convient de favoriser la connaissance par tous. Dans le même registre, les secteurs de la production et du contrôle de gestion sont concernés à une hauteur identique de 16%.

Dans un cas sur cinq, des informations ayant trait à la recherche sont proposées sur l'intranet, toujours dans un but de marketing interne et de meilleure compréhension de l'activité de l'entreprise. De manière plus réduite, mais dans une proportion croissante - ici encore - l'intranet propose des informations sur l'offre du comité d'entreprise (18%), la logistique interne (12%) et le domaine juridique (6%).

4. Impacts des TICC sur l'organisation

Cette partie de l'enquête met l'accent non plus sur la technologie en tant qu'outil, mais sur la perception des impacts exercés par cette dernière à travers l'appropriation de ses pratiques par les collaborateurs. Elle vise à faire apparaître les types d'effet constatés et les impacts les plus sensibles, en fonction des différents types d'organisation du travail concernés par son déploiement. Enfin, elle recueille des informations sur les opinions émises par les collaborateurs et les managers à l'égard de la réalité de l'intranet et des TICC.

4.1. TICC : Structuration de la démarche



Ce champ de questions porte sur la façon dont les TICC prennent en charge, dans les organisations du travail, les différentes dimensions de l'activité. Cinq approches sont ici analysées. Elles concernent la prise en compte par les TICC de ce que font les personnes, de leurs relations avec les clients et les partenaires, de la dimension organisationnelle de la structure, de l'aspect transversal des relations entre les services, enfin de l'intégration de la dimension spatiale de l'entreprise ou de l'institution.

Il ressort de l'analyse que la dimension organisation de l'entreprise ou de l'institution constitue le premier effet structurant des TICC dans 48% des cas. Ce critère paraît d'autant

plus majoritaire que, si l'on conjugue la perception des effets forts et des effets modérés, le total s'élève à 85%.

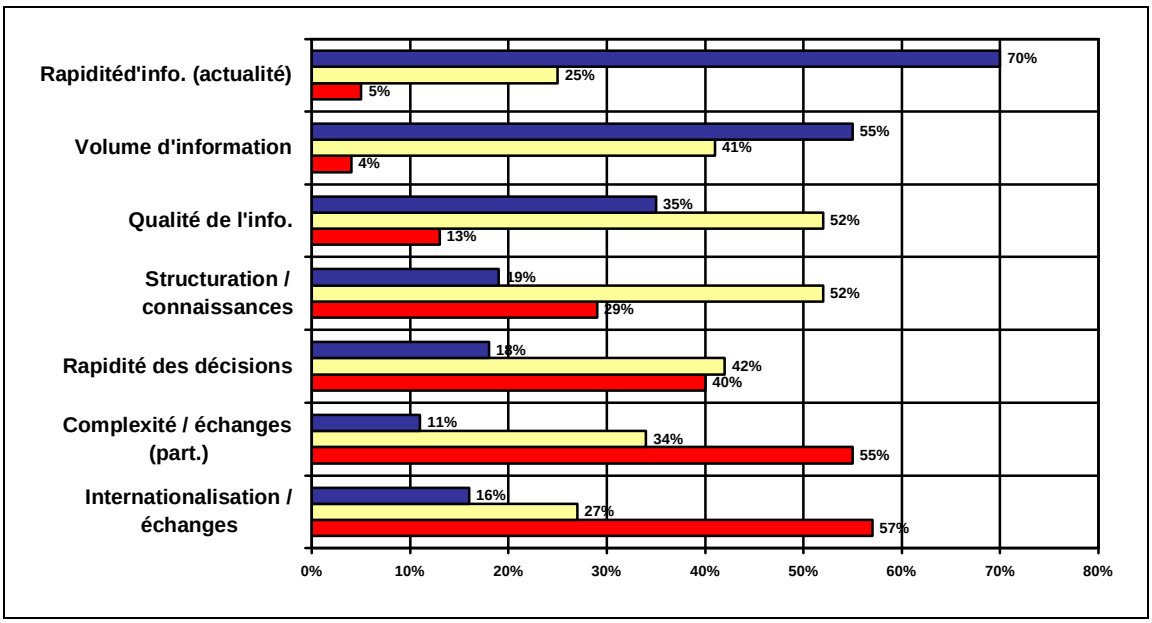
La seconde dimension ressentie par les personnes qui ont participé à l'enquête est l'impact des TICC sur la dimension des fonctions (29 %), autrement dit la prise en compte des rôles exercés par les personnes. Ici encore, l'addition des effets forts et modérés confirme cette seconde position avec un ensemble de 85 % des réponses.

Sur un rang assez voisin, les réponses aux autres questions mettent en parallèle :

- la perception de l'impact des TICC sur la prise en compte de la notion de transversalité des projets (36% des cas) qui modifie la traditionnelle perception de la structure verticale des entreprises ou institutions au profit d'une approche plus matricielle (cumul de 61% des réponses si l'on agrège la perception des effets forts et moyens) ;
- les effets des TICC sur la prise en compte des relations avec les clients et les partenaires, dans un écosystème marché, pour 22 % des réponses (avec un cumul de 57% par l'addition de la perception des effets forts et modérés).

Enfin, à un niveau moindre, les TICC contribuent à prendre en compte la dimension spatiale de l'entreprise (18%), sous l'angle de la considération de ses implantations. Le cumul entre les effets forts et les effets modérés est ici de 54%.

4.2. TICC : Effets sur l'organisation



Ce champ de questions analyse les effets ressentis des TICC par les participants de l'enquête dans sept domaines différents. Ces derniers portent sur des critères comme la perception des évolutions apportées à l'information, les changements de comportement ou la prise en compte de questionnements collectifs comme la structuration des connaissances.

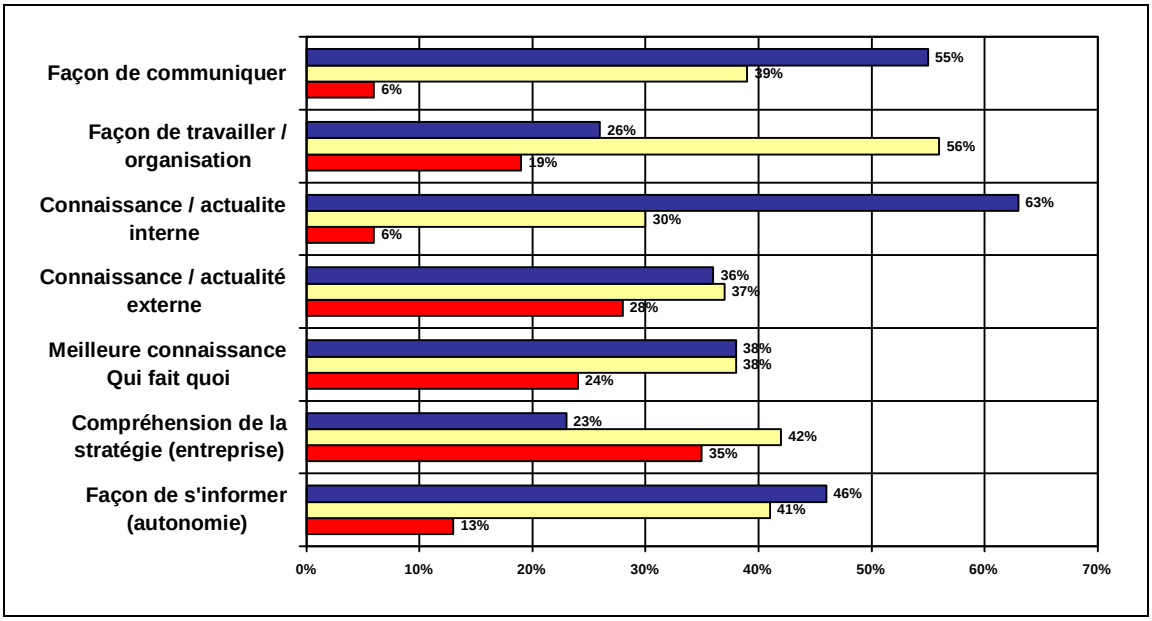
De manière consensuelle et peu importe le type d'organisation du travail, le constat majoritaire effectué (70% des réponses) souligne l'impact des TICC sur la rapidité de la mise à disposition de l'information. Ce point concerne la facilité d'accès aux contenus d'actualité, comme la qualité de leur mise à jour. Dans le même temps, les répondants font état de l'importance du volume de l'information proposée (55% des cas) et dans une proportion moindre (35%) de la qualité de cette dernière. Ce constat témoigne en conséquence de l'importance des chantiers encore à venir - dans de nombreux cas - sur la nécessité de

développer des règles collectives concernant le statut attribué aux informations en réseau (fiabilité, validation, intérêt), la qualification des connaissances, la structuration et l'organisation du patrimoine « savoir ». Ce dernier n'est pris en compte de manière forte que dans 19% des cas et de façon modérée dans 52 % des cas.

En revanche, il ne semble pas, dans la perception des réponses, que la rapidité d'accès aux informations d'actualité entraîne en corollaire une augmentation de la rapidité de prise de décision. 18% seulement des organisations du travail reconnaissent une amélioration dans ce domaine.

Enfin, sous l'angle de l'ouverture des échanges dans un cadre international, seules 16% des organisations constatent une forte prise en compte. Il en est de même, dans des proportions voisines, pour la complexité des échanges avec les partenaires.

4.3. TICC : Impact sur l'organisation



Pour ce qui concerne la perception des impacts exercés par les TICC, les questions posées portent sur des critères comme la façon de s'informer, de communiquer ou de travailler dans la réalité quotidienne de l'activité, la compréhension de l'environnement interne (qui fait quoi ?), comme la stratégie de l'entreprise.

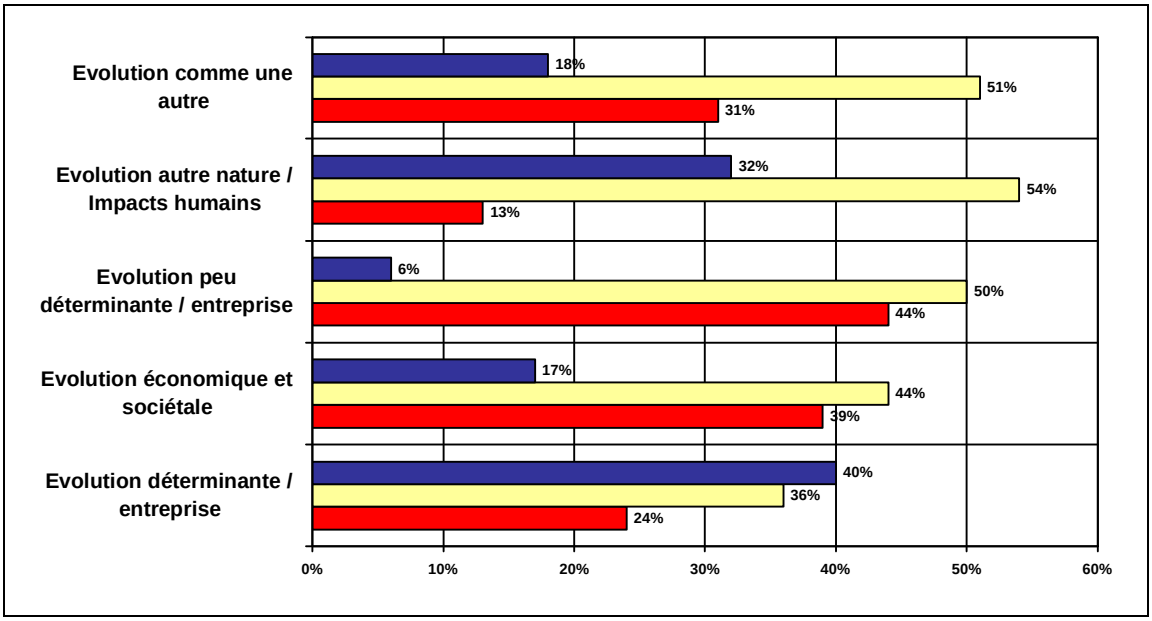
Les réponses font apparaître en premier lieu la forte contribution des TICC à la connaissance de l'actualité interne (63%), dans une compréhension plus large de l'activité des métiers et de l'organisation. Il est à noter la contribution plus réduite de ces mêmes technologies à la connaissance de l'actualité externe (36% des cas).

En troisième lieu s'exprime l'apport des TICC à la façon de s'informer (46%), dans une autonomie d'accès aux connaissances et dans une proportion moindre (26%) à la façon de travailler ou de s'organiser. Ce point semble confirmer le passage des organisations du travail d'une approche des TICC orientée dans un premier temps vers l'information et la communication, vers une approche qui privilégie aujourd'hui le déploiement de la collaboration en ligne, avec pour finalité l'amélioration de l'efficacité et de la productivité interne. Pour confirmer ce point, il convient de remarquer que les critères de la contribution des TICC à la façon de travailler et de s'organiser sont considérés comme un sujet d'intérêt modéré dans 56 % des cas, comme s'il s'agissait d'une démarche en cours de formalisation.

Parmi les autres effets notables des TICC est soulignée leur contribution à une meilleure connaissance du « qui fait quoi » (38%). Ce résultat souligne l'importance revêtue par les fonctionnalités d'annuaire et d'organigramme, à condition de mettre en place une dynamique d'actualisation conforme aux impératifs de l'outil. Ce résultat exprime, en même temps, la contribution croissante de l'annuaire à l'organisation des TICC en général, sous l'angle de la définition des habilitations et des droits d'accès aux contenus, comme aux fonctionnalités.

Enfin, l'apport des TICC à la compréhension de la stratégie d'entreprise est souligné dans 23% des cas. Elles participent - à un degré encore limité - à l'expression du projet d'entreprise sous l'angle de l'évolution de l'activité, des métiers et de l'organisation globale. Pourtant, dans 40% des situations rencontrées, cette préoccupation se manifeste de façon modérée, ce qui semble témoigner d'un début d'intérêt.

4.4. TICC : Perception générale



D'une organisation du travail à l'autre, une opinion contrastée est constatée sur la perception générale des évolutions engendrées par les TICC.

Dans 40% des cas constatés, les organisations du travail interrogées considèrent que ces technologies exercent une influence déterminante sur leur évolution. Elles ne sont que 24% à penser l'inverse. Entre ces deux positions, 36% des entreprises ou institutions estiment que l'influence est modérée.

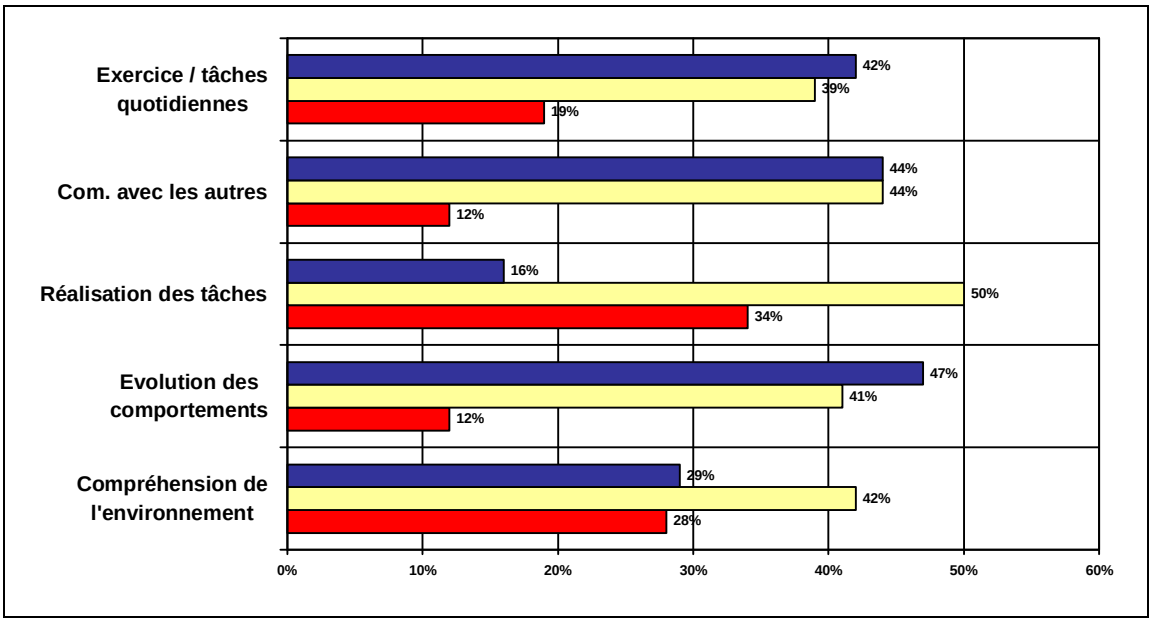
Pour ce qui concerne le caractère différenciant de l'évolution apportée par les TICC par rapport à d'autres technologies, notamment sous l'angle de leurs impacts humains, 32% des entreprises considèrent cette différence comme très marquée, tandis que 54% des réponses l'estiment modérée. À l'inverse de ces positions, dans 13% des cas, cette différenciation est estimée faible.

La similitude des évolutions apportées par les TICC avec celles engendrées par d'autres technologies est observée dans 70% des cas, si l'on fait le cumul des opinions qui penchent de façon très marquée (18%) ou de façon modérée (52%) pour cette assertion.

Dans un autre registre, les réponses considèrent que ces technologies s'inscrivent dans une évolution économique sociétale forte dans 17% des cas, et de manière modérée dans 36% des situations observées, pour 39% d'opinions inverses.

Enfin, seules 6% des personnes qui ont répondu considèrent de manière forte qu'il s'agit d'une évolution peu déterminante pour l'entreprise, tandis que 44% des réponses expriment une opinion plus modérée et que 39% pensent l'inverse.

4.5. TICC : Nécessité et utilité



La perception de l'utilité et des effets des TICC sur les comportements ne laisse pas indifférent. Elle est considérée comme importante dans trois domaines en particulier que sont l'évolution des comportements, la communication avec les autres et l'exercice des tâches quotidiennes. Ces constats font apparaître l'incidence directe et indirecte des technologies en réseau à la fois dans la façon de travailler, de s'exprimer et de s'intégrer dans un monde du travail en mutation. Les TICC participent de cette manière à l'employabilité des collaborateurs ainsi qu'aux changements des organisations du travail.

En premier lieu, près de la moitié des réponses (47%) considèrent que ces technologies exercent un fort impact sur les comportements des utilisateurs. Leurs effets interviennent à la fois dans l'autonomie d'accès aux informations, les pratiques quotidiennes et dans les comportements qui s'affirment avec le temps. Ils ne sont que 12% à penser l'inverse et 41% à estimer cet effet modéré.

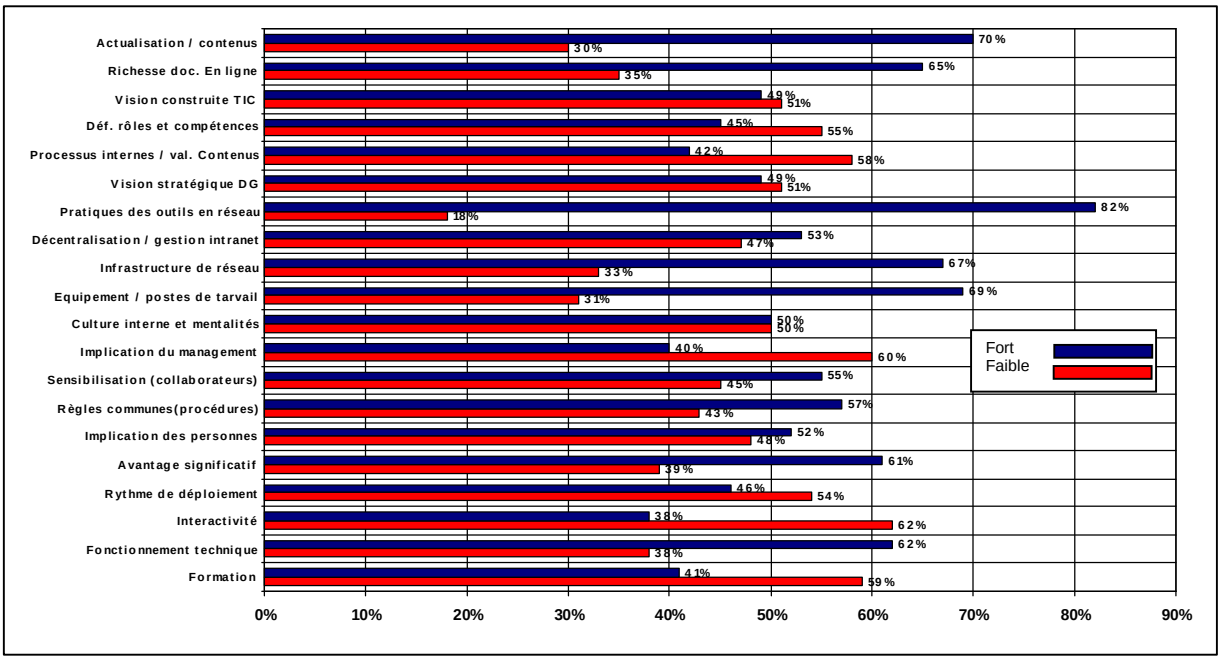
Dans le registre de la communication avec les autres dans les relations de travail, 44 % des personnes considèrent les effets des TICC comme très importants. Ces impacts s'exercent notamment dans le mode d'expression et de relation aux autres, dans la manière de communiquer comme dans la traçabilité des échanges. Pour une proportion identique (44% également), elles estiment ces effets modérés. 12% des personnes ont une opinion négative à ce sujet.

Pour ce qui concerne l'exercice des tâches quotidiennes liées au métier exercé par chacun, 42% des personnes constatent un fort impact des TICC, et 39% un effet modéré. 19% des réponses expriment un point de vue inverse.

Dans le domaine de la compréhension de l'environnement, 29% des réponses témoignent du fait que les TICC participent de manière élevée à une meilleure perception et assimilation du contexte économique et social, notamment dans la présent compte des phénomènes de modernisation et de mondialisation. 41% des réponses estiment cette contribution modérée, tandis que 12% des personnes possèdent une opinion inverse.

Dans le domaine de la contribution des TICC à la réalisation des tâches attendues de chaque et à l'atteinte des objectifs, 16% des réponses constatent un fort impact des TICC, 50% estiment cet effet limité et 34% des réponses font état d'une opinion inverse.

4.6. TICC : Opinions perçues



Les opinions émises par les personnes qui ont répondu à l'enquête expriment des positions contrastées sur différents points forts et points faibles des entreprises en matière de déploiement et d'accompagnement des TICC.

Dans le registre positif, elles mettent l'accent sur les avantages procurés par les TICC et les effets de leur adoption par leur entreprise. Ces derniers relèvent de plusieurs registres et montrent l'effet de système du déploiement de ces technologies qui agissent sur différentes sphères. Dans un ordre décroissant, mais avec un caractère de fort consensus, elles soulignent : le caractère notable d'acculturation générale aux pratiques des outils en réseau (82%) ; l'effet significatif de leur adoption sur l'actualisation des contenus (70%) ; la généralisation du standard d'équipement des postes de travail (69%) ; le déploiement de l'infrastructure de réseau (67%) ; la richesse documentaire des contenus proposés en ligne (65%) ; le bon fonctionnement technique des solutions adoptées (61%) ; les avantages significatifs apportés par les TICC par rapport aux techniques antérieures (61%) ; la formalisation des règles et des procédures communes (57%) ; la sensibilisation des collaborateurs aux outils en réseau (55%) ; l'implication des personnes (52%) ; et enfin la contribution des TICC à l'évolution de la culture interne et les mentalités (50%).

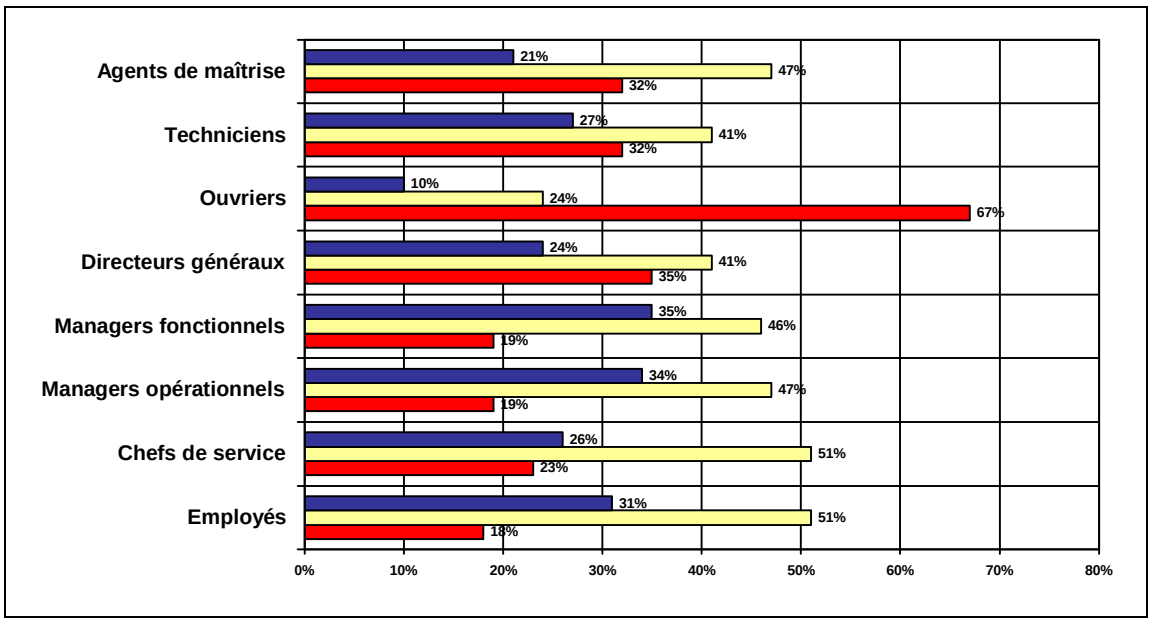
En contrepoint plus négatif, un certain nombre d'améliorations sont considérées comme nécessaires. Elles portent sur : l'interactivité des applications (62%) dans la mesure où les outils sont encore considérés comme rigides et ne laissent pas de place suffisante à l'échange ; l'implication insuffisante du management (60%) qui ressort de manière significative ; l'insuffisance de formation (59%) ou des processus internes associés aux outils comme aux applications (58%) ; la nécessité de la définition des rôles et des compétences liée au déploiement des TICC (55%) ; l'accélération nécessaire du rythme du déploiement technologique (54 %) ; le besoin de formalisation d'une vision globale des TICC (51%).

De manière générale, il ressort de ce tableau le constat général de l'intégration des TICC à l'univers du travail avec la prise en compte de la dynamique indispensable au bon

fonctionnement du « système intranet ». Ce dernier s'entend alors comme la conjonction nécessaire de l'outil et de ses fonctionnalités d'une part, et des règles ou des procédures qui assurent son efficacité, d'autre part.

5. Stratégie des TICC

5.1. TICC : Engagement en fonction du niveau hiérarchique



L'extension de l'utilisation des TICC à toutes les strates de l'organisation du travail pose la question du degré d'implication constaté à leur égard en fonction du niveau hiérarchique des personnes concernées. Cet engagement se manifeste à la fois sous l'angle de la pratique des outils et des fonctionnalités proposées par les outils en réseau, comme sous celui des principes d'incitation ou d'impulsion qui conditionnent sa bonne utilisation. Les résultats confortent certaines intuitions et livrent des indications sur les actions à réaliser. Il est significatif de constater, de manière générale et à tous les niveaux, une implication encore modérée de l'ensemble des acteurs, quel que soit leur niveau hiérarchique.

5.1.1. Implication du management

Un peu plus d'un tiers des réponses reconnaît une forte implication des managers fonctionnels dans 35% des situations observées, pour 46% d'engagement modéré de leur part à l'égard des TICC. Ce ratio est de manière respective de 34% et de 47% pour le management opérationnel. Les chefs de service ont un niveau d'engagement légèrement moindre. Il est considéré comme fort dans 26% des cas et modéré dans 51% des situations. Enfin, pour ce qui concerne la direction générale, il est constaté un niveau d'implication élevé chez 24% des directeurs généraux et modéré dans 41% des situations.

5.1.2. Implication des autres niveaux hiérarchiques

Les constats effectués sur la population des employés révèlent des pourcentages voisins de ceux observés chez les managers. Un fort niveau d'engagement apparaît dans 35% des cas, alors qu'il est modéré dans 51% des situations. Les pourcentages observés chez les techniciens sont un peu moindres, avec 27% de forte implication et 41% d'implication modérée.

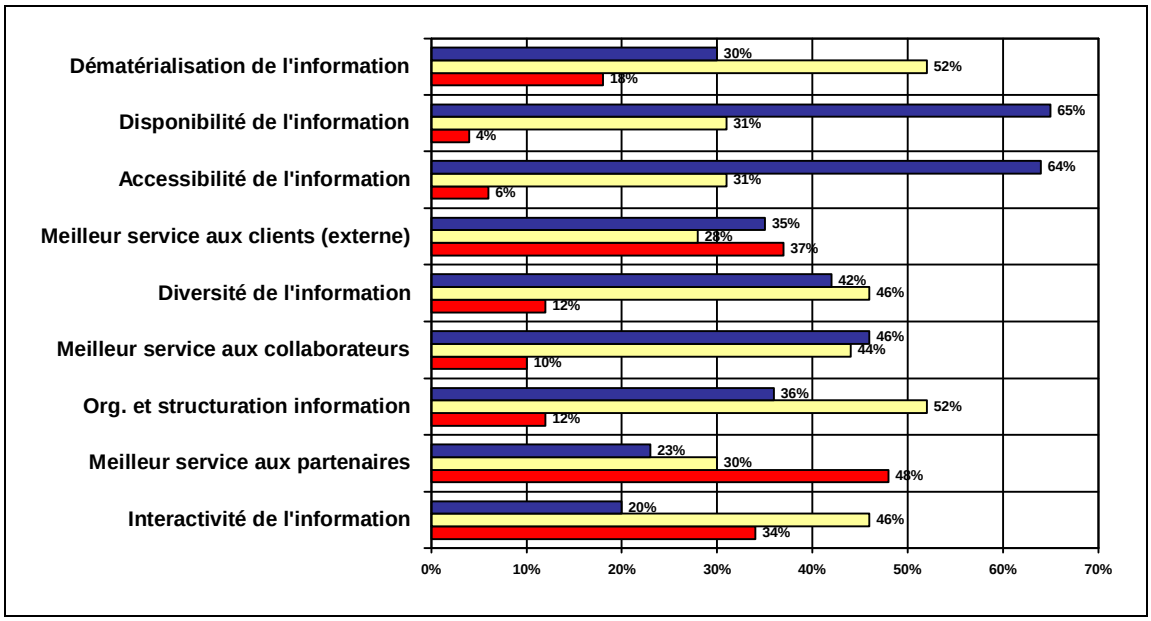
Pour ce qui concerne les agents de maîtrise, les chiffres témoignent de 21% des situations où ils sont engagés de manière forte et de 47% des cas où cette implication est modérée.

Enfin, le constat que la population des ouvriers est la catégorie la moins concernée par le déploiement des TICC était prévisible. Les chiffres révèlent qu'ils sont engagés de manière forte dans 10% des cas et de manière modérée dans 24 % des situations. Elle représente le secteur le moins impliqué, ce qui

semble logique compte tenu de la fracture numérique en raison de la faiblesse d'équipement de leur poste de travail.

Dans l'ensemble, les résultats témoignent d'une relative homogénéité de la progression de l'implication des différents corps sociaux des organisations du travail à l'égard des TICC. Cet engagement varie d'un niveau à l'autre sous l'angle des modalités. Il se traduit par un rôle d'impulsion et de stimulation chez le management avec une perception plus stratégique si l'on se rapproche de la direction générale. Il s'exprime par un degré de contribution et d'engagement pour les autres niveaux hiérarchiques.

5.2. TICC : Effets sur l'organisation



Pour ce qui concerne les effets des TICC sur l'organisation du travail, les opinions apparaissent tranchées. Elles soulignent, de manière plutôt consensuelle, la perception majoritaire de la disponibilité de l'information (65%) et de son accessibilité permanente (64%). Cette perception est modérée dans 31% des cas pour ces deux sujets. L'étiage élevé de ces réponses contraste avec le niveau atteint par les suivantes.

A un rang moindre, il est souligné l'adhésion forte au fait que les TICC offrent un meilleur service aux collaborateurs dans 46% des situations (pour 44% d'opinions modérées), la diversité des informations proposées (42% d'opinions très positives pour 46% de modérées), l'organisation et la structuration de l'information (36% d'adhésion forte à ce constat et 52 % d'opinions modérées).

Parmi les points considérés comme plus faibles ressortent, en contrepoint des opinions précédentes, la faiblesse du service apporté aux partenaires (48% des situations, pour 23% seulement de constats très positifs), l'insuffisance d'interactivité de l'information (34%), avec 20% d'opinion inverse.

Il est à noter, parmi les opinions peu tranchées dans une absence de consensus, les questions de l'amélioration du service rendu aux clients ou de la dématérialisation de l'information.

5.3. E-business : Modalités de la stratégie déployée

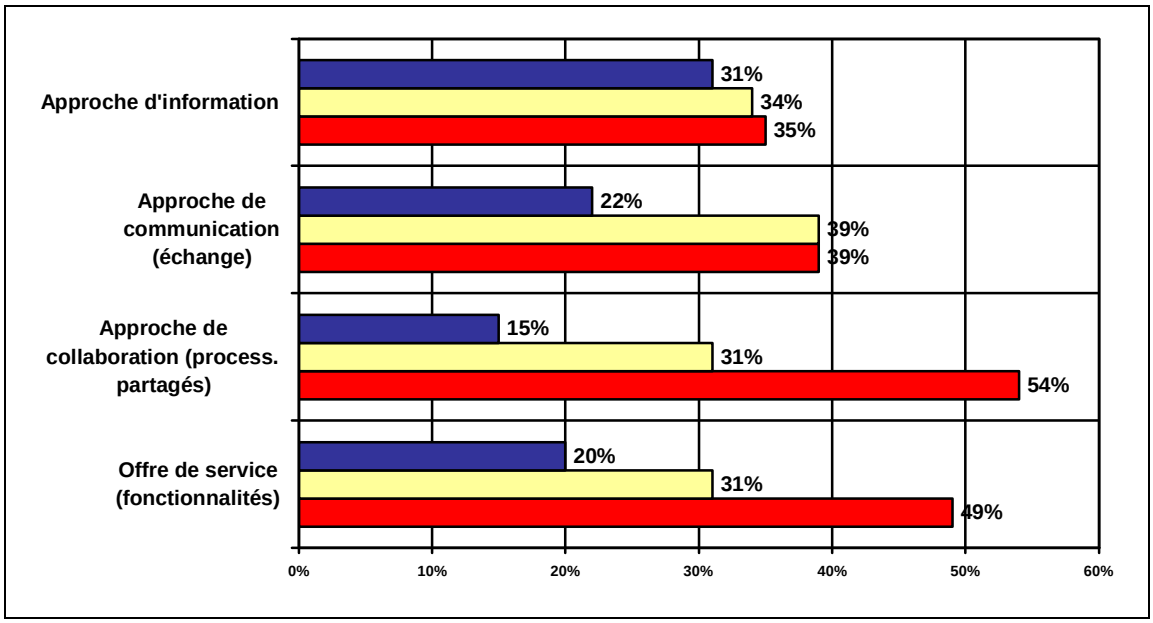
La réalité du e-business s'affirme de manière progressive comme le filigrane de la finalité des TICC. Dans une approche systémique, cette réalité s'efforce d'intégrer - dans une vision construite - les différents acteurs liés à l'organisation du travail dans une chaîne de la valeur

orientée du client interne (les collaborateurs) vers le client final. Dans une autre dimension, ce même système prend en compte liens et les échanges avec les partenaires et les prestataires, dans le cadre de la notion d' « entreprise étendue »

Cette raison rend opportune l'interrogation sur le degré de prise en compte des réponses apportées par les TICC aux problématiques spécifiques des différentes cibles. Pour ce faire, les questionnements distinguent, d'une part l'approche d'information et de communication, d'autre part les questions d'offre de services et d'approche de collaboration, dont l'apport est plus signifiant.

En première analyse, il ressort de manière générique une prise en compte actuelle plus forte en faveur du cercle constitué par les collaborateurs (le premier cercle) dans l'immédiat, sans augurer des développements concentriques à venir en faveur des autres cibles précitées (cercle des clients, cercle des partenaires et cercle des fournisseurs).

5.3.1. Stratégie Business to Consumer (BtoC)



De manière générale, les opinions exprimées en matière de relations entretenues grâce aux TICC avec le client final (Business To Consumer) témoignent d'une prise en compte assez faible de ce dernier dans les dispositifs aujourd'hui développés. Les réponses positives atteignent en effet un niveau peu élevé.

Dans le registre positif, les fonctionnalités apportées par les TICC sont orientées de manière forte vers l'information dans 31% des cas et de manière modérée dans 35% des situations. Elles sont aussi axées vers la communication (22% de situations fortes et 39% de modérées), l'offre de services (20% de situations fortes et 31% de modérées).

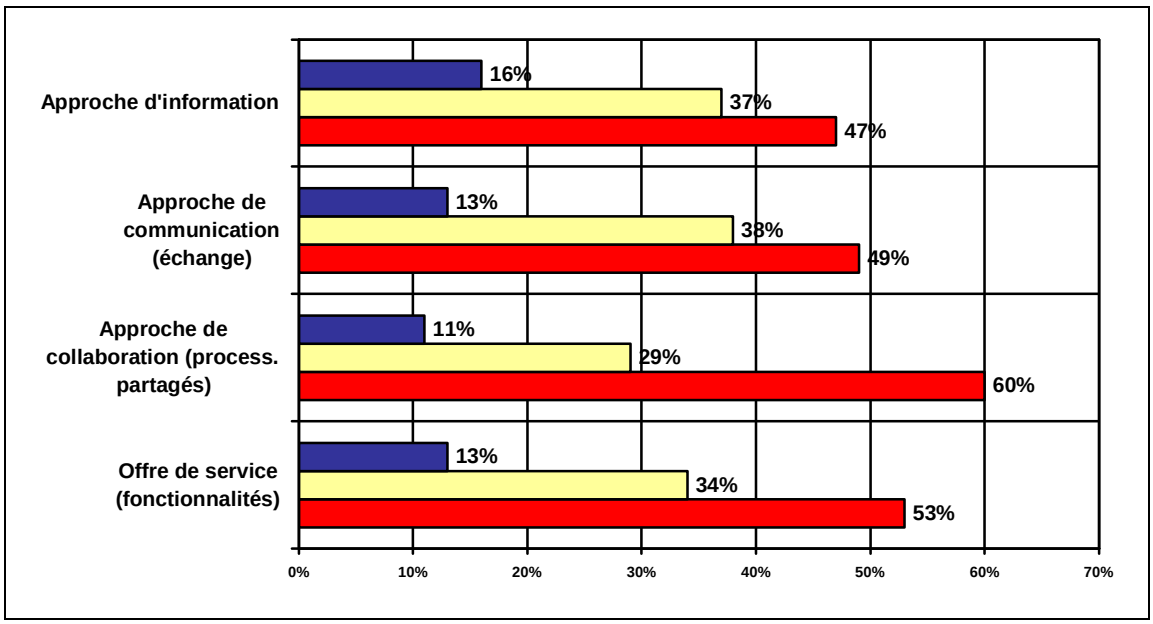
À l'inverse et de façon plus négative, les réponses n'expriment que dans 15% des cas de fortes possibilités de collaboration avec le client, pour 31% de situations modérées.

Enfin, pour ce qui concerne l'offre de services destinée aux clients, elle est d'un niveau élevé dans 20% des situations. Elle se révèle modérée dans 35% des cas.

En conclusion, l'offre des TICC à l'égard des clients se limite encore, dans la majorité des cas, à la proposition d'information en ligne avec pour avantage l'actualisation des contenus et la diversité des contenus proposés. Les interactions sont limitées dans la plupart des cas. Il importe cependant de souligner une grande disparité suivant les secteurs concernés. C'est

ainsi que le domaine de la banque et de l'assurance est celui qui propose l'offre de services la plus diversifiée et le degré d'interactivité le plus élevé, dans la relation avec le client lui-même. Ce dernier peut en effet effectuer des opérations sur son compte bancaire, gérer la distance un portefeuille d'actions. Les autres secteurs permettent une interactivité plus limitée, sans possibilité d'actions aussi diversifiées et aussi intégrées à la vie quotidienne de leurs clients.

5.3.2. Stratégie Business to Business (BtoB)



Les opinions constatées en matière de relations grâce aux TICC avec les partenaires et les fournisseurs (Business To Business) témoignent à un niveau plus faible encore qu'avec les clients leur prise en compte par les dispositifs mis en place.

Dans le registre positif, les fonctionnalités apportées par les TICC sont orientées de manière forte vers l'information dans 16% des cas. Elles le sont de manière modérée dans 37% des cas.

La communication d'une part, et l'offre de service d'autre part, font l'objet d'une forte tension dans 13% des situations concernées. Cette action est modérée dans 38% des cas pour la communication et 34% des situations pour l'offre de services.

L'approche de collaboration ne fait l'objet d'une forte impulsion que dans 11% des cas, tandis qu'elle est modérée dans 29% des situations observées.

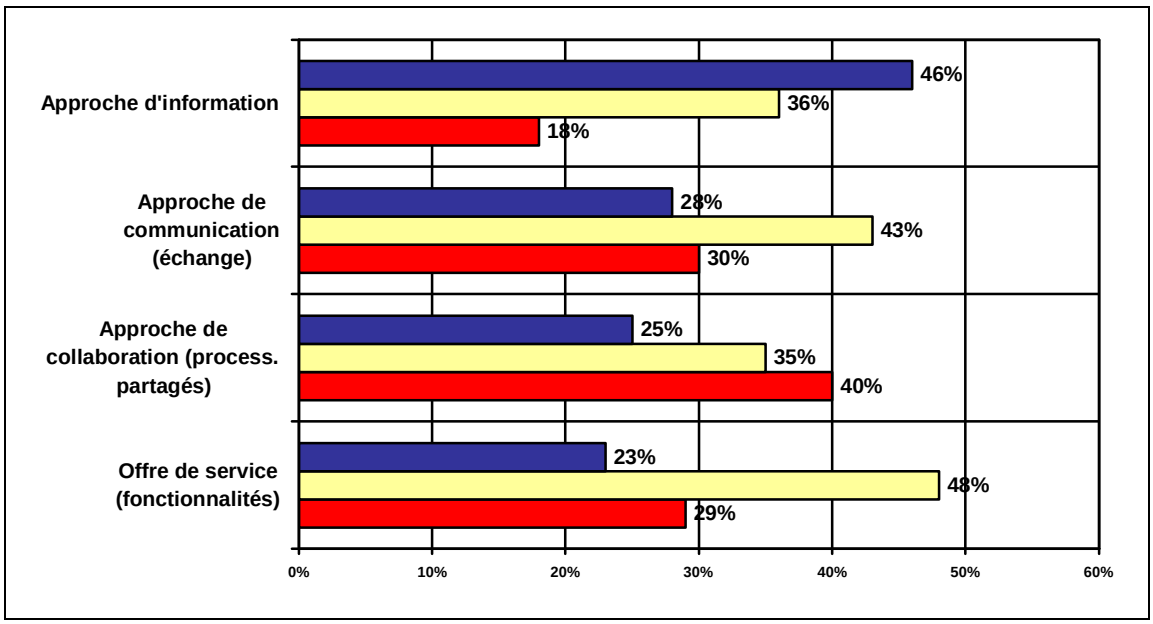
En conclusion, les niveaux assez faibles constatés à l'égard des préoccupations de relations avec les partenaires permettent de dégager deux conclusions. En dépit des pourcentages peu élevés, le début d'une prise en considération de ces questionnements s'affirme de manière progressive. Par ailleurs, la diversité des partenaires et du degré d'intensité des relations - comme des interactions avec ces derniers - nécessitent pour chaque cas une réflexion adaptée. En effet, le niveau de développement technologique des partenaires d'une entreprise varie de façon notable suivant les métiers et les activités qu'ils exercent.

Ici encore, des disparités fortes dans la prise en compte des mécanismes de relations avec les partenaires ou les fournisseurs se manifestent d'un secteur d'activité à l'autre. Les milieux bancaires, de même que ceux de l'assurance, ont des protocoles de relations élaborées avec des partenaires très proches du coeur de leur métier. Dans un domaine aussi différent que celui de la production industrielle, des relations fortes peuvent aussi exister avec des

partenaires intégrés de manière étroite dans le cycle de production (fourniture de matière première en flux tendus, approvisionnement de chaînes de montage, etc.)

En conclusion, la croissance de cette problématique s'intègre dans le cadre d'une réflexion plus large sur les mécanismes stratégiques d'alliance et de partenariat.

5.3.3. Stratégie Business to Employee (BtoE)



Les opinions constatées en matière de relations grâce aux TICC avec les collaborateurs (Business To Employees) contrastent de manière positive dans leurs résultats avec les approches précédentes. Il en ressort le degré d'avance indéniable des problématiques internes, dans le déploiement des technologies en réseau, par rapport à la prise en compte des clients d'une part et des partenaires ou prestataires, d'autre part. À ce titre, l'intranet en particulier forme le socle d'une infrastructure destinée à s'étendre de manière progressive vers un nombre plus étendu de partenaires, dans une approche concentrique.

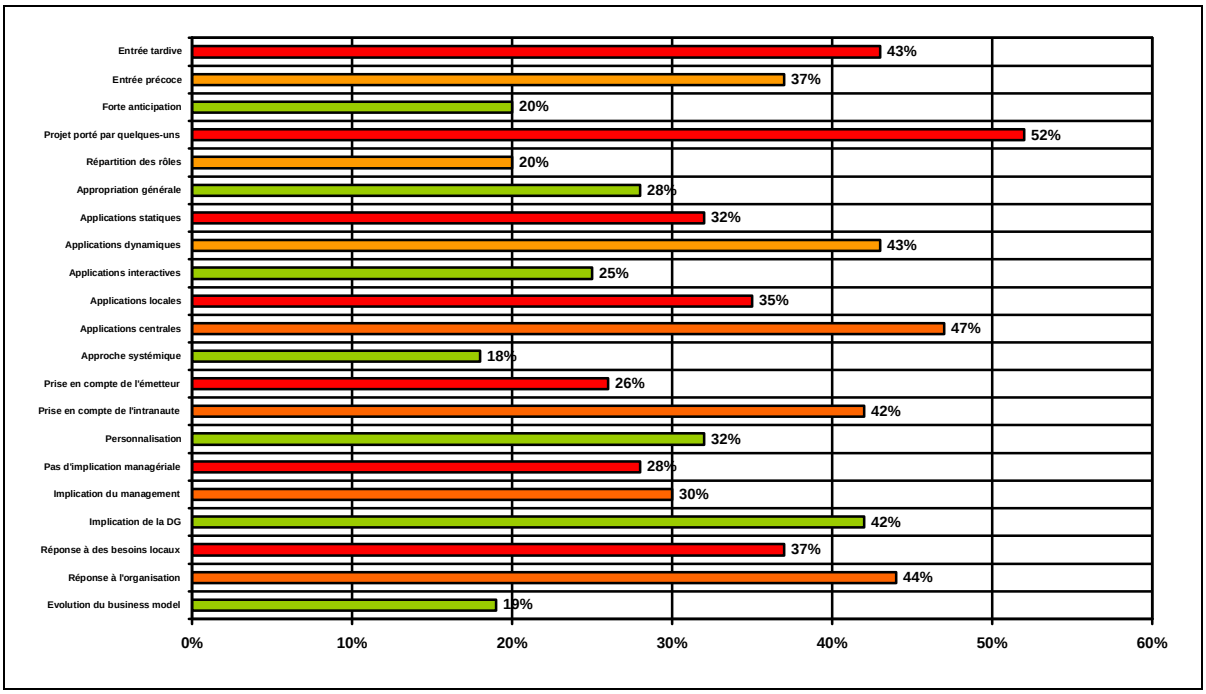
De manière significative, les réponses font apparaître en premier lieu l'apport important des TICC en matière d'approche de l'information dans 46% des organisations du travail concernées par l'enquête. Cette considération apparaît modérée dans 36% des cas. Dans ce premier domaine se manifestent de la façon la plus claire les principaux changements. La contribution des TICC à l'approche d'information s'exprime tout à la fois dans la diversité des contenus proposés en ligne (variété des sources et richesse documentaire), dans l'exigence à l'égard de la qualité des contenus (actualisation, qualité de traitement, facilité de recherche, authentification des sources), comme dans le comportement des utilisateurs (autonomie d'accès aux informations, capacité de contribution et d'interaction).

Dans le même registre positif, les fonctionnalités sont orientées de manière forte vers la communication dans 26% des cas, et de façon modérée dans 43% des situations. Ces chiffres témoignent du degré élevé d'intégration d'outils comme la messagerie électronique dans les échanges comme dans les mécanismes variés de collaboration à travers les réseaux. Surtout, elles contribuent à un changement de la nature même de la communication, en raison des formes d'interaction et de contribution qu'elles autorisent.

A un niveau assez proche, les réponses font apparaître un degré élevé de déploiement des fonctionnalités de collaboration dans 25% des cas et modéré dans 35% des situations. Ces chiffres témoignent de l'attention accordée par les organisations du travail à la contribution

des TICC à l'amélioration de leur productivité et de leur efficacité interne. Leur intégration à la réalisation des tâches quotidiennes constitue un facteur d'appropriation majeur.

5.4. TICC : Degré d'appropriation



Ce champ de questions s'attache à percevoir, de façon à la fois plus ambitieuse et plus complexe, la typologie des organisations du travail en fonction du degré de déploiement des technologies réseau d'une part, mais aussi d'intégration au dispositif managérial, organisationnel et décisionnel qui le sous-tend. Pour ce faire, sept questionnements distincts ont été repérés et sont abordés ci-après.

5.4.1. Mécanisme d'entrée dans les TICC

Le premier point s'attache à la perception de la façon dont les organisations du travail ont pénétré l'univers des TICC en fonction de leurs environnements respectifs. Trois postures et attitudes sont distinguées en fonction de caractéristiques précises :

- L'entrée tardive dans l'univers des TICC : elle peut être le fait soit d'une pression faible des contraintes liées à l'environnement, soit du peu d'empathie des dirigeants pour les technologies en raison d'un manque d'intérêt ou d'un défaut de visibilité. Leur évolution tardive exprime plus une démarche attentiste qu'une réelle conviction ;
- L'entrée assez précoce des organisations du travail qui ont perçu, avec une certaine avance par rapport à leurs compétiteurs ou leurs concurrents, les apports des technologies en réseau à leur performance, à la faveur soit d'une amélioration de l'organisation et du fonctionnement interne, soit d'une veille concurrentielle attentive sur l'évolution de leur marché ;
- L'entrée très précoce d'entreprises ou d'institutions dans lesquelles la direction générale et les managers ont anticipé de manière l'évolution de leurs environnements interne et externes. Ils ont le plus souvent intégrés à leur stratégie, dès l'origine, la problématique de changement que peut initier le déploiement des TICC.

De manière significative, les réponses font apparaître sur ce point la faible proportion (10%) d'entreprises ou d'institutions dont la démarche témoigne d'une véritable capacité de

projection et d'anticipation. Pour une part plus importante, estimée à 37%, les organisations sont entrées assez tôt dans le domaine des TICC, le plus souvent poussées par l'observation du marché et de la concurrence.

En revanche, 43% des réponses font apparaître une prise en compte tardive des TICC par certaines entreprises ou institutions. Ce constat trouve son explication soit dans la position attentiste d'entreprises soumises à une faible pression de l'environnement, soit dans une perception faible par leur management des enjeux des TICC.

5.4.2. Soutien du projet

Pour ce qui concerne l'implication et le soutien apporté aux projets et au déploiement des TICC, trois attitudes sont distinguées, de façon synthétique, et analysées :

- Les projets supportés par quelques acteurs, plutôt isolés et en nombre limité : Ils ont la charge de faire avancer la problématique générale avec des moyens réduits en termes de budget et de ressources humaines. Leurs possibilités d'action se trouvent limitées et les projets qu'ils engagent possèdent, le plus souvent, une visibilité réduite. Cette configuration est représentative de la première époque de déploiement d'applications Internet ou intranet ;
- Les projets sous-tendus par une répartition des rôles et des fonctions auprès d'un certain nombre d'acteurs internes, diversifiés pour ce qui concerne leur domaine d'expertise ou d'activité ont. Cette démarche s'inscrit dans une volonté de soutien effectif par une part importante du corps social. Elle vise à provoquer l'implication et la responsabilité de plusieurs acteurs, dans une démarche d'acculturation progressive à l'environnement en réseau ;
- Les projets TICC intégrés de façon étroite à l'ensemble du dispositif de l'entreprise, dans une dimension de contribution à la marche générale de l'activité, dans le respect des objectifs stratégiques.

Les réponses sur ce point soulignent que l'appropriation générale ne se manifeste que dans un peu plus d'un quart des situations rencontrées. Elle est le fait de 28% des entreprises et des institutions concernées par l'enquête. Dans une proportion moindre (20% des situations), les TICC sont supportées par plusieurs acteurs, dans une répartition organisée des rôles et des fonctions.

À l'inverse, dans 52% des cas, les projets liés aux TICC sont supportés par un nombre limité d'acteurs confrontés à la difficulté de faire entendre leurs voix et d'assumer la réalité d'un projet diversifié et complexe.

5.4.3. Type d'applications

En fonction du degré de déploiement technologique des organisations du travail, le degré de fonctionnalités apportées par les outils peut varier dans de notables proportions. Pour la clarté de l'analyse, la typologie proposée distingue trois degrés distincts :

- Les applications statiques : elles se caractérisent par une faible latitude de mise à jour des contenus, par un degré limité du service rendu par les fonctionnalités en ligne (moteur de recherche, forums, etc.). Par ailleurs, les possibilités d'interaction qu'elles proposent restent réduites ;
- Les applications dynamiques : elles se distinguent des précédentes par leur degré de fonctionnalités plus élaborées. Elles intègrent des possibilités appréciables de gestion et de recherche des contenus, d'intégration de nouvelles fonctionnalités. Surtout, elles permettent à un public diversifié de procéder à la création, à la mise à jour comme à la validation de nouveaux contenus ;

- Les applications interactives : elles ont pour caractéristiques leur degré de souplesse et d'ergonomie élevé, leur forte capacité à intégrer les utilisateurs dans un dialogue permanent et une capacité de flexibilité comme d'évolution.

Les réponses font apparaître que les organisations du travail parvenues au déploiement d'applications interactives représentent le quart des réponses, alors que la génération des applications dynamiques s'élève à 43%. Enfin, les applications dites statiques constituent aujourd'hui encore 32%, soit près d'un tiers des réponses.

5.4.4. Extension des applications

Dans le cadre du questionnement de l'enquête, il semble utile d'apprécier l'extension des applications proposées en matière de TICC par rapport au système global de l'entreprise. Pour cette raison, trois niveaux de cercles différents sont distingués. Il s'agit, de façon respective :

- Des applications locales : elles apportent des réponses limitées dans leur extension et leur impact. Leurs effets peuvent être circonscrits à un métier précis où a une tâche définie. Une même entreprise peut ainsi conjuguer un nombre élevé d'applications locales, sans que ces dernières soient intégrées dans un dispositif d'ensemble et une dynamique ;
- Des applications centrales : elles visent, à la différence des précédentes, à toucher l'ensemble des collaborateurs, dans une dimension transversale. Leur interfaçage par rapport au système décisionnel est encore limité. Elles exercent un rôle notable dans le domaine de l'amélioration de la performance individuelle et collective de l'organisation concernée, dans des dimensions de « workflows » collaboratifs ou administratifs par exemple ;
- Des applications dites systémiques : elles concernent des solutions en relations étroites avec le système de production, d'organisation et de décision. À ce titre, elles exercent un impact direct sur la marche de l'entreprise et contribuent de manière concrète à son activité et à sa performance.

De l'avis même des participants, les organisations du travail parvenues à un degré de déploiement systémique sont encore limitées puisqu'elles s'élèvent à 18% des réponses. Quoique réduit, ce chiffre témoigne du degré d'avancement de certaines entreprises ou institutions. Le plus gros de la tendance actuelle se situe au niveau des applications centrales qui représentent 47% des cas. Ce chiffre révèle le passage des organisations à un niveau de déploiement plus transversal et global des TICC. Enfin, les applications locales représentent encore une partie non négligeable des situations constatées puisqu'elles atteignent 35% des réponses.

5.4.5. Intégration des partenaires

Un autre aspect de l'approche porte sur le degré de prise en compte des utilisateurs finaux dans la démarche globale en faveur des TICC. Dans cette réflexion, trois cas ont été distingués :

- Les situations où prévaut la considération de l'émetteur : cette dimension concerne les approches dans lesquelles les TICC sont orientées vers la diffusion de connaissances, dans un but d'information distribuée plus que dans une dimension d'échange ou de contribution entre les acteurs concernés. Elle vise, dans la majorité des cas, les sites intranet de première génération, organisés comme des libres-services d'information, plus que comme des lieux d'interaction. Dans cette configuration, l'orientation des contenus est fixée par les décideurs (notion de « push ») sans réelle prise en compte des attentes et des besoins des consommateurs finaux ;
- Les situations qui prennent en compte l'intranaute : dans cette approche, la réflexion intègre des considérations qui portent sur l'ergonomie des dispositifs proposés, la

détermination des attentes et des besoins de l'utilisateur final, la façon de l'intégrer de la manière la plus cohérente dans une dimension d'interactivité efficace, la mise en place de dispositifs d'écoute et de mesure ;

- Les situations qui offrent à l'utilisateur des fonctionnalités élaborées de personnalisation : cette dimension consiste à donner, aux destinataires des dispositifs proposés, la faculté d'en être les acteurs, sur un périmètre limité et défini. Elle se traduit en premier lieu par la possibilité de déterminer eux-mêmes, dans l'offre de contenus et de fonctionnalités qui leur est proposée, une sélection conforme à leurs besoins essentiels. Outre le confort d'usage qu'apporte cette solution et la prise en compte des utilisateurs dont elle témoigne, elle conduit l'usager à s'approprier les outils qui lui sont proposés. De façon appréciable, cette disposition permet par ailleurs aux administrateurs des applications réseau de distinguer les offres et les fonctionnalités les plus utilisées.

Les réponses apportées à ces différentes questions révèlent dans près d'un tiers des cas (32%) la mise en place de solution de personnalisation, dans 42% des cas le souci de prendre compte les attentes de l'intranaute ou des utilisateurs des TICC. Dans une proportion plus réduite (26% des cas), les TICC apparaissent encore comme un dispositif de diffusion d'informations.

5.4.6. Degré d'implication managériale

En complément des différents questionnements précédents, la réflexion se porte sur l'implication du management dans l'initiation et l'accompagnement du déploiement des TICC. Trois niveaux sont repérés :

- Les situations dans lesquelles il n'est pas observé d'implication managériale : il s'agit d'approches orientées davantage vers le déploiement d'outils, considérés dans une finalité technique, et étrangers par leur nature aux fonctions et aux responsabilités de l'encadrement ;
- Les situations de déploiement dans lesquelles le management est impliqué : dans cette approche, l'encadrement est associé au dispositif de communication sur les enjeux de la technologie, comme à la définition des processus liés au déploiement. Dans une autre dimension, il veille à l'application des procédures liées aux TICC et aux bonnes pratiques ;
- Les situations dans lesquelles la direction générale se trouve concernée : elle apparaît dans le contexte d'entreprise ou d'institutions qui font des TICC l'un des moteurs du changement, à la fois comme un moyen et une finalité. Dans ce cadre, le déploiement participe du projet de l'entreprise dans une réflexion de reengineering. En termes de communication et de leadership, il est porté par la direction générale elle-même.

L'implication de la direction générale est constatée dans 42% des cas et celle du management dans 30% des situations. À l'opposé, il ressort - dans 28% des cas - une absence d'intégration du management au déploiement.

5.4.7. Typologie des réponses

Enfin, le dernier champ de ce questionnement porte sur le degré de réponse apporté par le déploiement des TICC aux besoins de l'organisation du travail. Suivant les cas, elle peut être superficielle ou au contraire intégrée de façon complexe et totale à l'ensemble des dispositifs en vigueur. Pour cette raison, trois dimensions sont distinguées :

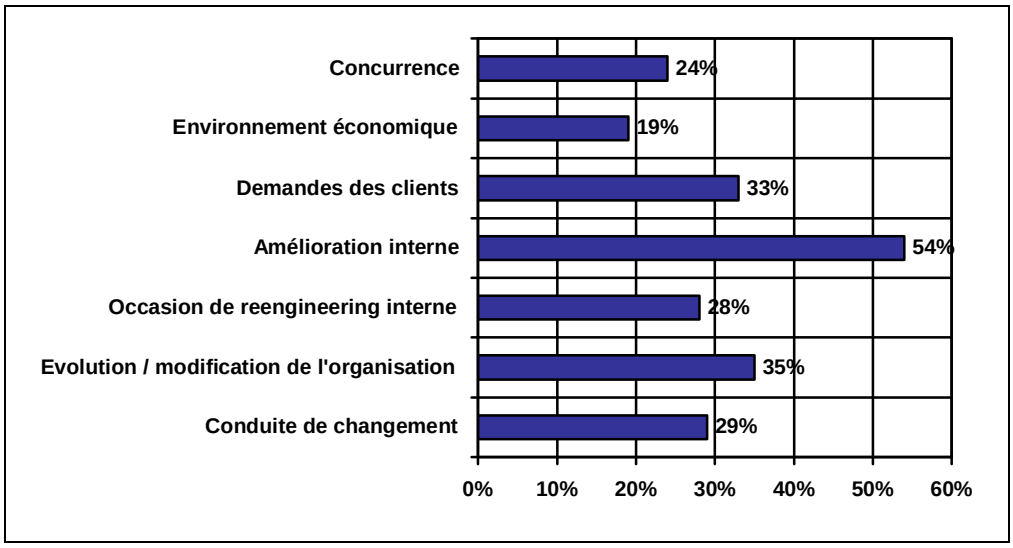
- Réponse à des besoins locaux : dans ce cas, les TICC sont utilisées de manière ponctuelle et définie. La variété des réponses est extrême suivant les cas. Le besoin initial peut-être localisé et fixé à une entité ou à une cible particulière. La solution peut être orientée vers une application d'information, de communication, ou de collaboration isolée. La caractéristique essentielle de cette première situation réside dans la

coexistence des TICC avec d'autres solutions technologiques ou systèmes de nature différente, comme dans l'aspect limité de l'utilisation qui en est faite ;

- Réponses à l'organisation du travail : il s'agit de situations dans lesquelles les TICC couvrent des besoins plus larges, dans une extension qui prend compte l'entreprise ou l'institution considérées dans leur dimension globale. Tel est le cas du déploiement d'applications de « workflow » à l'intention de l'intégralité des collaborateurs, dans le cadre de l'informatisation des demandes de congés ou des procédures budgétaires, à titre d'exemple. Auquel cas, la visibilité des applications et leur intégration à l'univers de travail exercent une influence signifiante sur les organisations ;
- Évolution du « business model » : dans une autre graduation et une plus grande intensité, ce troisième cas concerne les institutions du travail dans lesquelles le déploiement des TICC s'exerce dans une dimension systémique, en réponses aux besoins transversaux d'information, de communication et de collaboration comme aux besoins verticaux spécifiques à certains métiers ou à des communautés de pratiques. Cette intégration profonde s'effectue dans le cadre d'interactions permanentes entre les différents éléments du dispositif qui participent à un phénomène d'intelligence collective. En outre, dans ce cas, les possibilités offertes par les TICC permettent à l'organisation de faire évoluer son « business model » par la capacité de prendre en compte de nouveaux besoins, de toucher de nouveaux clients et de changer de façon notoire son organisation.

À ce sujet, les organisations dans lesquelles le déploiement des TICC intègre le « business model » qu'il contribue à faire évoluer représentent 19% des réponses. Dans une majorité des cas (44%), ces technologies tendent à apporter des réponses à l'organisation, ce qui témoigne déjà d'un large niveau d'extension du périmètre. En revanche, dans plus d'un tiers des cas (37%), ces technologies répondent à des besoins ponctuels et circonscrits.

5.5. TICC : Levier et facteur de stimulation



La question de la motivation des organisations du travail à l'égard du déploiement des TICC incite à analyser les principaux ressorts qui sont à l'origine de leur initiative. Des raisons très diverses peuvent exister et une typologie restreinte des questionnements est abordée dans le présent graphique.

Le premier facteur de stimulation, souligné par le taux de réponse des participants à l'enquête, réside dans l'amélioration interne provoquée par les TICC, une fois atteint un certain degré de déploiement. Elle est considérée comme un moteur dans 54 % des cas. Cette amélioration interne est notamment suscitée par l'optimisation du fonctionnement autorisé par l'informatisation de processus administratif transversaux ou liés à des métiers

spécifiques. Elle résulte par ailleurs de la réduction de la masse de papier et de la facilité de recherche et d'archivage des documents numériques.

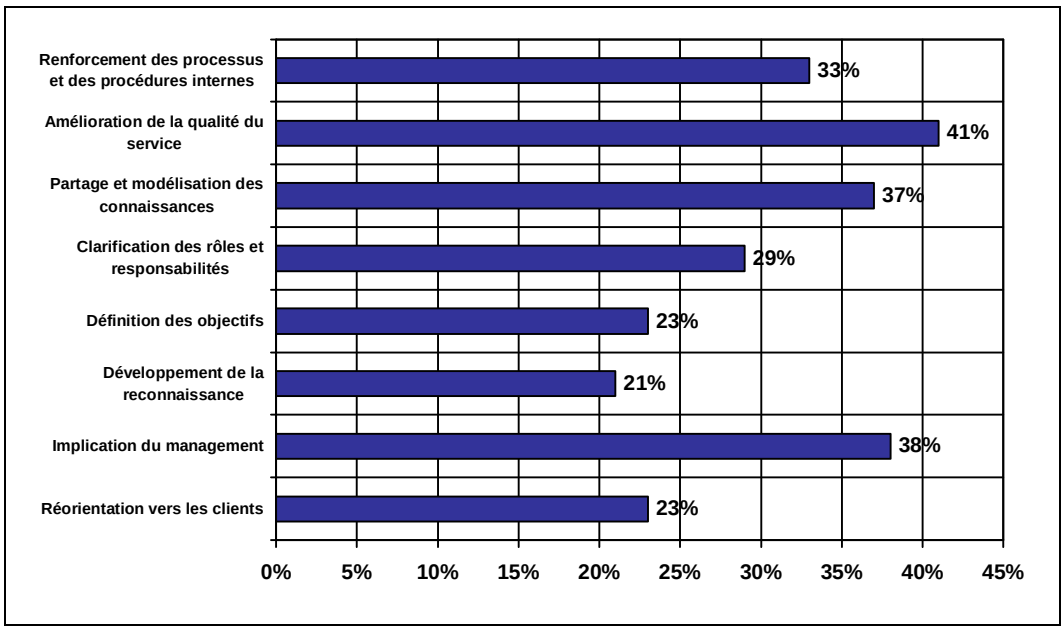
Au second rang des stimulations figurent les évolutions ou les modifications de l'organisation. Le développement des TICC conduit à une réflexion critique sur les modes de fonctionnement antérieurs, mais aussi sur les principes organisation. Ces réflexions sont observées dans 35% des cas. Elles viennent en complément de l'occasion de reengineering interne constatée par 28% des participants.

Dans un tiers des réponses (33%), la volonté de répondre aux attentes des clients apparaît comme un facteur déclencheur ou de soutien des initiatives en faveur des TICC. Cette considération s'inscrit d'une part dans l'orientation des choix technologiques vers la prise en compte de client final. D'autre par, elle témoigne d'une réflexion sur la finalité stratégique d'entreprises ou d'institutions orientées de plus en plus vers la production de service.

À un autre niveau, sans doute moins élevé mais révélateur, les réponses font apparaître (29%) le ressort constitué par l'instauration d'une conduite de changement à la faveur du déploiement des TICC.

Enfin, les facteurs constitués par la pression de la concurrence (24%) ou l'environnement économique (19%) occupent un rang moindre dans les réponses. Sans doute peut-on en déduire que les TICC procèdent davantage aujourd'hui d'un objectif structurel de changement stratégique des organisations du travail, plutôt que d'un effet conjoncturel.

5.6. TICC : Points d'accompagnement



La diversité des questionnements posés par le déploiement des TICC incite à s'interroger sur les priorités à établir en matière d'accompagnement. Plusieurs facteurs peuvent être distingués, de façon à structurer les questions qui portent sur le sujet.

En premier lieu, l'amélioration de la qualité du service rendu aux utilisateurs est mise en avant dans 41% des cas. Elle témoigne du fait que la capacité des TICC à optimiser l'existant et le service rendu est considérée comme un puissant facteur de stimulation. Ces technologies visent à apporter des évolutions sensibles aux applications professionnelles utilisées dans le cadre des organisations du travail. Un exemple de cet apport réside dans l'adoption de la messagerie électronique. Son ergonomie, ainsi que sa facilité d'utilisation,

expliquent sa vulgarisation et son intégration rapide dans tous les environnements de travail, indépendamment de la rapidité et de la fluidité de communication qu'elle procure.

En second lieu, il est notable de remarquer que les réponses mettent en avant - dans 38% des entreprises qui ont répondu à l'enquête – sur l'importance de l'implication du management. L'intégration progressive des TICC à l'environnement naturel du travail fait qu'elles participent de manière implicite au cadre dans lequel les managers exercent leurs responsabilités. La bonne utilisation des technologies en réseau, le respect des procédures qui sont liées à leur utilisation, l'explication du changement apporté par ces techniques (non pas sous l'angle du « comment » mais sous celui du « pourquoi »), l'évaluation de l'usage qui est fait des fonctionnalités proposées sont autant de questionnements qui impactent de façon croissante les rôles et les missions des managers.

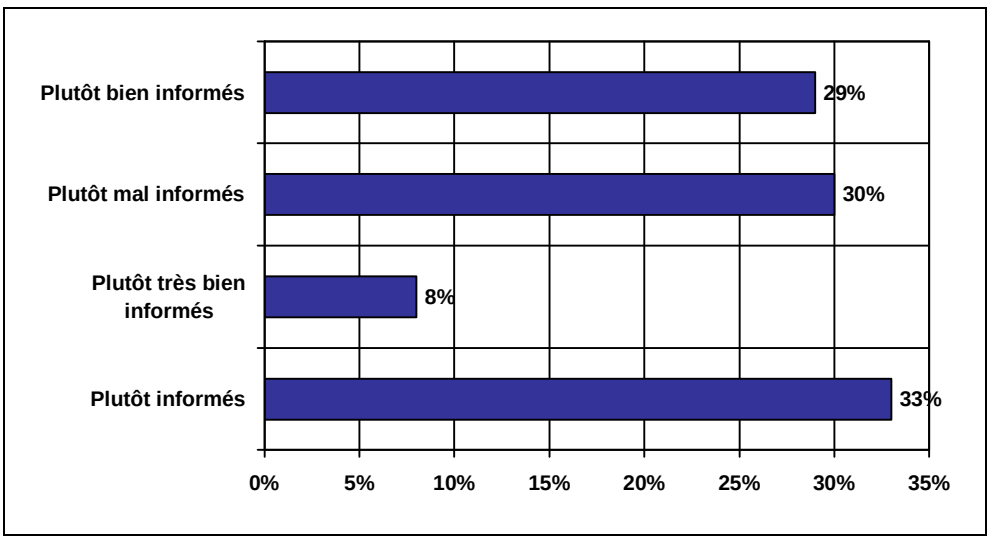
De façon voisine, les participants soulignent avec un taux de réponse de 37% la nécessité de porter l'accent sur les mesures destinées à accroître le partage des connaissances et à améliorer la mutualisation de cette dernière. La conscience se précise dans les esprits du risque croissant d'implosion lié à l'augmentation exponentielle de la masse d'information (surcharge informationnelle et « infobésité ») si cette dernière ne s'accompagne pas d'une politique claire et structurée. Cette dernière implique de se pencher sur l'organisation des contenus, la définition des statuts attribués aux connaissances, comme au respect des règles partagées d'indexation destinées à faciliter, dans une approche collective, la recherche de la bonne information. En corollaire, dans 33% des cas, cette prise de conscience s'accompagne de la nécessité de renforcer les procédures et les règles internes, comme de celle (29% des cas) de clarifier les rôles et les responsabilités.

Dans un peu moins d'un quart des cas (23%), il est par ailleurs relevé le besoin de définir les objectifs et de réorienter la réflexion globale vers le client. Enfin, de façon plus timide (21%), la question de la reconnaissance apparaît. Elle se traduit par un début de réflexion sur la problématique d'évaluation ou de rémunération des contributeurs au système de connaissances structuré par les TICC.

6. Les TICC et le management

Cette partie de l'enquête porte de façon exclusive sur les questionnements suscités par les TICC dans le cadre de la prise en compte de la fonction et des missions des managers.

6.1. TICC : Information des managers



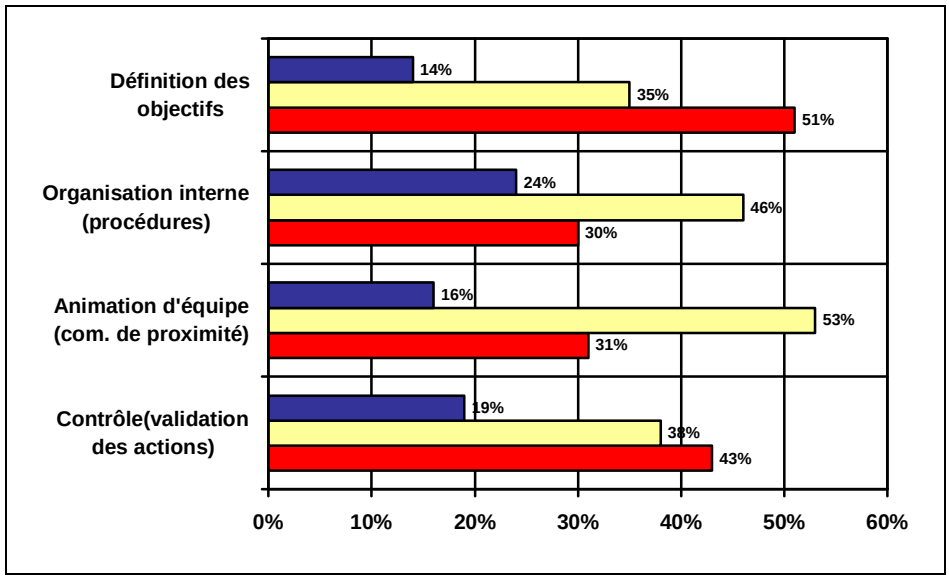
Dans un premier temps, il semble utile de définir le degré d'information des managers à l'égard des TICC. Quatre niveaux distincts ont été définis, pour des raisons de distinction et de différenciation des réponses. Les réponses sont assez voisines sur trois points de l'approche, tandis qu'une réponse contrastée se manifeste pour la quatrième.

Tout d'abord, il est significatif de constater que dans une proportion réduite des cas (8%), les réponses font état d'une très bonne information des managers. Ceci laisse accroire soit la difficulté à appréhender l'ensemble de la vague de fond des TICC, en raison de la diversité de leurs impacts et de leur domaine influence, soit la difficulté de l'entreprise ou de l'institution à formaliser son projet à cet égard.

De façon équilibrée en termes de réponse, les résultats font apparaître à un niveau voisin les managers « bien informés » (29%) ou « plutôt informés » (33%), ce qui fait apparaître un soin assez général apporté à l'appropriation et à l'acculturation.

Enfin, dans une proportion de 30%, les réponses estiment les managers plutôt mal informés. Ce chiffre témoigne d'une prise en compte insuffisante de la démarche TICC et de sa finalité

6.2. TICC : Impact sur les fonctions des managers



La nature de l'impact des TICC sur les fonctions des managers peut-être différente suivant le registre d'intervention concerné. Ce champ de question aborde le sujet à travers quatre dimensions différentes :

- La définition des objectifs : les technologies en réseau s'inscrivent dans une finalité opérationnelle précise. Elles participent au positionnement de l'activité des directions et des services. Les managers sont donc concernés, au titre de leurs responsabilités propres opérationnelles ou fonctionnelles, par la détermination des cibles visées.
    - Réponses : Elles font apparaître une forte implication des managers dans un nombre limité de cas (14%) et une implication considérée comme moyenne dans 35% des cas. Surtout, il importe de remarquer dans la majorité des cas (51%), l'absence des managers dans la définition des objectifs.
- L'organisation interne : le déploiement des technologies nécessite la définition des procédures susceptibles d'en normaliser ou optimiser l'usage, dans un but d'acculturation des acteurs et de formalisation des bonnes pratiques. Les managers exercent un rôle décisif dans la qualification de l'adéquation de ces règles aux principes de travail et au mode de fonctionnement de leurs structures.

- Réponses : Elles révèlent que les managers sont impliqués de façon forte dans un quart des entreprises ou institutions concernées (24%), de façon moyenne dans près d'une entreprise sur deux (46%). Enfin, une faible implication est constatée dans 30% des cas.

- L'animation d'équipe : l'insertion des technologies en réseau dans l'environnement interne des directions et des services suppose une communication de proximité, supportée de façon indispensable par le management, en vue de préciser les enjeux et les raisons des choix effectués. Les managers se doivent d'inscrire, dans leurs principes d'animation d'équipe et de dynamique de groupe, la prise en compte de cette dimension.
  - Réponses : Elles précisent dans une minorité de cas seulement (16%), la forte implication des managers dans l'exploitation du sujet des TICC dans la dynamique d'animation de leurs équipes. Cette utilisation se révèle moyenne dans une faible majorité soit 53% des situations. Elle reste faible dans 35% des organisations.

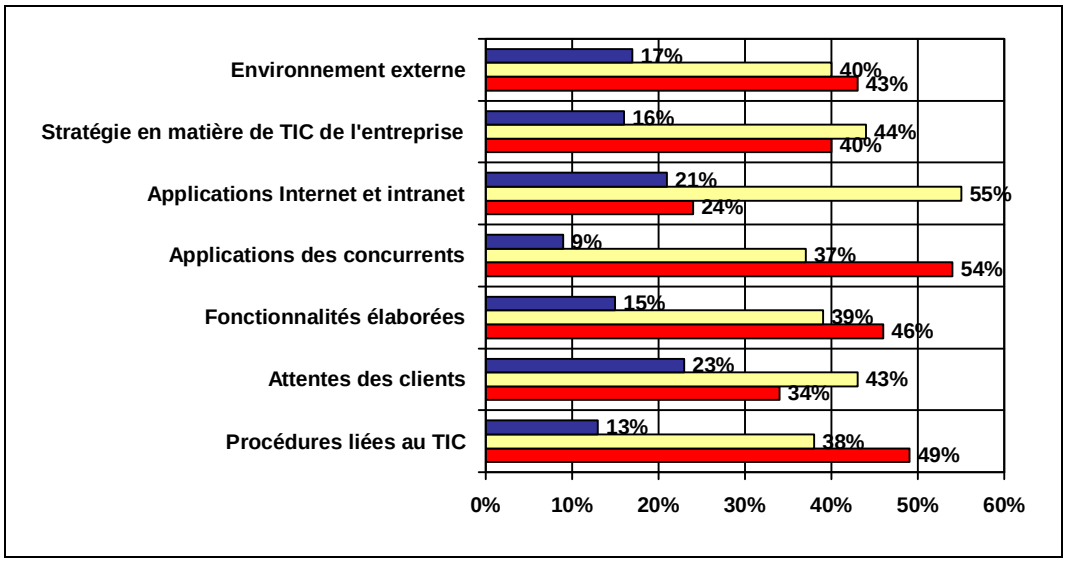
- Les actions de contrôle : la mise en oeuvre des TICC implique une fonction de supervision, comme de surveillance des pratiques et des actions. Les managers exercent un rôle croissant dans la veille permanente sur l'utilisation des technologies comme sur le respect des règles qui y sont liées, dans leur propre périmètre d'action.
  - Réponses : Ici encore une proportion réduite des réponses (19% des cas) témoigne d'une implication forte des managers dans le contrôle des actions et des pratiques liées aux TICC. Dans 30% des cas cette démarche reste moyenne. Elle est considérée comme faible dans une proportion importante (43%) des entreprises observées.

6.3. TICC : Implication et appropriation par les managers

La nécessité croissante de l'implication des managers dans la dynamique instaurée par les TICC pose la question centrale des pré-requis nécessaires en matière d'acculturation à ce domaine de connaissance diversifié et complexe.

Pour cette raison, trois domaines de questionnements sont abordés dans ce champ, de façon distinctive. Le premier concerne le degré de connaissance de l'environnement lié aux TICC par rapport à l'entreprise. Le second porte sur le degré de pratiques et la fréquence d'utilisation des TICC par les managers. Le troisième a trait à l'utilisation de ces mêmes technologies dans un but de management d'équipe.

6.3.1. TICC : Connaissance de l'environnement



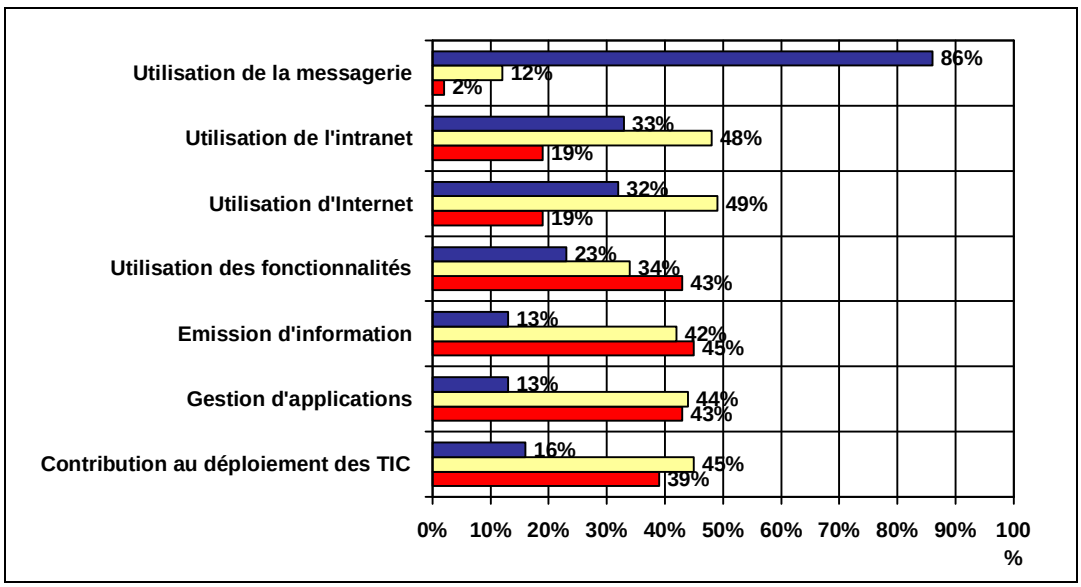
Observatoire Intranet © M. Germain - 09/10/2004 * m.germain@arctus.com) 33 (0)1 45 78 17 65

Le questionnement traite de la perception de la connaissance que les managers peuvent avoir des TICC en fonction de leur environnement professionnel, mais aussi du contexte sociétal et économique plus large influencé par internet. En raison de la largeur du champ concerné, sept sous-questions sont abordées :

- Environnement externe : la compréhension par les managers de l'impact économique, sociétal et culturel d'Internet participe d'une meilleure mise en perspective de l'activité de l'entreprise. Cette dimension intègre d'une part la connaissance générale des grands principes en usage ainsi que, dans une vision plus prospective, l'assimilation des principales évolutions à court et moyen terme.
    - Réponses : Elles témoignent d'un degré varié de connaissance de l'environnement TICC par le management suivant les organisations, puisqu'il se révèle d'un haut niveau dans 17% des entreprises concernées, moyen dans 40% des cas et faible dans 43% des cas.
- Stratégie en matière de TICC de l'entreprise : la dimension systémique des technologies en réseau implique de percevoir de façon claire les approches techniques, organisationnelles, comportementales, qui s'inscrivent dans cet ensemble. De façon plus politique, cette compréhension doit aussi intégrer la connaissance de la position tenue par la direction générale à l'égard des technologies, ainsi que ses attentes à la fois stratégiques et tactiques.
    - Réponses : Dans ce domaine également, force est de constater la proportion réduite du nombre d'entreprises (16%), dans lesquelles le management possède un haut niveau de connaissance de la stratégie déployée en matière de TICC, par rapport au pourcentage plus élevé d'organisations dans lesquelles l'encadrement détient un niveau moyen de connaissance (44%). Comme dans le cas précédent, il convient de remarquer, avec un niveau de (40%), le pourcentage d'entreprises dans lesquelles le management paraît faiblement informé.
- Applications Internet et intranet : la compréhension des TICC peut de moins en moins dissocier la vision des implications Internet et intranet, tant la complémentarité de ces domaines s'inscrit dans la continuité de l'entreprise étendue. Il semble judicieux, sur ce point, d'identifier la connaissance que les managers peuvent avoir de l'ensemble des contenus, des fonctionnalités et des services proposés par ces applications. Cette connaissance intègre la réalité actuelle du déploiement, mais aussi les projets en devenir à court et moyen terme. Surtout, elle doit s'accompagner d'une perception suffisante des cibles visées et des objectifs fixés.
    - Réponses : Les managers possèdent un niveau élevé de connaissance des applications proposées dans 20% des cas, contre 55% des situations d'entreprises dans lesquelles leur savoir semble limité. Le pourcentage d'entreprises dans lesquelles le management paraît peu informé de ce sujet est de 24 %, ce qui témoigne d'une organisation sur quatre confrontée à cette réalité.
- Application des concurrents : la forte pression concurrentielle qui s'exerce sur les entreprises repose pour une part sur l'exploitation qui est faite par ces dernières des technologies en réseau. Du fait de la liberté d'accès au monde de l'Internet, ce dernier fournit un instrument de veille privilégié pour observer les pratiques et les stratégies des concurrents sur le web.
    - Réponses : Elles révèlent un pourcentage peu élevé d'organisation dans lesquelles la connaissance de la concurrence est forte par les managers puisque le chiffre s'élève à 9%. Il est de 35% pour les entreprises ou les institutions dans lesquelles l'encadrement possède une connaissance considérée comme moyenne des choix des compétiteurs. En revanche, il convient de souligner, dans 54% des cas, une faible connaissance de l'environnement concurrentiel.

- Fonctionnalités élaborées : la complexité croissante des TICC s'exprime dans un progression permanente des services apportés. Un exemple significatif est donné, à titre d'exemple, par l'évolution des moteurs de recherche. Pour cette raison, les managers doivent avoir non pas une connaissance technologique des outils, mais une perception suffisante de ce qu'ils permettent de faire.
    - Réponses : Le pourcentage des entreprises qui revendiquent un haut niveau de connaissance par leur managers des fonctionnalités avancées des TICC se trouve limité (15%). À un niveau moindre de compréhension se situent 39% des organisations. À l'opposé, 46% des réponses font état d'une faible connaissance du sujet par leur encadrement.
- Attentes des clients : la pénétration des TICC concerne tout à la fois la sphère privée et professionnelle. Elle s'accompagne d'une exigence accrue des clients utilisateurs de ces technologies à titre privé ou professionnel. Eux-mêmes sont concernés, dans leur propre environnement culturel et économique, par le développement des technologies en réseau. Les managers doivent, de ce fait, avoir une connaissance suffisante des attentes des clients du fait du déploiement des TICC.
    - Réponses : Elles font apparaître, pour un peu moins d'un quart des entreprises qui ont répondu (23%) un très bon niveau de perception par le management des attentes des clients. Ce niveau paraît modéré dans 43% des cas et faible dans 34%.
- Procédures liées aux TICC : l'aspect structurant des TICC s'accompagne d'une normalisation des règles et des principes d'accompagnement, justifiée par une utilisation collective. Les notions de procédures, de référentiel intranet ou Internet, de règles de sécurité, de netiquette constituent l'un des domaines de la compétence des managers. Ces derniers doivent par ailleurs connaître, dans leur environnement de travail, la progression de ces règles collectives en relation avec le schéma de déploiement progressif des TICC, de façon à veiller à leur application.
    - Réponses : Elles sont ici encore contrastées. Dans 13% des entreprises il est constaté que le management possède une bonne connaissance des procédures liées aux TICC, alors qu'elle est modérée dans 38% des cas et faible dans près d'une organisation sur deux (49%).

6.3.2. TICC : Pratique des outils en réseau



La bonne pratique par les collaborateurs des différentes applications et fonctionnalités proposées par l'environnement technologique de l'entreprise relève pour une certaine part de la compétence des managers. Dans le cadre de leur responsabilité managériale, il leur faut en effet veiller d'une part à l'usage qu'ils en font à titre personnel, d'autre part à celle qui en est faite par leurs collaborateurs. Sur ce point, l'important n'est pas tant la connaissance techniciste des outils, que la compréhension de leur finalité et surtout de leurs possibilités. Pour cette raison, plusieurs thématiques peuvent être distingués :

- Utilisation de la messagerie : le degré et la fréquence d'usage de cette application contribuent à la placer au centre du dispositif de travail quotidien. Elle est susceptible d'une diversité d'utilisation dans des processus à la fois d'information et d'échange, mais aussi de collaboration. Pour cette raison, les managers sont concernés tout à la fois par l'usage qu'ils en font eux-mêmes, ainsi que par l'attention qu'ils portent à l'utilisation qui en est faite par leurs collaborateurs. Au-delà de l'outil lui-même se pose la question des pratiques qu'il convient d'encourager. En particulier, les managers sont concernés, dans leur environnement propre, par le développement des principes générateurs de comportements respectueux des autres et efficaces.
    - Réponses : dans une très grande majorité des cas (86 %), il est constaté une forte utilisation de la messagerie par le management lui-même. Cet usage se révèle modéré dans 10% des cas et faible dans 2% des situations.
- Utilisation de l'intranet : le dispositif technologique qu'il représente se diversifie de plus en plus, en raison de fonctionnalités accrues de collaboration, de gestion des connaissances et d'intelligence collective. Par son comportement, ici encore, le management exerce un rôle important sur l'utilisation qui est faite de l'intranet et sur l'acculturation de ses collaborateurs à ce dernier.
    - Réponses : dans un tiers (33%) des entreprises qui ont répondu, le management utilise de manière importante l'intranet. En revanche, l'usage est modéré dans 48% des cas et faible dans 19%.
- Utilisation Internet : de manière symétrique à l'utilisation de l'intranet, la pratique de l'Internet révèle l'aisance atteinte dans la pratique des outils en réseau. Dans ce domaine, également, le management est appelé à jouer un rôle d'incitation et à veiller aux bonnes pratiques.
    - Réponses : l'utilisation d'Internet par les managers se rapproche de celle qu'ils en font pour l'intranet. Les réponses constatent un niveau élevé de pratique dans 2% des cas, modéré dans 40% des cas et faible dans 19%.
- Utilisation des fonctionnalités : outre l'accès aux contenus proposés par l'Internet et par l'intranet se pose la question de l'usage efficace des outils ou applications proposées en ligne. A titre d'exemple, la connaissance des modalités de requêtes approfondies d'un moteur de recherche participe à la maîtrise qu'un manager peut avoir de son environnement. Ils se révèlent, dans ce domaine, être l'un des moteurs de l'appropriation.
    - Réponses : la pratique des fonctionnalités des TICC par les managers se révèle moindre que celle de l'intranet et de l'Internet, de façon générale. Il est constaté un usage approfondi et élevé dans 23% des cas, modéré dans 34% et faible dans 43%.
- Émetteur d'information : la décentralisation progressive de la mise à jour des contenus de l'intranet s'inscrit dans une dynamique partagée de co-responsabilité et d'autonomie progressive des acteurs. Pour cette raison, les missions des managers intègrent leur contribution croissante au système d'information global. Dans le périmètre de responsabilité qui leur est imparti, lls doivent de ce fait veiller à la production comme la

mise à jour de contenus destinés à des cibles dont l'audience peut être large ou spécifique. Ces fonctions se doublent, en proportion croissante, d'une responsabilité de la validation des contenus proposés en ligne par leur secteur d'activité.

  - Réponses : la contribution des managers à l'approvisionnement en contenus des applications en réseau (Internet ou intranet) se révèle encore limitée. Dans 13% des cas, il est constaté un degré élevé de contribution, alors que cette dernière est modérée dans 40% des cas et surtout faible dans 45% des situations observées.

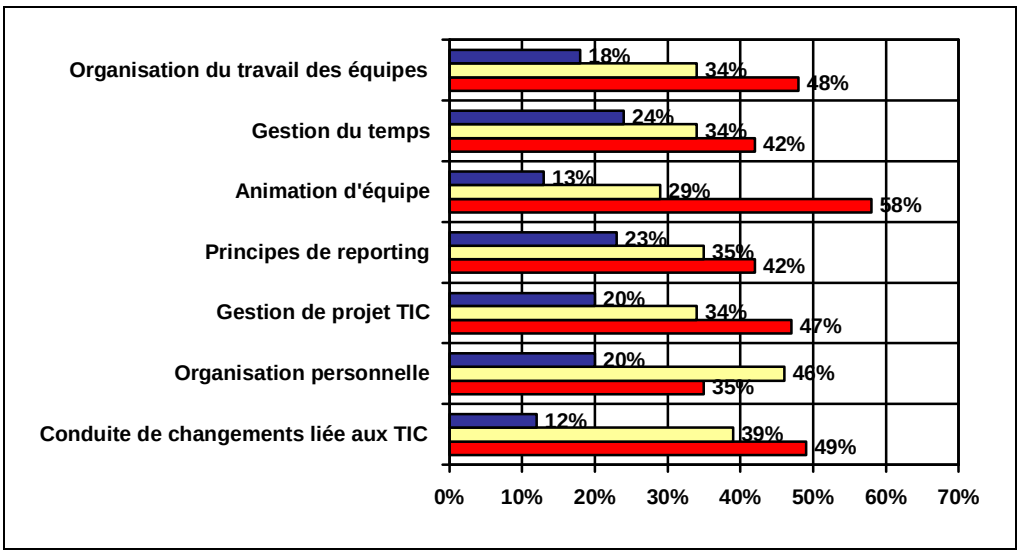
- Gestion d'applications : la webisation progressive des organisations du travail s'accompagne d'une responsabilité plus grande des managers dans le déploiement d'applications spécifiques destinées à un domaine particulier. Tout manager, de ce fait, peut-être en charge d'une application a périmètre limité ou plus large. Cette considération incite à s'interroger sur la capacité des managers à gérer ce type de besoin et de déploiement.

  - Réponses : l'implication des managers dans la gestion d'applications intranet spécifiques est encore assez peu répandue puisque dans 13% des cas seulement elle se révèle forte, tandis qu'elle est modérée dans 44% des cas et faible dans 43%.

- Contribution au déploiement des TICC : en complément du rôle que les managers sont appelés à exercer en matière d'applications Web, sur un périmètre limité, ils peuvent aussi être concernés de manière plus large par leur contribution à la formalisation de la stratégie globale de déploiement des TICC.

  - Réponses : la contribution des managers la formalisation du déploiement des TICC semble d'un haut niveau dans 16% des cas, modérée dans 45% et faible dans 34% des situations observées.

6.3.3. TICC : Pratiques dans un but de management



L'intégration croissante des TICC à l'environnement du travail pose la question de la manière dont elles sont utilisées par le management dans le cadre même de l'exercice de leurs fonctions et de leurs tâches quotidiennes.

À ce sujet, sept champs de questionnement ont été inventoriés en vue de distinguer quelques indicateurs :

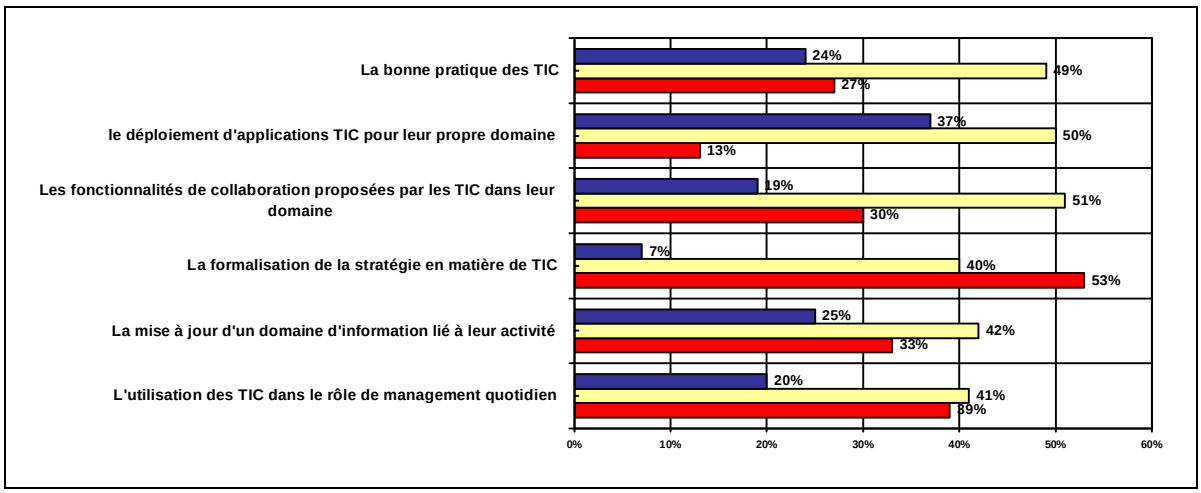
- Organisation du travail des équipes : la réalité quotidienne du travail implique de la part des managers - de façon constante - la responsabilité de répartir et d'attribuer les tâches, de fixer les principes de délégation et d'assurer la supervision d'ensemble. L'utilisation de certaines fonctionnalités des outils en réseau comme la messagerie électronique, les forums, les logiciels relationnels ou d'autres encore, viennent compléter de façon synergique les moyens traditionnels inscrits dans une dimension technique (outils de bureautique) ou relationnelle (réunions, communication de proximité).
    - Réponses : dans un pourcentage limité des situations (18%), il est constaté une forte utilisation des TICC par les managers dans l'organisation du travail des équipes. Elle est considérée comme modérée dans 34% des cas. Surtout, il semble important de relever que, dans près de la moitié des entreprises ou institutions concernées par l'enquête (48%), cette utilisation reste faible.
- Gestion du temps : l'inscription de la réalisation des actions menées par les équipes des managers dans une temporalité précise nécessite la formalisation d'une organisation destinée à fixer les échéances, à qualifier le séquencement des étapes, à repérer les écarts. Ici encore, les outils en réseau permettent de communiquer un planning, d'effectuer des relances, de dater les documents et les travaux, d'orchestrer l'ensemble d'un travail. Les TICC ne changent pas la nature des tâches, mais leur exploitation opportune permet de fluidifier les échanges électroniques et d'inscrire ces derniers dans une dimension de traçabilité.
    - Réponses : l'utilisation des TICC par les managers pour la gestion du temps apparaît forte dans 24% des situations, modéré dans 34% et faible dans 40%.
- Animation d'équipe : la dynamique d'un travail d'équipe s'exerce dans un équilibre nuancé de stimulation permanente. Cette dernière a pour but d'exercer une tension judicieuse, dans une dimension qui reste tonique et non toxique. Les outils en réseau offrent au management de multiples possibilités par leurs caractéristiques asynchrones et synchrones. Dans une dimension asynchrone, le mail permet de simuler, de rappeler, d'orienter, de valider. Dans une dimension synchrone, le forum, les logiciels relationnels, les applications collaborative autorisent des interactions permanentes sur une même tâche. Dès lors, la question posée concerne le degré d'exploitation et d'intégration de ces dispositifs par les managers dans leurs principes d'animation d'équipes.
    - Réponses : à ce sujet, les résultats font état d'une forte utilisation dans une grande minorité de cas (13%). Cet usage est modéré dans 29% des cas. En revanche, il paraît faible dans 59% des situations.
- Principes de reporting : le suivi des activités s'inscrit dans une culture de tradition de transmission des résultats auprès d'un nombre varié de partenaires, dans une relation hiérarchique et organisée. La flexibilité accrue attendue de l'entreprise s'inscrit dans un pilotage plus précis qui se traduit par la multiplication des indicateurs de différente nature, la rapidité de leur mise à jour et de leur transmission. Dans cette dynamique de réactivité, le management se trouve confronté à la nécessité de collecter les informations auprès de ses collaborateurs, de les structurer et de les mettre en forme, en fonction des prés-requis de l'organisation du travail. Les fonctionnalités des TICC peuvent accélérer ces processus et les optimiser. Pour cette raison, il convient de se pencher sur leur utilisation par les managers dans cette dimension précise.
    - Réponses : dans moins d'un quart des organisations du travail concernées (23%), le management utilise de manière forte des TICC dans les principes de reporting. L'usage est modéré dans 35% des cas et faible dans 42%.
- Gestion de projets TICC : la diversité des réponses apportées par les technologies en réseau aux nombreuses situations rencontrées par les entreprises conduit de façon naturelle à intégrer - dans certaines occasions précises et circonscrites - le déploiement d'un projet qui relève des TICC dans les missions naturelles d'un manager, au même titre

que la supervision du déploiement d'un développement informatique en d'autres circonstances. Tout déploiement de cette nature s'inscrit cependant de façon normative dans un faisceau de règles, de principes et de normes, en fonction des choix technologiques et organisationnels de l'entreprise. Il convient de s'interroger de ce fait sur l'intégration ou non de ces responsabilité dans la mission de certains managers.

  - Réponses : la forte implication de managers dans des projets TICC apparaît dans une organisation du travail sur cinq (20%). Elle se révèle modérée dans 34% des cas et faible dans 47% des situations.

- Organisation personnelle : par son caractère structurant (notion de traçabilité et de visibilité) la bonne utilisation des TICC contribue de manière individuelle à renforcer l'emprise du manager sur son environnement et peut, ce faisant, contribuer à optimiser son organisation personnelle. La discipline de gestion d'un agenda électronique partagé, les possibilités multiples de recherche d'outils de gestion des tâches, les impératifs de structuration des contenus (indexation, métadonnées), la nécessité de gestion des contenus dans une dynamique de flux et de stock, l'utilisation des assistants numériques personnels, la formalisation de bonnes pratiques des outils en réseau (mails, applications bureautiques) participent à une réflexion critique de grande ampleur sur l'efficacité personnelle. Indépendamment du gain pour l'organisation du travail dans son ensemble, cette pratique conduit à une réflexion personnelle sur la relecture critique des tâches du manager.
  - Réponses : il est constaté, dans 20% des situations, une forte implication des TICC dans l'organisation personnelle du manager. Elle est modérée dans 47% des cas et faible dans 35% des situations.
- Conduite de changement lié TICC : les grandes évolutions vécues par les organisations du travail, du fait du déploiement massif des technologies en réseau, inscrivent ces dernières dans une problématique de changement. L'ampleur de cette dernière peut être considérable dans des situations de modernisation ou de restructuration. En de nombreuses occasions, elles participent du projet de l'entreprise, dans une vision politique, stratégique et tactique. La capacité des managers à accompagner ces mutations, dans une dimension de communication de proximité, conditionne dans une large mesure l'efficacité des transitions.
  - Réponses : la contribution des managers à la conduite de changement liée au déploiement des TICC se révèle élevée dans une proportion réduite de 12% des entreprises concernées par l'enquête. Elle est modérée dans 39% des cas et faible dans près d'une entreprise sur deux (49%).

6.4. TICC : Implication du management

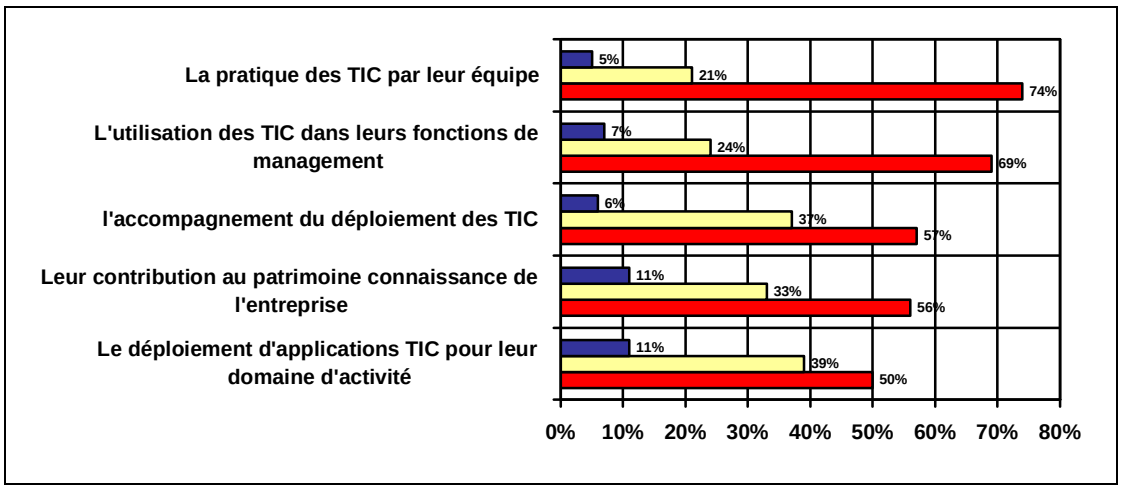


L'implication du management dans le soutien du déploiement des TICC, comme l'intégration de ces dernières à l'environnement du travail, conditionnent de façon croissante la performance du dispositif global, considéré dans sa double dimension technologique et organisationnelle. De façon progressive, la différence de l'impact des nouvelles technologies d'une organisation du travail à l'autre est donc moins liée aux choix technique initiaux qu'au degré d'intégration dans les processus quotidiens, à l'appropriation et au respect des règles de bonnes pratiques qui les accompagnement. Pour cette raison, six questionnements différents sur la pratique des TICC, dans un but de management, ont été posés :

- Bonnes pratiques des TICC par les équipes : l'usage efficace des technologies en réseau s'inscrit dans un double mécanisme. Il participe d'une part, au niveau local, de la bonne gestion d'une équipe. D'autre part, au niveau global de l'entreprise ou de l'institution, il contribue à la performance collective de l'organisation du travail. Pour cette raison, l'implication des managers dans la vulgarisation des bonnes pratiques auprès de leurs équipes, dans un management de proximité, s'affirme comme une nécessité incontournable.
    - Réponses : un fort degré d'implication des managers sur ce sujet est constaté dans 24% des situations, soit une entreprise sur quatre. Dans la moitié des cas (49%) cette pratique se révèle modérée, tandis qu'elle parait faible dans 27% des situations.
- Déploiement d'applications TICC pour leur propre domaine d'activité : après la mise en place de façon centrale de fonctionnalités destinées au plus grand nombre, dans une dimension transversale d'appropriation collective, une décentralisation progressive du déploiement des technologies en réseau - au plus proche des besoins du terrain - s'affirme. La granularité des problématiques adoptées apporte des réponses spécifiques aux besoins des directions et des entités. Cette tendance s'inscrit dans le courant des applications « orientées service » (ou Service Oriented Applications), qui partent de besoin définis.
    - Réponses : dans plus d'un tiers - soit 37% des organisations du travail qui ont répondu - les managers sont très concernés par le déploiement d'applications pour leur propre domaine. Cette tendance se révèle modérée dans la moitié des entreprises ou institutions, et faible dans 13% des cas
- Déploiement de fonctionnalités de collaboration dans leur domaine d'action : le véritable enjeu du déploiement des TICC repose de façon accrue sur l'intégration de ces dernières aux applications de travail et de gestion des tâches. Le degré d'autonomie des managers dans l'initiative de déploiement pour leur propre domaine manifeste la flexibilité et la volonté de décentralisation des entreprises ou institutions.
    - Réponses : dans 19% des cas, les managers sont très concernés par le déploiement de fonctionnalités de collaboration. Ils le sont de façon modérée dans 51% des cas et de façon faible dans 30% des situations.
- Formalisation de stratégie en matière de TICC dans leur environnement : en fonction de l'initiative que peuvent avoir les managers dans le déploiement d'applications liées aux TICC pour leur activité propre, il convient de s'interroger sur leur possibilité ou capacité à définir une stratégie dans leur propre domaine. Même si elle se situe au niveau local, cette dernière nécessite en effet la prise en compte de la stratégie globale de l'entreprise ou de l'institution.
    - Réponses : dans une faible proportion (7% des cas), les managers sont fortement impliqués dans la formalisation de stratégie de déploiement TICC. Leur implication est modérée dans 40% des cas et faible dans 53%.

- Mise à jour d'un domaine de contenu lié à leur activité : la tendance à la décentralisation de la mise à jour des contenus des sites Internet ou intranets (pour des raisons d'efficacité et d'appropriation) s'accompagne d'une délégation accordée aux managers en vue de leur confier les habilitations nécessaires pour accéder aux champs documentaires qu'ils doivent tenir à jour, compte tenu de leur compétence ou de leur domaine d'activité. A leur tour et dans le cadre de leurs propres responsabilités, ils peuvent eux-mêmes attribuer des droits de mise à jour ou de validation à certains de leurs collaborateurs.
    - Réponses : dans un quart des organisations du travail (25 %) les managers sont fortement impliqués dans la mise à jour de contenus liés à leurs activités. Ils sont concernés de façon modérée dans 42% des cas et de façon faible dans une entreprise ou une institution sur trois (33%).
- Utilisation des TICC dans le rôle de management quotidien : l'appropriation des technologies en réseau dans le mode d'animation du management au quotidien (animation d'équipe, gestion du temps, reporting, etc.) constitue le corollaire du déploiement de ces techniques. D'une entreprise ou d'une institution à l'autre, la différence de ces pratiques marque de façon progressive un avantage concurrentiel et un levier de changement.
    - Réponses : une forte utilisation des TICC dans le rôle du management est constatée dans une entreprise sur cinq (20%). Cet usage est modéré dans 41% des cas et faible dans 39% des situations.

6.5. TICC : Évaluation des managers



L'implication grandissante du management dans l'accompagnement et l'utilisation des technologies en réseau intègre de manière progressive ces dernières aux champs de leurs missions et de leurs attributions. Elle implique, en parallèle, l'analyse des modalités d'évaluation qui peuvent être intégrées dans la mesure de la performance de l'encadrement.

Ces critères de mesures sont de différentes natures. Pour cette raison, cinq typologies sont recensées ici :

- pratiques des TICC par leurs équipes : dans l'accompagnement quotidien de leurs collaborateurs, les managers sont concernés - en raison de l'extension du déploiement des applications en réseau - par la bonne utilisation des outils et des fonctionnalités proposés. Parmi les critères pris en compte figurent des éléments aussi différents que : la bonne utilisation des mails suivant des critères préétablis (format, expression, codification de la réponse, principes de diffusion et de copie, libellé de l'objet, principes

de sauvegarde, etc.) ; le respect des procédures d'indexation des documents bureautiques destinés à être proposés en réseau ; la bonne utilisation des fonctionnalités de vidéoconférence ; l'utilisation correcte des fonctionnalités de collaboration en ligne ; les comportements des personnes sur les forums génériques ou thématiques (professionnels) ; la contribution des collaborateurs à l'enrichissement documentaire de certaines rubriques de l'Internet comme de l'intranet, etc.

    - Réponses : l'évaluation permanente par les managers de la pratique de leurs équipes en matière de TICC est observée dans 5% des organisations du travail. Cette appréciation se révèle modérée dans 49% des cas et faible dans 27% des situations.

- utilisation des TICC dans leur fonction de management : l'exemplarité du comportement des managers en matière d'utilisation des technologies en réseau, dans le cadre de leurs missions, constitue un facteur d'acculturation et d'appropriation pour leurs collaborateurs. Cet usage par l'encadrement s'exprime dans la pratique quotidienne de la messagerie, dans une réelle synergie avec les autres moyens relationnels d'échange et de communication (utilisation du e-mail à des fins de confirmation, de relance, de délégation, etc.), dans l'utilisation efficace et transparente des fonctionnalités d'agenda électronique ou de gestion de projets, dans l'utilisation des fonctionnalités de collaboration, etc.

    - Réponses : dans ce domaine, également, l'évaluation de l'utilisation systématique des TICC ressort dans un faible pourcentage (7%) des réponses à l'enquête. Elle s'exerce en certaines circonstances dans 25% des cas et jamais dans 69% des situations observées.

- accompagnement du déploiement des TICC : la contribution du management à la sensibilisation aux nouveaux outils et à la prise de conscience stratégique des enjeux et des technologies en réseau constitue l'une des facettes de sa responsabilité statutaire. Il revient aux managers de mettre en perspective les développements prévus, de réduire les freins et les inhibitions, d'anticiper les doutes et les questionnements des collaborateurs, d'expliquer le sens de l'histoire et de clarifier la vision de l'organisation du travail. Les critères d'évaluation dans ce domaine peuvent porter sur la communication de proximité exercée par l'encadrement, sur la reformulation des objectifs en termes de finalité et de projet partagé, sur la détermination des formes contractuelles d'implication, sur la stimulation des collaborateurs et sur l'implication collective.

    - Réponses : l'évaluation de l'accompagnement du déploiement des TICC est constatée de façon systématique dans 6% des cas. Elle a lieu de façon occasionnelle dans 30% des cas et jamais dans 57% des situations.

- contribution au patrimoine connaissance de l'entreprise : la structuration progressive des connaissances, au sein des organisations du travail, s'accompagne de processus généralisés d'indexation des contenus comme de l'attribution de métadonnées. Ces mesures permettent l'efficience des outils de recherche et surtout la cohérence du dispositif global. Dans ce contexte, il revient aux managers de veiller au respect par leurs collaborateurs des règles établies de gestion des données dans l'exercice quotidien de leurs activités. L'accession de tout individu qui participe de manière individuelle à l'élaboration des connaissances, grâce au respect des règles édictées, confirme l'émergence du statut de « Knowledge Worker » conféré à tout collaborateur impliqué dans les mécanismes de mutualisation des contenus. Dans le même esprit, l'encadrement est confronté de manière croissante à la responsabilité de gérer de manière autonome des rubriques ou des parties déterminées de l'intranet ou de l'Internet. Dans ce domaine, l'évaluation qui est faite peut porter d'une part sur des critères de qualité de l'information proposée, de fréquence de mise à jour, mais aussi sur d'autres éléments mesurables à travers les outils d'analyse des sites comme le niveau de

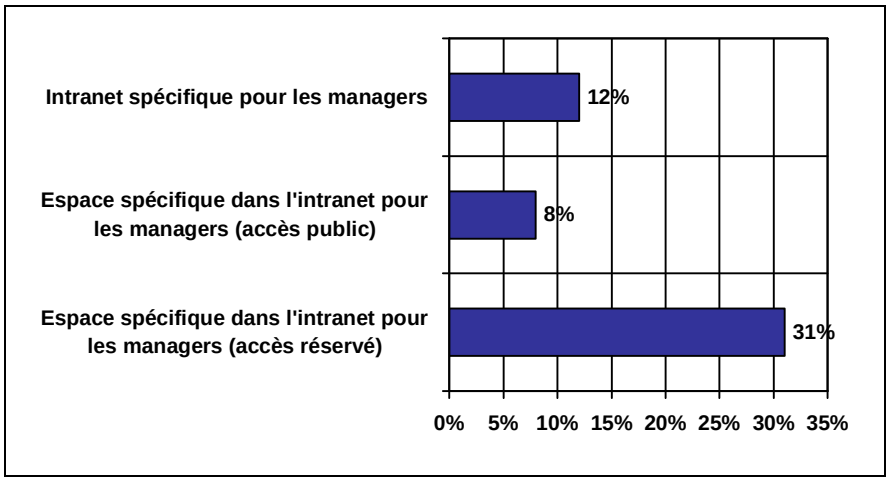
consultation, la profondeur de lecture, le taux de téléchargement des informations, la diversité du lectorat, etc.

  - Réponses : l'évaluation de la contribution des managers au patrimoine connaissance est forte dans 11% des cas. Elle est modérée dans un tiers des organisations du travail concernées (33%) et absente dans 56% des situations.

- déploiement d'applications TICC pour leur domaine d'activité : la mise en place d'applications déterminées, dans une finalité professionnelle spécifique et dans un cadre donné, implique une forte implication du management, à la fois dans la qualification initiale des besoins, dans la définition des spécificités, dans le déploiement et le test des applications, comme dans l'observation des bonnes pratiques, à terme. Le management est déjà et sera de plus en plus concerné par ces évolutions.

  - Réponses : l'évaluation de la contribution du manager au déploiement d'applications situées dans son domaine spécifique d'activité paraît systématique dans 11% des situations. Elle s'exerce en certaines occasions dans 30% des cas et jamais dans la moitié (50%) des entreprises qui ont participé à l'enquête.

6.6. Intranet : Espace spécifique destiné aux managers

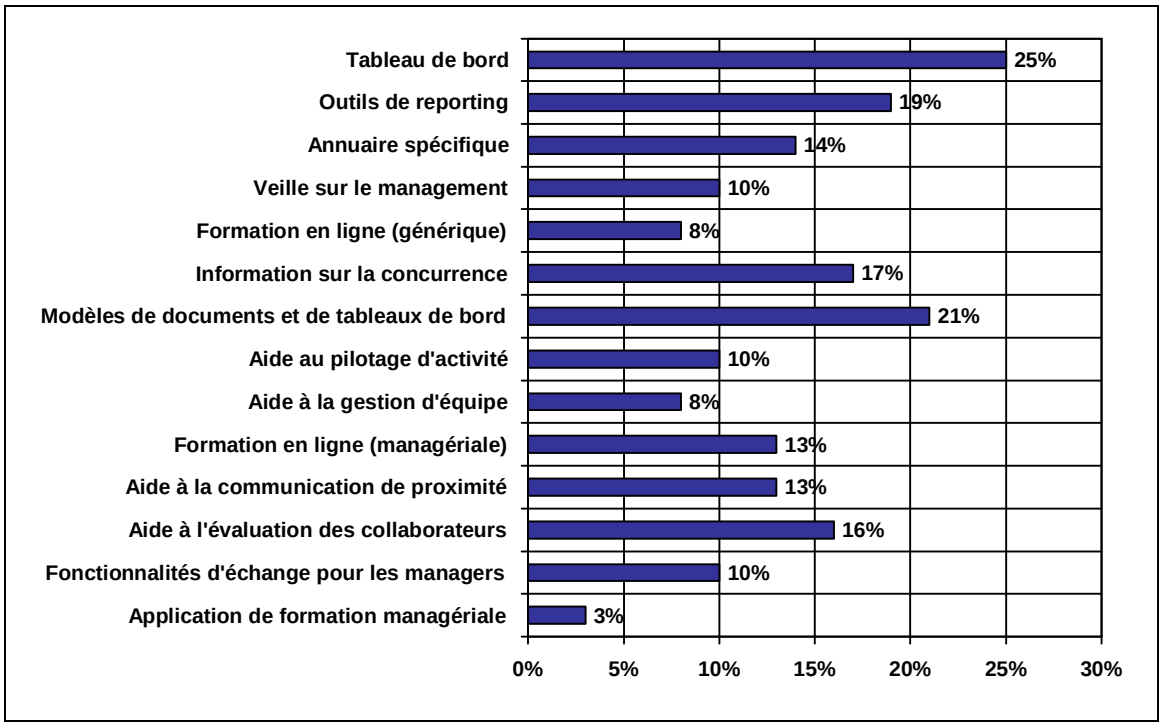


Dans l'environnement de l'intranet, la prise en compte du besoin exprimé par le management de disposer de spécificités propres à son domaine d'expertise est prise en compte de manière croissante. Elle prend la forme de la création d'espaces spécifiques (accès contrôlé) destinés aux managers dans 31% des entreprises ou des institutions. Ils fournissent suivant les cas des informations confidentielles destinées à l'encadrement, des données statistiques sur la marche de l'activité de l'entreprise, des tableaux de bord spécifiques, des références bibliographiques ou documentaires. Ils offrent à l'occasion des fonctionnalités d'échange sous la forme de forums ou de FAQ.

De façon encore limitée, l'intégralité d'un intranet déterminé est attribué au management. Dans cette réalité, ce type de site comprend des contenus spécifiques destinés à l'encadrement, mais aussi des actualités (flash d'information), des fonctionnalités d'annuaire spécifique, des outils destinés à l'échange et des lieux d'expression, des kits de communication sur des sujets d'actualité pour faciliter le relais de l'information auprès des équipes, des référentiels de bonnes pratiques de management (communication de crise, écoute des collaborateurs, pratiques de négociation ou de délégation, etc.), des boîte à outils.

Enfin, dans un nombre plus réduit de cas (8%), l'espace attribué au management est d'accès libre.

6.7. Intranet : Applications destinées au management



Les tableaux de bord figurent parmi les fonctionnalités proposées de la manière la plus fréquente, dans les espaces destinés aux managers, dans un quart des organisations du travail concernées par l'enquête (25% des réponses). Cette présence s'explique par le souci de visibilité à la fois vertical et transversal sur l'activité. Elle s'accompagne, de façon voisine (19%), d'une attention accordée aux outils de reporting sur l'activité.

Dans 21% des cas, des modèles de documents et les tableaux de bord sont proposés aux managers. Ils visent la vulgarisation auprès de l'encadrement de pratiques génératrices de gain de temps et d'efficacité. Ces modèles peuvent, à l'occasion, être proposés par les managers eux-mêmes, dans un but d'échange d'expériences et de mutualisation.

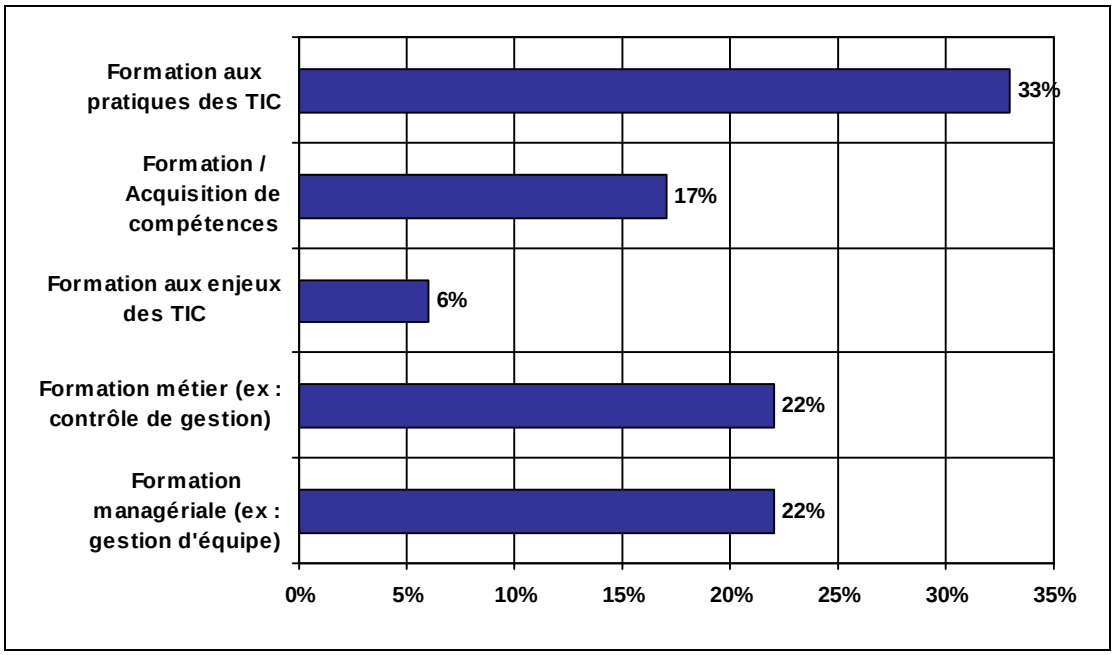
Dans un esprit d'ouverture, des informations sur la concurrence sont proposées dans 17% des cas, dans une notion de benchmarking et d'ouverture. Par ailleurs, la mise à disposition d'un annuaire spécifique destiné au management est constatée dans 14% des cas. Ce type de document fournit à l'encadrement des informations confidentielles sur les compétences spécifiques (expériences) ou les savoir-faire de certains managers. Il vise à renforcer le tissu relationnel, l'échange et la connaissance de chacun.

Une proposition d'offre de formation en e-Learning est accessible en ligne dans 13% des entreprises et des institutions. Elle s'inscrit dans le courant d'une diversification de la formation en faveur de dispositifs mixtes qui associent de manière croissante formation présentielle et formation distancielle, dans un but d'optimisation des cursus pédagogiques. Il convient de souligner que les formations proposées ne concernent la formation au management que dans 8% des cas.

Les fonctionnalités d'aide au management qui sont proposées concernent l'évaluation des collaborateurs dans 16% des cas, l'aide à la communication de proximité dans 13% des situations, l'aide au pilotage d'activité dans 10% des cas, enfin l'aide à la gestion des TICC dans 8% des cas.

Dans un but d'ouverture sur la réalité du management et son évolution, une veille est proposée dans 10% des entreprises. Elle porte sur une offre composée de textes d'actualité, de synthèses d'ouvrage, de liens qui mènent à des sites Internet spécialisés dans le domaine du management. Au même niveau de réponses (10%) figurent des fonctionnalités spécifiques d'échange proposées aux managers, comme des forums ou des espaces d'expression.

6.8. Formation à distance destinée aux managers (e-Learning)



L'implication grandissante des managers dans l'accompagnement du déploiement des technologies en réseau, dans toutes les formes d'organisation du travail, s'accompagne d'une offre grandissante de formation à distance. Cette dernière a pour but de développer l'appropriation, l'accompagnement des enjeux liés au TICC, mais également l'amélioration de performance personnelle (organisation individuelle, gestion du temps) par l'utilisation de ces technologies.

Les réponses indiquent le recours grandissant, après des débuts timides et une certaine défiance, à des dispositifs de formation qui associent, dans une recherche d'optimisation, formation distancielle et présentielle.

Cinq types de formation sont distingués dans le questionnement présenté ci-après :

- Formations à la pratique des TICC : elles concernent la bonne utilisation des outils et des applications en réseau, sous l'angle de l'acquisition de connaissances sur les fonctionnalités proposées, les précautions d'usage, l'efficacité des pratiques et de la recherche d'efficience.
    - Réponse : ces formations figurent en première place dans les réponses avec un score de 33%. Elles représentent le tiers de l'offre proposée. Elles témoignent du souci des organisations du travail de proposer à leurs managers la possibilité d'apprendre à mieux maîtriser les TICC. Ceci confirme la prise de conscience de la nécessité d'une plus grande familiarité des managers opérationnels ou fonctionnels avec les outils en réseau.

- Formations à l'acquisition des compétences : elles portent sur l'obtention de compétences opérationnelles définies comme la gestion de projet, la gestion du temps, la formalisation d'un cahier des charges, la lecture d'un compte de résultat.
    - Réponse : ce type de formation représente 17% des réponses. Il vient en troisième place par le rang dans la hiérarchie de l'offre.
- Formation aux enjeux des TICC : elles s'attachent à l'acquisition par les managers d'une connaissance prospective des évolutions des technologies de l'information et de la communication, en vue de distinguer les enjeux stratégiques pour l'entreprise ou l'institution, comme pour le management des hommes.
    - Réponse : ces formations représentent le seuil de réponses le plus bas avec un niveau de 6%. Ce score témoigne, en ce sens, d'un souci plus immédiat orienté de manière concrète vers l'acculturation aux pratiques quotidiennes des TICC.
- Formations métiers : elles concernent l'acquisition de compétences spécifiques dans des domaines professionnels donnés comme le contrôle de gestion, les ressources humaines, le marketing, ou la communication.
    - Réponse : ces formations figurent au second rang par le niveau de réponses qui s'élève à 22%.
- Formations managériales : elles portent, d'une part sur l'expertise et les compétences des managers en matière de fixation des objectifs, de gestion du temps, de gestion d'équipe, d'évaluation des collaborateurs, d'autre part sur le développement personnel (efficacité personnelle, leadership, team-building, pratiques de coaching, principes de négociation, gestion de l'émotion, développement de l'empathie).
    - Réponse : ces formations figurent aussi, en ex-aequo des précédentes, puisqu'elles obtiennent un niveau de réponses équivalent de 22 %.

v v

v