

**République Algérienne Démocratique et Populaire**



*Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche*

*Université- Abou bekr -belkaid TLEMCEM*

*Faculté des sciences Economiques, de Gestion et sciences Commerciales*

*Mémoire*

*Présenté pour l'obtention du*

*Magister en sciences de Gestion*

*Option : Gestion des Ressources Humaines*

*Par :*

*ZAITER Newfel*

*Impact de l'intranet sur la communication  
Interne de l'entreprise*

*Soutenu devant le jury :*

**M.BEN BOUZIANE MOHAMMED.** à l'université de tlemcen, *Président*

**M.Abdessalem BENDIABDELLAH,** prof à l'université deTlemcen, promoteur

**M.TECHOUAR KHEIR DINE.** prof à l'université de tlemcen, examinateur

**M.ABDELLATIF KARZABI,** MC à l'université de tlemcen, examinateur

**M.BOUHANNA ALI,** MC à l'université de tlemcen, examinateur

*Année universitaire 2006-2007*

## Remerciements

*Mes remerciements vont à toutes les personnes qui ont participé à la bonne conduite de ce travail de recherche.*

*Un grand Merci à mon directeur de recherche, BENDI ABDELLAH Abdessalem, pour les précieux conseils et l'expérience dont il a su me faire profiter.*

*Je désire également exprimer toute ma gratitude envers les membres du jury, ainsi que M.ADERRAZEK MAALACHE et tous le personnel de la faculté des sciences économiques et de gestion de l'université de Tlemcen*

**J**É Dédier ce modeste travail

\***A** mon père qui m'encourage par tous les moyennes jusqu'aux derniers moment  
Ses conseils pour moi la clé de mon succès, que dieu l'abrite dans sa vie

\***A** ma chère mère en témoignage de son profond amour pour les sacrifices qu'elle a  
consentis pour qu'elle trouve ici la fierté de son fils

\***A** mes frères KHALED, MOUHAMED et le poussin CHEWKI §  
Je leurs souhaite un avenir rayonnant

\***A** toute la famille ZAITER, TALBI et KHELLADI

\***A** tout mes amis en particulier BRAHIM, MOHAMMED, AMAR, HASSEN,  
AMINE et FARAH ....

\***A** tout mes collègues de ma promotion et ABDERAZAK MAALACHE

\***A** tout ceux qui ont connus \* ZAITER NEWFEL \*

## Sommaire

### Introduction générale :

### Chapitre 1 : la technologie intranet et la révolution de l'entreprise

#### Section 1 : définition notion et application

- 1) Définition de l'intranet
- 2) Spécificité de l'intranet
  - a) Un intranet, pour quoi faire ?
  - b) Quelle information intégré ?
- 3) l'intranet outil de knowledge management au sein de l'entreprise
  - a) qu'est ce que le knowledge management
  - b) a quoi sert le knowledge management
  - c) son enjeu dans l'entreprise
- 4) Typologie de l'intranet
- 5) Les apports de l'intranet
  - A) L'intranet au service du client
    1. mieux connaître le client
    2. innover plus rapidement
    3. trouver les bonnes idées
    4. s'adresser a une clientèle mondial
    5. se rapprocher du client
    6. un intranet orienté client
  - B) améliorer la productivité
    1. une étape technologique supplémentaire
    2. des bases de données fiables et accessible
    3. une standardisation de l'informatique
    4. gains et coûts
    5. risque et limite d'un intranet

#### Section 2 : l'influence de l'intranet sur l'organisation

1. de la hiérarchie au réseaux
  - a) l'heur de la transversalité
  - b) la gestion sans papier
  - c) l'intranet rapproche les métiers
  - d) vers une entreprise apprenante
  - e) une nouvelle approche du temps de travail
  - f) un outil pour travailler a distance
  - g) gérer par les résultats
  - h) profession : directeur de la connaissance

#### Section 3 : l'influence de l'intranet sur l'activité de l'entreprise

- A) les ressources humaines
  1. la gestion des hommes
  2. la formation
  3. gérer les relations sociales
  4. l'intranet au service de la productivité administrative

## B) le marketing et la commerciale

1. un marketing affiné
2. un rendez-vous mieux préparer
3. les distributeurs et les clients en droit a l'information la gestion et la finance
  1. chiffres-clefs rapports annuels
  2. le control du gestion et le suivi financier
  3. la réduction des délais pour la préparation des budgets des comptes fournisseurs a ceux des clients

Conclusion de chapitre

## Chapitre 2 : Les théories et les modèles de la communication

### SECTION1. Les théories et les modèles de la communication

#### 1.1 Les théories de la communication

- 1.1.1 La théorie de l'information
- 1.1.2 La théorie de la communication

#### 1.2 Les modèles de communication

- 1.2.1 Le modèle sociométrique
- 1.2.2 Le modèle interactionniste et systémique

#### 2. La communication interne

##### 2.1 Les modèles d'évolution de la communication interne à travers trois structures de gouvernance d'entreprise

- 2.1.1 Premier modèle : la technostructure stratégique ou l'entreprise classique
- 2.1.2 Second modèle : le management par la culture
- 2.1.3 Troisième modèle : l'entreprise coopérante

##### 2.2 Recueillir les besoins

- 2.2.1 Les besoins de la Direction
- 2.2.2 Recenser les besoins des salariés

##### 2.3 Le plan de communication interne

##### 2.4 La communication interne est au service de la stratégie d'entreprise

##### 2.5 La communication interne accompagne le management

##### 2.6 La communication interne anime le réseau et mutualise

##### 2.7 La communication interne et ses limites

#### 3. Les nouveaux enjeux de la communication interne

##### 3.1 Parler avant tout de la vie de l'entreprise

##### 3.2 Du panneau d'affichage à l'intranet : les outils de la communication interne

- 3.2.1 Les supports classiques de la communication interne
- 3.2.2 Les nouveaux supports de la communication interne

#### 4. La communication interne comme fonction partagée

##### 4.1 La communication interne a-t-elle quelque chose à partager ?

##### 4.2 Communication et management : des attentes réciproques ?

##### 4.3 Des champs d'action qui s'entrecroisent

##### 4.4 La communication interne doit-elle cesser d'exister pour être stratégique ?

##### 4.5 Les contributions de la communication au management

## SECTION 2 : Les applications de l'intranet en communication de l'entreprise

- 1) L'entreprise se présente
- 2) Les salariés se présentent
- 3) La presse passée en revue
- 4) Politique, procédures et moyens médiatiques :
- 5) Un calendrier prévisionnel
- 6) Une boîte virtuelle pour des suggestions
- 7) Des nouvelles internes
- 8) L'ouverture sur l'extérieur
- 9) L'accès modulé à l'information

## SECTION 3 : Les apports de l'intranet

### Communiquer Autrement

- 1) Partager l'information
- 2) Provoquer la réactivité
- 3) Que communiquer ?

## **Chapitre3: les obstacles s'opposant à l'introduction de l'intranet**

### Section 1 : Des obstacles à franchir pour s'imposer

- A) Des problèmes directement liés aux caractéristiques d'Internet
  - 1) une qualité de service médiocre sur le réseau public surchargé
  - 2) Un manque de sécurité
- B) Des freins techniques
  - 1) L'inadaptation infrastructures de communication et des postes de travail
  - 2) Des doutes émis sur la capacité d'intranet à assumer des fonctions identiques à celles des outils de groupware actuels
- C) Des freins liés à l'humain
- D) Des freins liés à l'entreprise même et Sa culture
  - 1) La remise en question des modes d'organisation traditionnels des entreprises
  - 2) Une accentuation du travail en groupe informatisé

### Conclusion

## **Chapitre 4: l'avenir des NTIC en Algérie**

### Section 1 : L'environnement Algérien et l'adoption des NTIC

- A) Révolution des NTIC et convergence des technologies
- B) Les NTIC en Algérie

## SECTION 2 : les efforts de l'Algérie dans la promotion de l'adoption des NTIC

- A) le Net par satellite
- B) L'évolution de la pratique des NTIC en Algérie

- a) l'évolution remarquable de l'utilisation de l'Internet en Algérie
- b) les solutions d'aide à la décision (intranet) et les entreprises algériennes

## Conclusion

### Section3 : Le manager algérien et les systèmes d'information ou les causes d'un échec

#### A) l'ordinateur dans les organisations

- 1) Investissement en équipement et exploitation du matériel au niveau de l'entreprise
- 2) formation ou recrutement d'un personnel technique( programmeur, programmeur analyste, ingénieur informaticien), à une autonomie limitée
- 3) création du service informatique de gestion pour premières missions, l'automatisation des tâches

#### B) les problèmes terre a terre de l'entreprise algérienne

- 1) les problèmes techniques
- 2) les problèmes de communications

#### C) le système d'information et le manager algérien

- 1) credo du manager
- 2) les clés de réussite d'un projet Intranet

## Conclusion

### Conclusion générale

# **Introduction**

## **generale**

## Introduction générale :

La communication est une discipline ancienne, longtemps ignorée, elle ne trouvera sa place professionnelle qu'au début des années 70, c'est à partir de ce moment qu'elle est devenue une fonction pivot de la politique des entreprise et outil managérial incoutournable au même titre que les autres fonctions de production, de ressources humaine, etc.....

L'entreprise moderne ne se définit plus seulement par sa capacité de production, mais aussi par sa communication et d'échange avec son environnement. ce n'est qu'au cours de ces dernière années que l'entreprise découvre l'intérêt de la communication interne pour valoriser sa culture et d'y faire adhérer les acteur internes .

Confronté à la mondialisation, à l'accroissement de la pression concurrentiel d'une part, à la montée en puissance des besoins d'information immédiatement utilisable, d'autre part , l'entreprise doit s'adapter et développer des nouvelles compétence et des nouveaux outils pour maîtriser son environnement.

Avec l'évolution des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC), qui émergent massivement sous formes différentes : Internet, intranet, extranet, etc...., l'entreprise est désormais au centre d'enjeux nouveaux caractériser par la multiplication des changement technologique qui créent ruptures radicales avec les autres forme de développement technologiques relatifs aux processus de production.

La nouveauté, de cette technologie est qu'elle exige des réformes profondes dans le style de management, les méthodes de travail et l'organisation de l'entreprise, qui peuvent varies d'une entreprise à une autre.

Le recours a ces technologies d'information et de communication, offre aujourd'hui de nouveaux outils de circulation et de partage des informations entre le membre de l'organisation, qui leur permet de transformer qualitativement les échanges au profit de l'entreprise et de ses membres.

Ce mémoire a pour objet de présenter l'intranet le réseau interne de l'entreprise et en définir les enjeux notamment son impact sur le management, l'organisation de travail et l'activité de l'entreprise.

Mais une question fondamentale qui constitue la problématique de notre mémoire s'impose : **quelle est l'impact d'intranet sur la communication interne de l'entreprise ?**

Pour arriver à cela, on a estimé qu'il est indispensable de développer quelques questions spécifiques :

- Institution d'un réseaux intranet peut il permettre de communiquer en toute cohérence et a tout moment ?
- La multiplication des moyens de communication peut elle supprimer le vide en matière de l'information (rumeurs) ?
- Les hypothèses de base sur lesquelles est fondée cette investigation sont les suivantes :
  1. le manager de demain aura plus besoins de nouvelles compétences nées de l'adoption des systèmes d'information de type intranet, il aura plus besoins de gérer l'information et devra la décentraliser
  2. l'intranet commence à prendre une place prépondérante dans l'entreprise car ses applications recouvrent tous les services de l'entreprise (Marketing, communication, finance, production etc....)
  3. intranet est une préfiguration de l'entreprise du futur : une entreprise virtuelle ou

Chacun aura les moyens de travailler à distance en étant connecté au réseau de l'entreprise.

Quant à la méthodologie utilisée tout au long du développement de ce travail est a la fois descriptive, déductive et analytique.

Elle est descriptive car une grande partie de ce mémoire explique les enjeux de l'intranet et illustre ses multiples applications. Mais elle est dans quelques

chapitres déductive parlant donc des résultats de l'expérience déjà réalisée dans ce domaine.

Mais en parlant de l'environnement algérien et l'adoption des NTIC, la méthodologie est plutôt analytique, en essayant de poser les vrais obstacles et causes du retard constaté dans l'adoption des NTIC dans notre pays et notamment l'intranet.

Pour ce faire l'étude est divisée en trois chapitres : le premier est consacré à l'illustration de l'intranet, le second mettra le point sur la communication interne de l'entreprise et sa relation avec l'intranet

Alors que le troisième chapitre discutera des obstacles s'opposant à l'introduction de l'intranet ainsi que le manager algérien et les systèmes d'information ;

Pour le dernier chapitre, je l'ai consacré à l'avenir des nouvelles technologies de l'information et de communication, ainsi que les efforts de l'Algérie pour l'adoption des NTIC.

# Chapitre 1

**SECTION 1 : Intranet, notion et applications.**

**1. Définition de l'intranet :**

Sous l'intitulé de « Full service Intranet », le concept d'intranet est apparu en mars 1996 dans un rapport de Forester Rester. Le titre révélait du même fait la vocation de l'application de répondre aux besoins du plus grand nombre dans l'entreprise, par là même de développer le travail coopératif et la modélisation de la connaissance.

L'intranet se manifeste sous la forme d'un ensemble de solutions technologiques appliquées à l'entreprise, qui ont toutes pour caractéristique commune d'être dérivées d'internet.

L'intranet peut être défini comme étant une « *application interne à une entreprise, une*

*Administration, qui emploie les techniques et les outils habituellement utilisés dans le monde*

*Internet* ».

Plus précisément, il s'agit d' « *un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et*

*Contrôlable aux informations, bases de données et ressources d'une entreprise grâce aux*

*Technologies ouvertes de l'Internet* ».

Selon Randy J. Hinrichs : "Il s'agit d'une organisation intelligente, d'un système interne d'information basé sur les technologies Internet, les services web, les protocoles de communication TCP/IP et HTTP et les publications au format HTML. Un Intranet est une technologie qui permet à une organisation de se définir elle-même en tant qu'entité, groupe, famille, où chacun connaît son rôle

et travaille à l'amélioration permanente et à la bonne santé de cette organisation".

Résumé :

Un système Intranet est basé sur la mise en place d'un serveur connecté au réseau local de l'entreprise. Il s'agit d'un banal micro-ordinateur de classe Pentium ou équivalent sur lequel tournent des logiciels spécialisés offrant les fonctionnalités suivantes : Serveur Web. Abrite et distribue des pages écrans Web (avec textes, images, sons, vidéo et interactivité) qui contiennent des informations relativement stables (annuaire interne, réglementation, procédures, ...) Serveur email. Abrite et administre les boîtes aux lettres de courrier électronique (email) de chaque utilisateur du système.

Chaque utilisateur de l'entreprise aura une adresse de courrier électronique personnel vers laquelle d'autre personne pourra envoyer des messages. Des ensembles prédéfinis d'adresses email (nommés " Mailing Lists ") peut être constitués permettant par exemple à la Direction Commerciale d'envoyer simultanément un même courrier électronique à tous les commerciaux. Serveur FTP (protocole de transfert de fichiers). Abrite et distribue des documents bureautiques (courriers sur traitement de texte, données sur tableurs, ...) que les utilisateurs peuvent télécharger et exploiter immédiatement sur leurs postes de travail. Par exemple des courriers types, des spécifications techniques, des listes de prix, ...Par opposition aux systèmes conventionnels ' ces logiciels serveurs ne sont pas faits sur mesure mais achetés dans le commerce comme de simples logiciels bureautiques. De plus, ils ne nécessitent pas de systèmes d'exploitation spécifiques comme Unix ou Novell, mais sont parfaitement adaptés à Windows 95. Accroître le

nombre des implémentations, décentraliser, remodeler l'organisation, transformer les relations sociales augmenter la productivité, tout cela, un intranet peut le faciliter.

## 2. Spécificités de l'Intranet

Un INTRANET est un système de gestion qui utilise la technologie INTERNET pour gérer des informations strictement destinées et réservées en interne (collaborateurs d'un service ou d'un organisme).

Ces informations peuvent provenir soit de sources internes (*reporting, notes de services, directives, documents de travail, tableaux de bord, etc.*) soit de sources externes (*presse, rapports d'activités d'autres sociétés, textes juridiques, etc.*).

Les deux principales exigences d'une information appelée à figurer dans un INTRANET sont:

1. d'être véritablement utile
2. d'être à jour

Un INTRANET doit appartenir à la catégorie des «*need to know*» et non pas des «*Nice to know*»: c'est avant tout un outil de travail, plus encore qu'un simple outil d'information.

L'Intranet doit fonctionner dans un environnement qui accueille toutes les applications. Il doit identifier l'utilisateur et ensuite partager cette identification entre applications et rendre ainsi l'utilisateur indépendant de son poste de travail physique. En effet, l'identifiant de l'utilisateur et son mot de passe lui permette d'accéder aux applications auxquelles il a droit

– et uniquement à celles-là – à partir de n'importe quel PC de l'entreprise.

a) Un Intranet, pour quoi faire?

- Aider à prendre une décision

On passe de l'information-enseignement à l'*information-action*, on a besoin d'une information synthétique – établie à partir de sources internes et externes – et directement exploitable, une information réellement signifiante.

- Faire de la veille concurrentielle et stratégique

La fonction de veille est une activité opérationnelle stratégique capable de nourrir tout à la fois le processus de décision *opérationnelle* (développement de produits, innovation, lutte contre la concurrence) et le processus de décision *stratégique*, en fournissant des informations susceptibles de fonder des choix à long terme de l'entreprise.

Ces informations recherchées sont prospectives, c'est à dire qu'elles ont pour but d'éclairer sur le futur et non sur le passé: c'est une écoute de l'environnement, en quelque sorte.

- Gérer un service au quotidien

Un Intranet peut, en effet, gérer des informations concernant strictement le fonctionnement d'un service: gestion des projets, agenda des séances du service, gestion des absences, etc. Ce type d'informations est généralement protégé par mot de passe.

- Valoriser et renforcer la culture d'entreprise C'est un moyen de partager les mêmes valeurs, les mêmes objectifs au sein d'une entreprise, un style de relations et de comportement entre les individus. C'est l'un des éléments-clés de la communication interne.

- Innover

Partager l'information est facteur de stimulation de la recherche

- Garder trace des expériences et du savoir-faire

Documenter, consigner les expériences et savoir-faire permettent de gagner du temps et peuvent – dans l'industrie, par exemple – avoir une incidence réelle

sur la réduction du taux d'accidents du travail (statistiques suite au départ d'un ouvrier à la retraite).

b) Quelles informations intégrer ?

Différents types d'informations émanant des différents secteurs de l'entreprise vont permettre de répondre aux besoins énoncés ci-dessus.

L'Intranet est l'exemple même de l'outil fédérateur à la fois du point de vue fonctionnel et du point de vue technique: par le biais des liens, il peut fédérer:

Des informations de nature différentes (presse, IST, statistiques, PV, tableaux de bord, etc.)

Des applications hétérogènes existantes (banques de données, fichiers, images, voire messagerie, etc.)

Il les intègre dans un environnement graphique homogène, offrant ainsi au collaborateur une *source unique* – à partir d'un PC – pour tout type d'information qui peut lui être utile au quotidien.

### 3. INTRANET: outil de Knowledge management au sein de l'entreprise

- Le Knowledge management

L'avènement de la technologie INTERNET bouleverse les habitudes et mentalités: les informations circulent vite, sont potentiellement exploitables par tous mais réellement exploitées par les plus vifs, les plus rapides. L'information devient à la fois une «mode» mais aussi un enjeu entre partenaires, entre entreprises...!

Du même coup, les informations de l'entreprise prennent de l'importance.

Il ne s'agit plus d'archives un peu poussiéreuses mais bien de ressources qu'il convient de savoir organiser et exploiter de manière optimale pour REAGIR mieux et plus vite.

La terminologie évolue en même temps: on parle de moins en moins de documents, d'archives, mais de plus en plus de capital de connaissances.

C'est-à-dire, de tout type d'information potentiellement utile, quels que soient sa forme et son support. Il convient d'apprendre à organiser, à gérer ce capital.

### **A) Qu'est ce que le knowledge management (KM)?**

*«C'est la combinaison entre des personnes, des processus et des technologies en vue d'obtenir de nouvelles façons de créer, de partager et de retenir la connaissance».*

*[Ron Young, Knowledge Associate, Cambridge]*

Le KM est une démarche systémique qui va faire travailler en synergie:

- Les utilisateurs/collaborateurs de l'entreprise qui produisent et exploitent les connaissances
- Les professionnels de l'information et de l'informatique qui organisent et gèrent ce capital de connaissances au moyen des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

La notion de capital des connaissances illustre bien l'idée de conserver –de «retenir», selon la formule de Young – les compétences et le savoir des salariés au cours d'un projet, par exemple... ces compétences se dispersant petit à petit.

Mais ce n'est pas seulement cela: travail en synergie et partage doivent également pouvoir être des puissants facteurs de stimulation pour créer de nouvelles connaissances au sein de l'entreprise.

Le KM peut prendre différentes formes:

- Il peut s'appliquer à l'ensemble de l'entreprise et devient la «mémoire d'entreprise»: c'est *«la démarche qui vise à identifier, recueillir et rendre exploitable – quel que soit le contexte – tout le savoir [utile] acquis par une organisation».* [Joanna Pomian]

## Chapitre 1..... La technologie intranet dans l'entreprise

- Il peut s'appliquer à un domaine spécifique: c'est la mémoire d'un projet, un compte-rendu d'expérience.
- Il peut s'appliquer à la «mémoire externe» de l'entreprise et s'intéresse aux concurrents (connaissance des parts de marché et de leur évolution: veille concurrentielle).

### **B) a quoi sert le knowledge management**

Les buts du KM – qui ne sont pas sans rappeler ceux de la démarche qualité

- sont d'éviter les problèmes suivants:
- Répétition d'erreurs déjà commises
- Redondance du travail: puisqu'il y a partage: c'est aussi un moyen de faire connaître, de valoriser, de susciter des échanges en faisant tomber des cloisons.
- Déperdition du savoir-faire (exemple des statistiques d'accidents du travail)
- Recherche à l'extérieur d'une information déjà détenue en interne (70% des cas).

A contrario, l'absence de management des connaissances entraîne:

- Gaspillage de temps et d'effort
- Manque de productivité
- Perte de marchés
- Intégration difficile des mutations et autres changements.

Une entreprise qui refuserait toute évolution dans le management de son information se retrouverait très vite en difficulté.

Le KM propose une solution au problème de la mauvaise gestion de l'information en transformant les informations qui circulent au sein de l'entreprise en connaissances utiles («cruciales») et réutilisables au moment nécessaire: il est l'accompagnant d'une dynamique du changement.

### C) Son enjeu dans l'entreprise

Si chacun accède vite et bien à la bonne information (et uniquement à celle-là!) au bon moment, l'entreprise dans son ensemble gagne en réactivité. Si chacun partage et met en commun, la recherche est stimulée, la productivité s'accroît. Une bonne gestion de l'information au sein de l'entreprise est un facteur potentiel de compétitivité avec les autres entreprises.

#### 4. Typologie des intranets :

Les intranets se développent très rapidement et sous diverses formes dans les entreprises.

Les besoins de l'entreprise guideront l'utilité et l'utilisation de l'intranet par les acteurs organisationnels. On a déjà précisé que de manière générale, l'intranet peut revêtir deux formes, avec deux objectifs différents :

- l'intranet à objectif managérial ;
- l'intranet « libre ».

En ce qui concerne l'intranet à objectif managérial, plusieurs types peuvent être distingués, relativement à la typologie proposée par Alin et alii (1998).<sup>1</sup>

Les auteurs distinguent différentes catégories d'intranet selon l'objectif que lui assigne l'entreprise en fonction des besoins.

- *Intranet de communication* : Les origines de cet intranet émanent de la volonté des informaticiens d'implanter de nouveaux modes de communication ou de responsables fonctionnels qui souhaitent disposer de services d'échanges pour initier une démarche de construction d'un réseau d'entreprises. « *Exprimer le besoin d'un Web de communication, c'est vouloir communiquer des informations à ses propres collaborateurs, en sortant de la*

---

<sup>1</sup> Alin F., Lafont D., Macary J.F.(1998), *Le projet Intranet. De l'analyse des besoins de l'entreprise à la mise en oeuvre des solutions*, Paris, Eyrolles

« voix officielle » qui a parfois trop longtemps caractérisé les médias de communication interne classiques ». Il peut selon les cas être considéré comme un intranet « libre ».

- *Intranet documentaire* : sa qualité réside dans un référencement efficace des documents et dans l'offre de modes de recherche multiples offerts aux utilisateurs pour que chacun trouve ce qu'il cherche dans cette vaste bibliothèque virtuelle. L'objectif est de constituer une bibliothèque de référence où l'unicité des documents et leur intégrité est garantie et dans laquelle l'utilisateur disposera d'un ensemble de moyens d'accès (recherche guidée, en texte intégral ou multicritère). L'ambition de l'intranet documentaire peut s'étendre à la gestion de l'ensemble du cycle documentaire et à la mise en oeuvre d'un système GED complet.

- *Intranet applicatif* : il regroupe toutes les applications pouvant être déployées sur intranet pour répondre à des besoins de groupware, de workflow, d'accès à une base de données, de formulaires, d'automatisation de procédures manuelles. Les applications peuvent intéresser l'ensemble des services de l'entreprise (en GRH par exemple : calendrier annuel, inscriptions aux stages de formation, calcul des primes d'intéressement ou de participation, gestion des congés, des déplacements, candidatures sur postes à pourvoir, calcul de retraite, gestion du recrutement).

- *Intranet fédérateur* : il a pour vocation de réunir différents services ou applications intranet, développés et exploités par ailleurs au sein d'un espace de communication et d'accès. Il traduit la volonté d'harmoniser les fonctions pour que l'utilisateur y accède facilement à travers une interface commune. Il est fonctionnellement proche d'un annuaire internet (classement thématique des services, outil de recherche en texte intégral, promotion de certains services nouveaux ou très globaux, outil de recherche multicritère).

L'intranet fédérateur est forcément porté par la direction générale de l'entreprise. Il n'a pas pour objet de tuer les intranets développés pour des communautés restreintes d'utilisateurs, mais se concentre sur les services universels pour l'entreprise et permet de diffuser largement des messages de communication interne:

- *Intranet de groupware et de workflow* : le groupware et le workflow décrivent des besoins, alors que l'intranet décrit un moyen de satisfaire ces besoins. La clé de la conception d'outils de groupware et de workflow est l'organisation même du travail en commun. On s'intéresse donc au contenu des services mais surtout aux acteurs de ces services (identification, appartenance à des profils prédéfinis, habilitation à réaliser certaines tâches, etc.).

- *Intranet d'intégration* : il est mis en oeuvre quand les besoins des utilisateurs sont satisfaits, mais que des problèmes techniques demeurent (nécessité d'avoir plusieurs postes de travail pour accéder à toutes les applications, l'utilisateur ne peut travailler que sur son poste et personne d'autre ne peut l'utiliser autre que lui, etc.). L'objectif est donc d'offrir un contexte applicatif pour partager l'identification, l'échange d'informations entre applications et pour faciliter le développement de nouvelles applications, mais aussi d'identifier l'utilisateur et de partager cette identification entre applications et rendre l'utilisateur indépendant de son poste de travail.

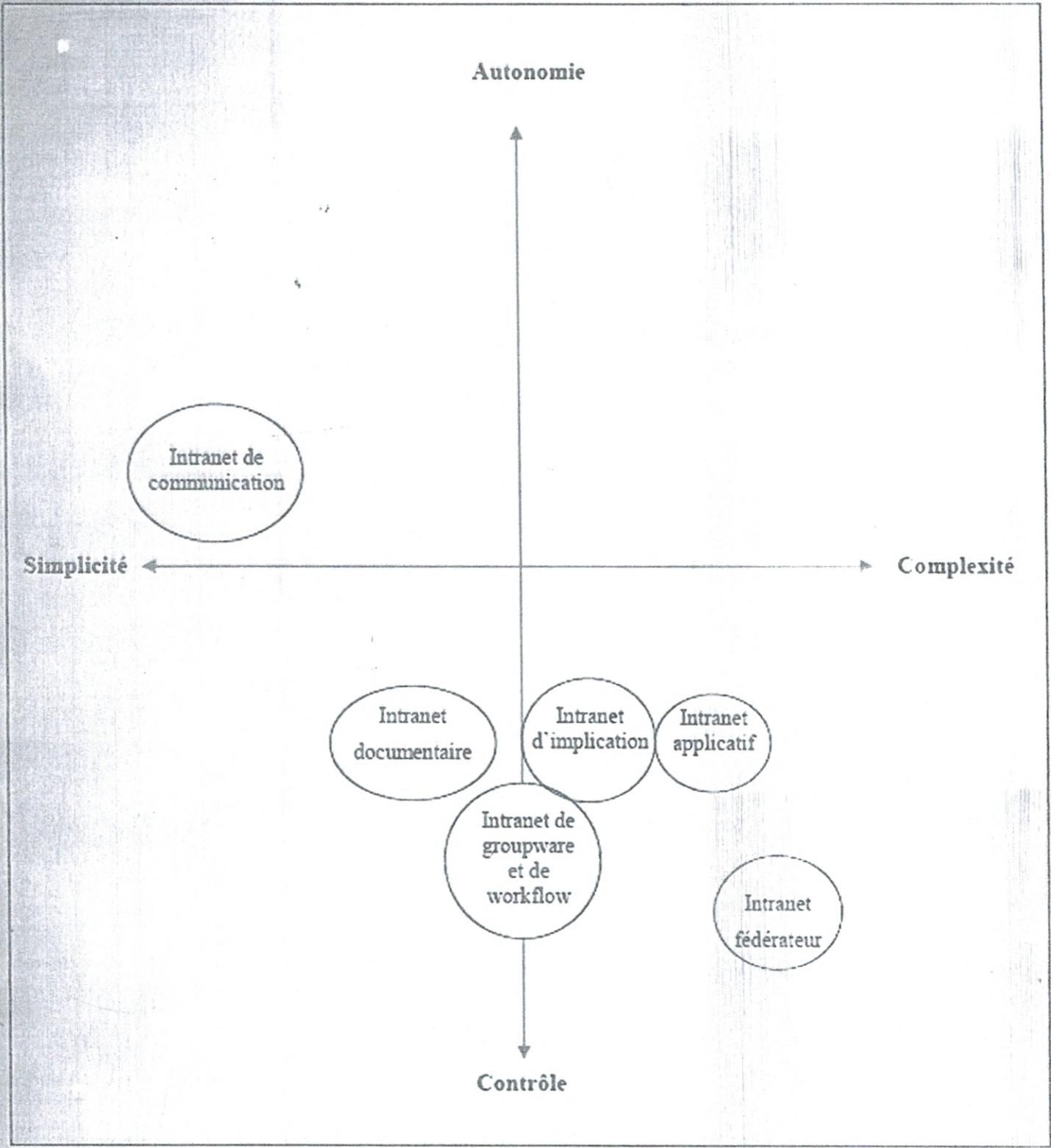
Malgré tous les aspects techniques du projet intranet, il apparaît que la principale difficulté rencontrée par les entreprises est d'ordre organisationnel. Pour favoriser la communication entre leurs entités, elles sont fréquemment amenées à revoir leur organisation. Le changement, culturel et structurel, généré par l'intranet dans l'entreprise implique une formation et une sensibilisation qui favorisera la réussite du projet.

L'utilisateur doit participer à l'élaboration de l'intranet indépendamment de son unité de rattachement ou de sa place dans la hiérarchie, l'essentiel étant de permettre une implantation et une appropriation efficace de la technologie dans l'organisation.

La mise en oeuvre d'un projet intranet doit être précédée d'une identification des besoins des utilisateurs et de leur implication dans la définition des objectifs. Ceci permettra un meilleur partage de l'information, mais reste le problème du partage du savoir qui n'est pas nécessairement accepté dans le cadre organisationnel puisque la détention d'informations reste source de pouvoir.

La liste des différents intranets dressée ici tente de recenser les différentes solutions intranet à la disposition des entreprises, sans pour autant en représenter une liste exhaustive.

Pour offrir une vision plus claire de ces outils, nous avons construit une matrice qui permet de positionner les intranets selon des degrés de simplicité versus complexité, mais également selon des degrés d'autonomie versus contrôle



## **5. Les apports d'intranet**

Intranet désigne l'utilisation des technologies Internet au sein d'une entreprise par opposition à une utilisation tournée vers l'extérieur à savoir le réseau mondial Internet.

Intranet permet de distribuer de manière transparente les informations d'une entreprise sur chacun de ses ordinateurs personnels avec un minimum de coûts, d'efforts et de délais.

L'intranet est donc un projet important pour l'entreprise, car il a des implications multiples. Et il apparaît que ses implications de l'intranet sont surtout organisationnelles. En effet, les experts préconisent (même si ce n'est pas toujours le cas) de profiter de la mise en place d'un intranet pour organiser d'une manière plus efficace les fonctions de leur entreprises. Et l'investissement que représente un Intranet est généralement modeste ; mais il a une rentabilité forte.

Gagner du temps dans la circulation de l'information, raccourcir les circuits hiérarchiques, réduire le nombre de déplacements et des réunions se traduisent directement en termes de financiers. Mais la mise en place d'un Intranet n'entraînera pas à elle seule un changement de comportement, ceux -ci peuvent être plus au moins positifs s'ils ne sont maîtrisé, par exemple, les nouvelles méthodes peuvent ne pas se substituer aux anciennes mais cohabiter avec elles, ce qui nuit à la cohésion de l'entreprise comme à l'optimisation des coûts.

Tout cela, un Intranet peut le faciliter Mais souhaite-on jouer sur tous les registres à la fois. Ou bien préfère-t-on hiérarchiser les objectifs ? Donc : l'analyse des enjeux débouche sur la détermination des priorités.

### **A) Intranet au service du client :**

Un intranet, le mot lui-même le suggère, est interne à l'entreprise et le client est à l'extérieur ; mais il en est la raison d'être.

C'est pourquoi il ne peut qu'être au coeur du dispositif, même lorsqu'il n'y est pas physiquement connecté.

Les pionniers des intranets en ont pris très vite conscience : Grâce à son Intranet, l'entreprise peut mieux répondre à leurs exigences en matière de transparence de l'offre, de délais de réponse aux demandes d'informations et aux commandes.

Mais déjà, on a dépassé ce stade. Personnes privées ou entreprises (et celles-ci sont à la fois acheteurs et fournisseurs), les clients se familiarisent avec les technologies. Non seulement ils sont réceptifs de l'innovation, mais ils la stimulent. Ils utilisent les nouvelles technologies -celle mêmes sur lesquelles repose un intranet - pour communiquer directement avec les fournisseurs, parfois au mépris des frontières. L'informatique devient elle-même un circuit de distribution et le client virtuel une réalité ; l'intranet est en parfaite adéquation avec cette évolution.

#### **1) Mieux connaître le client**

Comme chacun le sait « le client » n'existe pas, il revêt des formes multiples quand bien même le produit est unique et uniforme <sup>2</sup>. Le client évolue dans certaines conditions géographiques, économiques, culturelles. Il est jeune ou âgé, plus au moins tributaire de son éducation : il est exposé à une offre de plus en plus abondante, qui ignore de plus en plus les frontières et qui emprunte des canaux de distribution de plus en plus diversifiés. Tout favorise sa versatilité et le rend exigeant en matière de qualité, prix, délai maintenance ... etc.

Or, un intranet permet une remontée rapide des informations recueillies sur le terrain, par le vendeur qui communique des observations sur la manière dont la distribution dispose les produits de son entreprise dans les linéaires. Par l'argent du service après vente qui détecte les motifs d'insatisfaction et les répercute aussi tôt.

Un intranet permet encore avec le minimum de formalisme et de réunions, une confrontation de ces données avec les observations du marketing et avec les points de vue de la recherche et de la production, avec ceux, aussi, des services fonctionnels concernés.

Tout ceci est également vrai des services publics, y compris des administrations qui doivent être de plus en plus attentives à leur environnement, la concurrence s'installant de plus en plus fortement, par exemple pour les services postaux, les télécommunication, les transports, et dans bien d'autres domaines. Dès lors, chaque agent de l'organisation a un rôle à jouer, focaliser sur la satisfaction permanente de l'utilisateur ou du client, quelle que soit sa mission. Cela modifie la conception et le fonctionnement, et intranet répond bien à cet objectif.

## 2) Innover plus rapidement :

Les outils qui permettent d'affiner l'analyse de la demande autorisent aussi des prises de décisions et surtout une mise en œuvre des innovations plus rapides.

Il relie en effet entre toutes les parties concernées par celles-ci, leur permettant de consulter des bases de données continues, d'échanger des informations, de créer des groupes de travail.

Ces outils sont utilisés tout au cœur du processus qui part de l'analyse des besoins et se poursuit avec la conception de nouveaux produits et les

opérations de test avant de déboucher sur une mise sur le marché.

Processus d'une durée de quelques semaines à quelques années, l'objectif étant presque toujours, aujourd'hui, de réduire le délai, pour des raisons de réactivité, de gain de parts de marché et de coût.

Accélérer le processus de l'innovation constitue en effet un enjeu majeur et c'est notamment l'objet de « l'ingénierie simultanée ». 1 Avec celles -ci, les différentes phases de la recherche et développement ne sont plus simplement séquentielles, mais se chevauchent, ce qui suppose une communication plus transversale et plus fluide et enjeux »

La encore, l'intranet est un outil parfaitement adapté, à condition que l'organisation soit préparée à ces nouvelles forme de travail.

Les gains de temps sont parfois spectaculaires'; plusieurs années dans l'industrie pharmaceutique. Malgré ça la sécurité pose des fois des problèmes, « les fuites » sont toujours possibles, mêmes si elles sont souvent liées à l'organisation plus qu'à l'outil lui-même.

### 3) Trouver les bonnes idées :

Un Intranet au même titre qu'internet et un extranet, est un véritable réservoir à des idées, mêmes si l'on s'y perd de temps à autre (mais un bon intranet est intelligemment balise .avec titi peu d'expertise et de pratique, lorsque l'on connaît bien le sujet, on peut à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur, avec extranet et Internet, cibler un certain nombre de bases de données, de groupes de travail, d'experts, avec lesquels on entre en communication.

Laquelle est plus facile et plus productive qu'avec les moyens conventionnels, surtout lorsque la bibliothèque ou experts à l'outré bout du monde.

Ces idées ne concernent pas que le produit. Un chercheur qui détient

une nouvelle molécule, un juriste qui perçoit un angle d'attaque nouveau par rapport à un Problème de droit, un commercial qui détecte un mode de distribution innovant ont besoin de contrôler la pertinence de leur réflexion. Comment le faire, sinon en confrontant celles-ci à l'expertise d'autres experts ou hommes de terrain?

L'intranet est un vecteur d'échange d'expertise. Une simple messagerie permet de consulter des interlocuteurs ciblés pour leurs compétences, facilement, rapidement, avec de bonnes chances de réponses, le retour d'information étant tout aussi simple et peu formaliste. On peut aussi y associer des partenaires extérieurs connectés au réseau. Il est difficile d'empêcher que certains détenteurs d'idées à tort ou à raison en être les propriétaires, ne les propagent largement.

Le risque est toute fois sensiblement moindre avec intranet qu'avec interne. Un intranet ouvre donc des perspectives intéressantes pour le développement de l'innovation, en sachant que la diffusion des idées souhaitées ou non, est difficile à maîtriser. Il faut donc être vigilant sur les 'risques que comportent les échanges. Dans l'outil, ce qui liait problème et constitue à la fois d'importants avantages, c'est son extraordinaire capacité de démultiplication.

La seule arme sérieuse dans ce domaine consiste à sensibiliser, voir former, ceux dont les activités présentent des risques pour la confidentialité, en leur faisant prendre conscience des enjeux.

#### 4) S'adresser à une clientèle mondiale :

L'intranet abolit les distances. Sur un réseau intranet, n'importe quel collaborateur d'une entreprise, ou qu'il soit peut rester en contact à tout moment avec elle, à condition que le système soit conçu pour, et que les solutions de télécommunication soient raisonnablement performantes. A l'heure

de la mondialisation c'est un atout important.

L'outil n'est pas pour autant synonyme d'informatisation. Les clients ont chacun sa culture, leur pouvoir d'achat, leur monnaie, leurs habitudes, et il faut appréhender toute cette complexité et appliquer donc la formule « think global and act local ».

Un intranet est un bon moyen mettre en oeuvre ce principe. Grâce à lui, en particulier les collaborateurs des filiales diffusent leurs informations et leurs observations auprès du siège et dans l'ensemble du groupe. Ce n'est pas un hasard si les multinationales américaine ont très vite entrepris de mettre en place des réseaux mondiaux. ~

#### 5) Se rapprocher du client :

La vente est un acte concret qui induit toute une chaîne d'interventions dans l'organisation, chacune d'elles ayant un impact plus au moins direct sur le client ; qu'il s'agisse de l'administratif, de la production, de la distribution, mais aussi de la recherche et développement, et des éventuels partenaires extérieurs. Très souvent ces services sont étanches et se connaissent mal. Ils ont peu de contact, si non conflictuels ; En cas d'incidents, leurs tendances, est de s'en rejeter mutuellement la responsabilité plutôt que d'en traiter en commun les causes.

Certes, ce n'est pas d'aujourd'hui que l'on recherche à sensibiliser tout le monde à l'enjeu que représente la moindre des ventes. Mais les modes traditionnels de communication sont lourds et onéreux.

Avec un intranet, il devient possible de rapprocher l'acte de vente, donc le client, de la plupart des l'onctions de l'entreprise à chaque fois que cela présente un intérêt, sans avoir à déployer des applications avec des bataillons d'informations.

La base de données clients peut être enrichie, consultée et exploitée de façon simple et interactive, tant en interne (intranet) qu'en externe (Internet et extranet), avec des modalités d'accès différentes.

Une cohérence s'impose, pour ne pas indisposer le client, mais aussi pour s'assurer que l'information traitée est simple, exploitable et d'un coût en rapport avec son utilisation efficace.

D'une manière générale, le recentrage sur métiers de bases à tendance stratégique lourde depuis quelques années, traduit une volonté de se rapprocher du client. <sup>1</sup>

Et l'intranet lorsqu'il existe, est au coeur des changements d'organisations\_ et des opérations de communication qu'un tel projet implique.

Enfin, dans un certain nombre d'activités relevant des services ou de l'administration, ce n'est pas seulement intranet qui va chez le client ou Ce sont également ceux- ci qui viennent utiliser l'intranet du prestataire ou du gestionnaire.

Dans un organisme de formation, les stagiaires peuvent avoir accès à des informations et à des programmes du réseau interne. Quelques municipalités ont créés des intranets et gèrent par leur intermédiaire des services municipaux ou différentes associations. <sup>1</sup>

#### 6) Un intranet orienté client

Pour un intranet, le principal risque d'échec réside dans le défaut de qualité et de pertinence de l'information véhiculée. Celle-ci peut pêcher par pauvreté, mais aussi par excès de foisonnement, les utilisateurs manquant alors de repères.

On est dès lors contraints de multiplier les recours à des moteurs de

recherche, comme pour Internet, qui rendent de plus en plus difficile le ciblage des recherches.

Comment faire le tri, entre les multiples applications possibles ?

En faisant de la valeur ajoutée apportée au Client le critère de sélection suprême. L'intranet permet de mieux analyser les besoins du client et de se rapprocher de lui, mais à la condition que l'entreprise ait en cet objectif en tête au moment de la conception du système. Conçu dans cet esprit, un intranet aide ses utilisateurs à mieux raisonner en terme de satisfaction du client, de l'usager, voire de l'électeur dans le secteur public, sinon il tombera en désuétude ou pis gaspillera le temps et les énergies.

#### B) Améliorer la productivité :

L'intranet améliore la productivité, mais on est rarement en mesure de chiffrer globalement et avec exactitude cette amélioration c'est le lot de tout ce qui relève de l'informatique et de la communication et, plus généralement, de tout investissement immatériel.

L'intranet n'échappe à la règle. On peut certes effectuer un certain nombre de calculs simples et éloquents, par exemple sur les économies réalisées quant à la consommation de papier. Mais ils n'appréhendent pas l'essentiel qui est la transformation de l'organisation et des méthodes de travail qu'entraîne la mise en oeuvre d'un intranet.

#### 1) Une étape technologique supplémentaire :

Les gains de productivité générés par un intranet ne sont pas d'une nature différente de ceux réalisés grâce aux autres systèmes d'informatiques. Mais, et c'est capital, il permet, de franchir une étape supplémentaire. Il rend aisément et rapidement accessible - il suffit de quelques-uns clics - des

bases de données non structurées, une messagerie, un groupe de travail, voire Internet.

Autrement dit, l'utilisateur qui s'installe à son poste de travail dispose pratiquement en temps réel des réponses à la plupart des besoins de routine que comporte sa tâche quotidienne. Avec un minimum d'intuition et de formation, il entre dans la logique du système. Or dans, l'économie actuelle, le temps n'est pas seulement de l'argent, c'est aussi une arme concurrentielle. Un autre élément technique est important pour comprendre la manière dont intranet générer les gains de productivité. Plus l'information est importante et complexe, plus il est difficile

On se perd dans le maquis des serveurs et des banques de données, dans le labyrinthe des arborescences

Aussi a-t-on mis au point des logiciels qui permettent à partir de mots, ou d'ensemble de mots d'effectuer des recherches rapides et performantes, sous formes variées, allant de la simple liste de documents comportant le mot-clé proposé jusqu'à des organigrammes complets, lui présentent le fruit des recherches par des listes hiérarchiques par thèmes, reliées entre elles, ce qui permet de l'une à l'autre en fonction du thème de recherche.

Le développement de ces logiciels à l'efficacité fascinante est dû à l'explosion d'internet, mais on le-, utilise de plus en plus dans le cadre des intranets. Ils sont souvent proposés gracieusement aux utilisateurs

## 2) Des bases de données fiables et accessibles :

Avec un intranet, rien de plus facile que de faire consulter une base de données sur les produits, comportant des descriptifs, des tarifs, des références, des délais de livraison, avec des représentations graphiques, le tout pouvant

être mis à jour régulièrement par un chef de produit. Lequel peut demander à ses partenaires et à ses fournisseurs (s'ils sont connectés à cet intranet), d'y inclure, par arborescence, des données sur les composants qu'ils fournissent dans ces produits. Tout le monde est gagnant, en temps et en qualité d'information. De plus cette information est disponible et pour toute personne de l'organisation indépendamment de son implémentation géographique, mais une telle démarche implique une grande rigueur.

Il n'existe plus de difficultés techniques réelles pour travailler en ligne. La fiabilité, la rapidité de transmission de l'information associée à des coûts de plus en plus bas, dérégulation obligée, sont source de gain de productivité.

La diffusion d'information fraîche et non seulement immédiate, mais également large et souvent interactive. Même si cela ne présente pas que des avantages, l'excès d'information étant l'ennemi de l'information, cela ouvre la porte à des modes de communications différents.

### 3) une standardisation de l'informatique

D'une manière générale, en matière informatique, l'intranet apporte la standardisation, longtemps au casse tête des incompatibilités des matériels et des logiciels, les directions informatiques apprécient de se trouver face à des standards simples et internationaux qui s'imposent sur le marché le plus souvent dès leur création. Les directions informatiques peuvent donc construire des systèmes progressivement, en maîtrisant mieux leur évolution et leur durée de vie, avec une gestion simplifiée. Cela se mesure également en terme de coûts, en particulier dans l'intégration des nombreux changements qui affectent la vie de l'entreprise.

Il faut toutefois nuancer, tous les constructeurs et éditeurs ont intérêt à se différencier et à créer des produits partiellement incompatibles.' Cela évite

des batailles uniquement centrées sur les prix. Cela permet à terme de fidéliser des clients. Ils ont donc intérêt à pousser leurs clients à utiliser le super système X. il n'est malgré tout pas exclu que l'on aperçoive, six mois plus tard, que le système X n'est pas compatible avec les standards, ce qui contraindra à revenir en arrière.

Aussi à-t-on intérêt, lorsque le « sur mesure » ne s'impose pas, à ne pas faire preuve d'une trop grande volonté d'originalité et à s'orienter vers les solutions proposées par les solutions proposées par les leaders qui imposent leurs standards.'

#### 4) Gains et coûts :

Les entreprises, le plus souvent, n'ont pas encore analysé la rentabilité de leur intranet, en raison du faible investissement de départ et de nouveauté de beaucoup de projets.

L'analyse des coûts et de la rentabilité des projet intrants doit distinguer la mise en place de l'infrastructure générale d'une part et, et la mise en place des applications d'autre part.

La rentabilité de la mise en place de l'infrastructure est très difficile à établir, alors que la rentabilité de la mise en place des applications est souvent plus simple à analyser et à prévoir.

En effet, les coûts peuvent être importants, notamment si les réseaux de communication doivent être modifiés pour être adaptés au protocole TCP/IP ou pour accepter les flux donc généralement à identifier des projets relativement rapides à réaliser et avec une rentabilité l'orle pour, justifier la mise en place de l'infrastructure initiale nécessaire à leur réussite.'

Les projets qui ont la rentabilité la plus forte et la plus facile à mesurer sont bien

évidemment ceux qui ont titi impact direct sur la relation avec la clientèle et les ventes." Si un tel projet existe -assistance aux forces de ventes, par exemple- il est le meilleur moyen de démarrer un intranet.

Si un tel projet n'est pas envisageable à court terme, les impacts plus couramment identifiables concernent des économies sur la production de documents, sur la formation ou sur des procédures générales comme les achats de fournitures ou les demandes de déplacements. Pour beaucoup d'organisations, la réduction de la production centralisée de documents constitue une économie importante.

Ceci concerne le remplacement de la documentation, des lettres d'information et des divers formulaires mais aussi les annuaires, des enquêtes internes, des documents dédient aux ressources humaines, des procédures de frais, et des recherches internes de personnels. La formation en temps réel, qu'il s'agisse de celle des salariés en interne ou éventuellement de celle des clients par des formateurs internes, permet par une meilleure centralisation des investissements et diffusion des programmes, d'abaisser considérablement les coûts de gestion et de réduire les pertes de temps induites par l'organisation des formations.

Les achats et fournitures et les dépenses de déplacement constituent également pour beaucoup d'entreprises des postes importants de dépenses.

L'intrant peut permettre de mettre en place des outils pour simplifier les procédures associées, mieux contrôler les coûts et réaliser des économies importantes au travers d'accords avec les fournisseurs retenus.

L'analyse des coûts du projet doit prendre en compte aussi bien les coûts directs liés à l'investissement initial que les coûts du d'exploitation.

L'une des caractéristiques importantes des projets intranets et que leur coût, si l'infrastructure réseau existe déjà, est relativement indépendant du nombre d'utilisateurs. Ceci est vrai notamment pour deux postes importants : les coûts logiciels et les coûts d'exploitation.

Cette analyse des coûts ne doit pas oublier ceux liés aux aspects organisationnel refonte de processus- et humains- en particulier de la formation des utilisateurs. Une autre caractéristique importante relative des coûts d'exploitation par exemple rapport au coût de l'investissement initial.

Pour que l'intranet vive, il devra être mis à jour de manière très régulière.

Ce travail de maintenance doit être intégré dans les budgets dès la phase de conception.

Il faut donc céder aux effets de mode et s'abonner aux actes de foi. Il convient de traiter un intranet comme tout investissement et de conduire, sur la base de soit cahier de charges, une analyse des coûts et des et des gains attendus.

### 5. Risques et limites d'un intranet<sup>2</sup>

Un des risques majeur d'un intranet est la mauvaise utilisation de la part des salariés concernés. Cette mauvaise utilisation, caractérisée par un manque d'intérêt ou par un manque de compétences, peut avoir plusieurs causes. La première émane d'un manque de formation des acteurs organisationnels. Effectivement, même si l'intranet est un outil relativement simple à utiliser, il n'en reste pas moins nouveau pour de nombreux salariés lors de sa mise en oeuvre. Il convient donc d'accorder une place importante à la formation des acteurs ayant recours à l'intranet. Ceci est d'autant plus important que l'introduction d'une nouvelle technologie dans l'entreprise peut aisément

---

<sup>2</sup> Bitouzet C., Fournier P, Du Montcel B.T. (1997), *Management et intranet*, Hermès, Paris.

devenir source de clivage entre les membres maîtrisant la technologie et les autres.

Par ailleurs, une mauvaise identification des besoins au début du projet entraîne dans pratiquement tous les cas, un échec de celui-ci. Nous avons ainsi pu observer que dans bien des cas, le projet est décidé unilatéralement par la direction, qui se soucie peu de l'identification des besoins des utilisateurs. Ceci a pour conséquence une mauvaise utilisation de l'outil, voire même dans la majorité des cas, une utilisation quasi nulle des potentialités de l'intranet. Dans cette perspective, la solution de révision de l'outil à posteriori est inutile car inefficace, tout simplement parce que les acteurs ne s'impliqueront plus dans un projet auquel ils ont été exclus antérieurement.

Le projet intranet, comme tout projet d'introduction de NTIC, peut provoquer la résistance de certains acteurs se sentent soit menacés, soit incompetents face à ce changement technologique. Il est par conséquent très important de corrélérer changement technologique, organisationnel et social pour minimiser les risques d'échec du projet.

De même, il faut prendre en considération que l'installation d'un tel réseau informatique entraîne des changements parfois importants dans les modes de travail, ce qui doit inciter à évaluer a priori

## SECTION2 : influence de l'intranet sur les organisations

L'intranet est un projet important pour l'entreprise, car il a des implications multiples, mais la question qui se pose est : quel est le bouleversement que va engendrer intranet sur l'organisation de l'organisation de l'entreprise ?

Intranet n'a pas bouleversé les théories du management, mais il s'inscrit dans le mouvement général qui préconise les organisation en réseaux, le développement de la transversalité et la diminution du nombre des niveaux hiérarchiques .aussi facilite- il la mise en place de nouvelles formes d'organisation<sup>3</sup> et infléchit- il le mode de fonctionnement des structures traditionnelles.

### 1. De la hiérarchie au réseau :

Face à la complexité des marchés et des produits, bon nombre de sociétés se sont orienté vers des structures à double responsabilité (pays ./produits).par exemple, ce qui à le mérite d'affiner la réponse aux demandes des clients, mais rend plus complexes les relations de pouvoir. Il y'a donc des risques de conflits qui peuvent être largement atténués par une bonne communication .a cela s'ajoutent des relations très nombreuses avec des partenaires extérieurs qui ont un rôle tout aussi important dans la gestion quotidienne.

Ces partenaires sont parfois issus d'activités qui ont été externalisées mais qui restent étroitement imbriquées dans le fonctionnement de l'ensemble ; une dizaine d'usines<sup>3</sup> pour une centaine partenaires extérieurs.

Associés à l'intranet et un extranet permet de gérer cette complexité avec plus d'efficacité, en reliant l'ensemble des acteurs sur la même toile par rapport à un problème à résoudre, une information à communiquer, une instruction à donner.

<sup>3</sup> Francis Vidal, Pierre-Yves SANTOYANT, jean MEILHAUD « objectif intranet, enjeux et application »édition organisation 1998, p41

Dans ces conditions l'outil accélère la mise en réseau et facilite le changement des organisations. On peut alors vraiment parler d'entreprise virtuelle.

a. L'heure de la transversalité :

Il est aujourd'hui possible, par exemple avec les outils bureautiques, mais avec les logiciels de gestion de projet, de travailler en groupes, voire en plusieurs groupes, sur un vaste projet, en contrôlant les ressources, les coûts, les délais, en direct en passant par l'explorateur, à des milliers de kilomètres de distances.

C'est une petite révolution qui va dans le sens de la gestion transversale du travail en groupes, pour répondre vite et efficacement à l'évolution de la demande, en particulier lorsque les produits, du fait de leur complexité, nécessitaient auparavant plusieurs années de mise au point avant leur lancement.

L'intranet, associé à des outils logiciels adaptés, permet aux équipes de travailler sur des projets avec plus d'efficacité.

L'organisation s'en trouve modifiée, comme le mode de fonctionnement qui échappe largement aux formes traditionnelles d'autorité de la hiérarchie pour se focaliser sur l'objectif, le raccourcissement des délais en faisant partie intégrante.

b. La gestion sans papier :

Il y'aura toujours du papier, que l'on se rassure. En effet, lorsque l'on reçoit une information par Internet ou par la messagerie, il arrive très fréquemment qu'on impose l'imprime, pour de multiples raisons<sup>4</sup>.

En revanche, ce que change en intranet, c'est la transmission de l'information : non seulement il n'est pas utile de l'envoyer sur papier, mais la réponse se fait également par voie électronique.

---

<sup>4</sup> « Enjeux et problématiques des intranets documentaires à travers l'exemple de grands organismes »  
[www.dssinfo.sciences-po.fr/etudiants/promo98-99/memoiresrechappez.htm](http://www.dssinfo.sciences-po.fr/etudiants/promo98-99/memoiresrechappez.htm)

Tout le monde devra consulter sa messagerie électronique, l'autre sur papier pour quelques techno-attardés<sup>5</sup>

Cela s'appliquera également aux informations publiées dans l'intranet.

On imagine mal qu'un planning ou des formulaires divers seraient publiés en deux versions, l'une électronique, l'autre sous forme de papier, pour ceux qui ne seraient pas capable d'utiliser un outil aussi simple.

Bientôt, le maintien d'autres supports qu'électroniques n'auront plus comme justification que le fait que tout le monde ne soit pas connecté.

Le groupe de services financiers « Merrill-Lynch », qui a mis au point un service d'informations à l'intention de 15000 conseillers financiers, par le biais d'extranet de clients, estime qu'il devrait pouvoir à terme réduire 90% de sa documentation imprimée la quelle représente 3,5millions de kilos de papier par an<sup>6</sup>. L'organisation va dès lors changer, et cela sera source de sérieuses économies.

On peut donc enfin imaginer régression de l'activité bureautiques, la communication se faisant le plus souvent en direct, avec des formulaires faciles à mettre à jour pouvant être remplis directement à partir du poste des intéressés. Avec un envoi sélectif des documents à leurs destinataires, mêmes s'ils sont sur des continents différents.

Il deviendra même assez difficile pour les divers régimes autoritaires de contrôler les informations issues de leur pays, même si c'est le cas actuellement dans certain pays ou le courrier électronique attend plusieurs jours avant de pouvoir partir.

---

<sup>5</sup> Edouard Petit : « Internet, intranet, extranet un projet pour l'entreprise » mémoire de dominante finance/contrôle de gestion 1997p178

<sup>6</sup> Francis Vidal, Pierre-Yves SANTOYANT, jean MEILHAUD « objectif intranet, enjeux et application » édition organisation 1998p44-45

c) L'intranet rapproche les métiers :

L'intranet a déjà et aura plus d'impact sur trois des principales fonctions de l'entreprise : les ressources humaines, les systèmes d'informations et la communication.

Aujourd'hui, 70% des décisions de mise en place d'intranets sont prises par la direction générale qui délègue ensuite la mise en place à des équipes en charge de projet dont les leaders de fait sont souvent la direction informatique pour la technique, la direction de la communication pour la mise en forme de l'information et la direction des ressources humaines pour le contenu de cette information.

Tout va bien s'ils travaillent ensemble, mais la cohérence de leur démarche ne va pas de soi (sans parler de conflits possibles de territoire).

L'une des questions qui se pose est de savoir si l'intranet ne conduit pas à un rapprochement, voire à une fusion de ces métiers, afin d'assurer précisément une plus grande cohérence de cette démarche, d'autant que des fonctions verront-leur tâches quotidiennes diminuer au profit d'action plus stratégiques.

Ce qu'est vrai de ces trois fonctions vaut pour nombre d'autres, particulièrement si l'on y'ajoute l'aspect international toutes les fonctions de management vont se trouver affectées, le métier de manager s'orientant vers la gestion de la connaissance et l'obtention de résultats. Qui ira interroger son manager pour une question dont il aura la réponse dans l'intranet au moyen d'un simple clic ?

Les technologies de l'information, dont l'intranet, vont donc changer de fond en comble nombre de métiers, en particulier dans l'activité tertiaire, comme la banque et les assurances.

Il est déjà clair que la substitution de serveurs intranet aux centaines de milliers de pages de papier aujourd'hui encore nécessaire au bon fonctionnement de la machine provoquera une chute spectaculaire des effectifs d'employés d'exécution.

d) Vers une entreprise apprenante :

Ces changements peuvent provoquer, soit des résistances forcées, soit des initiatives qui faciliteront l'émergence de nouveaux métiers.

Pour stimuler ces derniers, l'organisation doit se centrer sur la réactivité et la connaissance. Là encore, l'intranet constitue un formidable outil de veille et de développement des connaissances.

D'abord tous ceux qui participent à un développement et qui ont des idées peuvent les faire connaître et bénéficier du crédit de leur constitution, sans que celle-ci fasse l'objet d'un barrage ou d'une appropriation hiérarchique.

Une bonne utilisation de la diffusion sélective qu'autorise intranet stimule la créativité du personnel.

L'accès au savoir, si le « knowledge manager » remplit sa fonction, est simplifié dès lors, il appartient à chacun de consulter les pages dont il a besoin, de créer les siennes, et aussi de participer activement au projet commun (pas toujours formalisé de manière précise). Ce qui constate avec le système antérieur qui reposait sur l'impulsion du sommet et la passivité de la base : celle-ci qui attendait les sollicitations pour apporter sa contribution.

Les logiciels intégrés dans des suites permettent de réaliser des présentations agréables, conviviales, pédagogiques, animées, sonorisées, qui font de l'acquisition des connaissances un exercice quasiment ludique.

Certains éditeurs spécialisés dans la pédagogie pour un publique scolaire ou non défichent cette voie et leur réalisation peuvent servir de références.

Les programmes ainsi constitués passent aisément dans l'intranet. On retrouve le concept « d'organisation apprenante ». l'entreprise intègre la pédagogie, et ses outils, dans son fonctionnement quotidien.

e) Une nouvelle approche du temps de travail :

Le remodelage « restructuration » de l'organisation, qu'entraîne ou que favorise intranet est lourd de conséquences. En particulier, il contribue au développement du travail asynchrone effectué dans les lieux inhabituels. Le travailleur opérant chez lui ou dans un télé centre autonome.

Et peut ajuster comme il entend son temps de travail, qui de toute façon est peu contrôlable en l'absence de l'outil du maître.

Si l'on y ajoute la mobilisation des entreprises sur les résultats, on imagine assez bien que celles-ci soient tentées de payer des prestations plus que des heures de travail. Cela peut conduire à une modification des statut et des modes de rémunération, source de plus grande souplesse ,mais aussi de précarité (instabilité)si les problèmes sont maltraités,mais au total,les employés , toujours soucieux de développer leur croissance en limitant les contraintes verront là des opportunités allant dans le sens ,faisant valoir que cela favorise aussi l'emploi, même s'il est administré différemment, en tout cas , intranet contribuera à faire poser le problème de la durée de travail dans des termes différents de ceux d'aujourd'hui .

f) Un outil pour travailler à distance :

On voit de nos jours, surtout aux Etats –unis, des centres de télétravail fonctionnant à la carte au rythme des besoins des entreprises et des salariés, ces derniers restant attachés à leur employeur.

Ils travaillent tantôt dans leur entreprise, tantôt dans la télé centre proche de leur domicile.

Ces télé centres sont parfaitement équipée au plan technologique, ils disposent de services et de responsables qui assument le bon fonctionnement des matériels et des logiciels.

L'intranet va permettre d'accélérer très fortement le développement de ce mode de travail, aidant à franchir les dernières difficultés techniques, par sa

simplicité d'utilisation. Seules les résistances culturelles resteront à vaincre, en particulier au niveau de l'encadrement moyen invité à faire un effort important pour gérer ces nombreux modes d'organisation.

Mais les économies qui en résulteront, la meilleure qualité de vie qui les accompagnera, ne peuvent que créer un mouvement appelé à transformer l'exercice de la plupart des activités de bureau.

g) gérer par les résultats :

Sur la hiérarchie, beaucoup a été dit. Les managers géreront d'abord des résultats et de moins en moins des collaborateurs, du moins sous la forme traditionnelle.

Déjà, leur rôle consiste en plus en plus à accompagner et à renforcer compétences, connaissances, autonomie et initiative « empowerment » de leurs collaborateurs.

On verra donc s'accroître le tassement des structures hiérarchiques, la multiplication des équipes plurifonctionnelles, le plus souvent constitués sur la base de projet ou le partage du pouvoir sera la règle.

L'intranet apporte le mécanisme indispensable au fonctionnement de ces équipes, qui repose sur le partage de l'information et des connaissances. Il donne les moyens du décloisonnement, car lorsque tout le monde dispose de l'information, la structure de pouvoir change, surtout si l'on arrive à coupler cette situation à une vision commune des objectifs de l'organisation.

h) Profession : directeur de la connaissance :

L'explorateur devient l'interface universelle. Les outils bureautiques permettent de manière de plus en plus de fabriquer ses propres pages HTML, le support technique étant de moins en moins utile.

Conséquence : les grandes directions informatiques auront de moins en moins de contrôle technique sur les opérateurs, les utilisateurs accédant de plus en plus à l'autonomie.

En revanche, ceux qui peuvent aider les utilisateurs à structurer et à présenter leur information de façon plus pertinente et à y apporter de la valeur ajoutée se voient offrir de belles opportunités.

Sans que cette fonction soit réservée aux patrons de systèmes d'information, on néanmois vu s'ouvrir à eux une intéressante perspective d'évolution : la possibilité de devenir « knowledge manager », autrement dit « directeur de la connaissance ».

Le rôle du « directeur de la connaissance » sera celui d'un expert en technologies, toujours en éveil, capable de gérer « les magasins » de la connaissances de son entreprise, d'aider les utilisateurs à formuler leur besoin, de les guider vers de nouvelles sources d'informations disponibles, de détecter les informations utiles à la communauté et de les introduire dans les banques de données. Il veillera à la cohérence de l'ensemble, sera vigilant face aux possibles dérapages et s'assurera qu'il n'y a pas de lacunes dans la couverture des besoins<sup>7</sup>.

Il offrira aussi une aide dans le domaine de la recherche de l'information, de son analyse et de sa mise en forme pour la rendre opérationnelle et compréhensible pour ses destinataires. C'est lui qui assurera le « transfert de technologie » des spécialistes aux utilisateurs. Il répondra aux questions et s'il ne peut pas lui faire lui-même, trouvera le bon interlocuteur. Il fera du « benchmarking interne » pour déceler les pratiques les plus performantes quant à l'utilisation de l'intranet et les valoriser pour stimuler les initiatives.

Enfin, il animera des équipes pluridisciplinaires en vue de réaliser des synthèses utiles à la communauté.

---

<sup>7</sup> G.PACHE : « l'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle : PME et réseaux de compétence », revue d'Economie industrielle, n°56, 1991 p58-59

Bref, il fera en sorte que l'intranet fournisse le plus de valeur ajoutée possible à ses utilisateurs.

Incontestablement, même si elle n'est encore fréquemment assurée qu'à temps partiel se sera l'une des fonctions-clés de l'entreprise de demain.<sup>8</sup>

Elle pour prendre des formes différentes selon les entreprises et leur choix en matière d'organisation.

---

<sup>8</sup> « L'accès au réseaux »  
[www.isdnet.net/net/intra00.htm](http://www.isdnet.net/net/intra00.htm)

**Conclusion :**

En conclusion, nous pouvons dire qu'intranet n'est pas seulement un outil, mais pour tirer profit de l'intranet, il est nécessaire de le concevoir dans le cadre d'une politique de gestion de l'information, à l'échelle de l'entreprise, et cette politique du système d'information à un impact organisationnel car l'intranet est un outil transversal aux département et services de l'entreprises.

### **SECTION 3 : L'influence de l'Intranet sur l'activité de l'entreprise**

L'intranet provoque un changement dans l'organisation de l'entreprise, et apporte une amélioration de travail constatée par tous les départements et services de l'entreprise.

#### **A) Les ressources humaines**

Les directeurs des ressources humaines sont les pionniers de l'intranet, parce qu'elles ont en charge la communication interne ou sont au premier chef concernées par elle. Elle a très vite tiré parti de l'intranet pour la diffusion de documents - règlements intérieurs, livret d'accueil des nouveaux, etc. mais aussi parce qu'intranet apporte des solutions inédites et permet de démultiplier l'action dans deux autres domaines -clés de la fonction : la gestion de l'emploi et la formation.

##### **1) La gestion des hommes :**

La transparence en matière de gestion des hommes est affaire de culture d'entreprise.

Quelques-uns -n'hésitent pas à rendre publiques les rémunérations de l'ensemble du personnel<sup>9</sup>. D'autres communiquent des indicateurs : salaire moyen dans une fonction, comparaison avec les pratiques de la profession.

Une troisième démarche consiste à expliquer la politique de rémunération de l'entreprise et ses moyens (on peut par intranet aider le personnel à préparer son entretien d'évaluation annuel, en diffusant une charte qui définit les règles et une grille qui permet de préparer une argumentation sur les résultats, les besoins de formation, etc.).

---

<sup>9</sup>« Intranet, Extranet » [www.iescommunication.com/intranet.htm](http://www.iescommunication.com/intranet.htm)

## Chapitre 1..... La technologie intranet dans l'entreprise

Des entreprises qui souhaitent développer la mobilité internationale de leurs cadres, consacrent des pages à l'expatriation, mettant l'accent sur les avantages et les garanties dont bénéficient ceux qui partent à l'étranger.

L'intranet donne encore au salarié la possibilité de consulter toutes les informations gérées par la fonction ressources humaine qui concerne :

Sa feuille de paie, son plan de retraite, de récapituler ses jours de congés, etc. bref obtenir à tout moment un état clair de sa situation personnelle.

C'est important, car cela décharge le service du personnel d'un grand nombre de tâches routinières et incite à visiter fréquemment le site pour tenir à jour son dossier personnel avec des informations exactes. Cette application a ainsi un rôle pédagogique par rapport au système. Par exemple, en indiquant clairement les règles à respecter pour les congés et les besoins en terme de volume de qualification, on peut renforcer l'autonomie des collaborateurs qui pourront s'organiser entre eux, tout en prévoyant un arbitrage éventuel<sup>10</sup>.

Plus généralement, les applications de gestion des ressources humaines ont pour conséquence de renforcer la standardisation des démarches et des procédures au sein des groupes, notamment multinationaux.

Elle est au moins à cet égard, un instrument de centralisation.

Il est évident que ces applications doivent être réalisées en tirant parti des mécanismes de sécurité offerts par les technologies Internet, et tout particulièrement l'authentification du demandeur de l'information

### 2) La formation :

Le premier rôle d'intranet sur ce thème est un rôle d'information et de guide : L'identification des différents programmes et outils de formation disponibles intranet apporte aussi des moyens inédits en ce qui concerne

---

<sup>10</sup> Francis Vidal, Pierre-Yves SAINTOYANT, Jean Meilhaud « objectifs intranet, enjeux et applications » édition organisation 1998 p79

les méthodes : Au-delà du multimédia aujourd'hui éprouvé, il permet de recréer le lien avec un pédagogue et un groupe de stagiaires par des systèmes de visioconférences. Déjà des multinationales mettant au point des programmes qu'elles diffusent de cette manière dans le monde entier. Intranet offre de nouvelles possibilités de formation collective, mais il donne aussi la possibilité de progresser en tête-à-tête avec ses ordinateurs. Par son intermédiaire l'entreprise peut proposer des outils d'auto évaluation et d'auto orientation, qu'il s'agisse de langue, de culture générale ou de technique. Ces outils ne sont pas toujours d'une extrême précision (et il faut savoir que l'évaluation par un formateur pourrait être différente), mais il aide le salarié à faire un premier point avant qu'il n'affronte son supérieur hiérarchique.

### 3) Gérer les relations sociales :

Quant aux relations sociales le dossier est évidemment délicat. L'aspect purement informatif pose peu de problèmes. Intranet peut diffuser des informations sur les principes de l'entreprise dans ce domaine, les données de base du droit syndicales, les textes de références (conventions collectives, accords d'entreprise, les comptes rendus du comité d'entreprise).

On a déjà vu que la question d'une communication syndicale renvoyait à la politique de l'entreprise.<sup>11</sup>

L'accès restreint, et parfois très restreint, sont les règles et les consignes à suivre en cas de conflits, si on décide de les intégrer au système pour la confidentialité, les risques ne sont plus élevés qu'avec les méthodes

---

<sup>11</sup> Gestion et Media, sixième rencontre 27 et 28 novembre 1997, presse universitaire des sciences sociales, Toulouse 1998 p20.

traditionnelles : Tout dépend du comportement du personnel (des hommes).<sup>12</sup>

#### 4) L'intranet au service de la productivité administrative :

Le personnel, en intervenant lui-même sur la consultation et la mise à jour d'information qui le concernent -changement d'adresse, de situation, de famille, etc. soulage le service RH de tâches administratives sans valeur ajoutée.

L'utilisation de la messagerie comme support pour transférer des formulaires et un outil puissant d'économie. Ces formulaires peuvent concerner toutes les procédures administratives : demandes d'absence, demande de déplacement, demande de formation, etc.

Dans sa version la plus simple intranet ne sert qu'à la diffusion de ces informations. Il peut également permettre de saisir les informations caractéristiques de la demande et même faciliter toute la procédure de validation de la demande par la hiérarchie. Chacun peut en outre consulter les informations dont il le besoin au quotidien ; si on ajoute un apport pédagogique dicte de questions les plus fréquentes, ou mieux, des bulles d'aide pour expliquer chaque ligne du bulletin de paie par exemple), les RH feront de l'économie d'un bon nombre d'appels téléphoniques des salariés.<sup>13</sup>

Enfin, en gérant bien les aspects de confidentialité et les autorisations d'accès, on peut permettre à un chef de service ou un DRH de site de production de consulter l'historique des évolutions de salaire ou des stages de formation pour chaque salarié dont il a la responsabilité. On le voit en matière de RH, les limites ne sont liées aux contraintes techniques mais plutôt à l'évolution des mentalités, en particulier sur le sujet de la décentralisation.

<sup>12</sup> Gestion et Media, sixième rencontre 27 et 28 novembre 1997, presse universitaire des sciences sociales, Toulouse 1998 p20.

<sup>13</sup> Intranet/Internet [www.multimania.com/yboutin/inet.htm](http://www.multimania.com/yboutin/inet.htm)

B) Le marketing et la commercial :

Aux états unis, les services marketing et commerciaux furent parmi les tout premiers à adopter intranet. L'intranet constitue un vecteur idéal pour les groupes marketing qui ont de l'information à diffuser aux forces commerciales. Dans le domaine commercial, la fraîcheur et l'actualisation permanente de l'information sont un facteur -clé d'efficacité. A condition que cette information soit réellement conçue comme une assistance aux forces de ventes. L'intranet fait tomber les barrières entre les utilisateurs et l'information dont il ont besoin (produits, tarifs, infos sur les concurrents, etc.).

Il permet d'introduire de nouvelles formes de travail qui caractérisent la modernité et la convivialité, élément important pour les commerciaux.'

1) Un marketing affiné :

Le domaine du marketing couvre notamment -la publicité, et l'on trouvera sur l'intranet les réalisations effectuées par produit, par média, par pays ou par date de publication. C'est l'occasion au niveau des filiales internationales du même groupe de faire du benchmarking interne, ce qui peut être efficace et économique.

De la même façon, il est utile d'afficher le plan promotionnel, en y associant les différents moyens et outils de promotion disponibles, la façon de les utiliser et, mieux encore, de donner les règles générales de promotion des produits.

De nombreux efforts sont également accomplis par les départements recherche, sur les produits et sur mes marchés afin de mieux appréhender les besoins et attentes des clients existants et potentiels. Ces études sont souvent extrêmement onéreuses et il est essentiel de les y utiliser aux mieux.

On peut indiquer qui contacter au département des études marketing, fournir des éléments relatifs à la démographie ; donner les résultats de l'analyse de compétitivité avec les concurrents. Proposer la lecture de revues ou de documents spécialisés ainsi que publier les enquêtes publiques constitue une information utile à tous.

Il est également vital de pouvoir disposer à tout moment des données régulièrement mises à jour sur les ventes effectuées, par région, par produit, par pays, par comparaison aux produits concurrents, et par vendeur, on peut d'ailleurs disposer d'une banque de données accessibles au travers de l'intranet qui donne l'ensemble des informations sur les clients et les produits.

En ce qui concerne plus particulièrement les produits, il est souhaité de pouvoir disposer de catalogue avec les descriptions, les tarifs, les promotions avec un accès rapide, utilisable même en présence du client de façon à répondre plus immédiatement et efficacement à sa demande. Les différents documents de promotion comme des témoignages client, les listes de références, etc.; sont mis à la disposition des forces commerciales.

Enfin pour sentir battre le coeur du marché, il est recommandé de créer des groupes de discussion sur les ventes, le positionnement des produits, la concurrence, le marché, etc. auxquels peuvent participer un grand nombre de fonctions de l'entreprise, chacun ayant de façon directe un rapport direct avec le client.<sup>14</sup>

## 2) Rendez-vous mieux préparés :

Le champ des applications possibles est considérable, à la mesure du volume d'information dont dispose l'entreprise ` siège, filiale, bureaux d'études, agences

---

<sup>14</sup>« Pourquoi Intranet ? » [www.radian.fr/intranet\\_expliqué.htm](http://www.radian.fr/intranet_expliqué.htm).

Le contenu peut porter sur le cadre de l'action commerciale (plan marketing). Et sur les résultats globaux (état de ventes et des stocks en temps réel.).

Il peut intégrer des données concernant les initiatives de la concurrence (collectées dans la presse, sur Internet ou par d'autres moyens). Mais les vendeurs sont particulièrement sensibles à tout ce qui les aide dans leur quotidien : Informations sur les produits, les références de clients significatifs. Les entreprises en pointe en matière d'intranet travaillent sur deux axes principaux.

Elles cherchent à transmettre le maximum d'informations sur les marchés et les clients. Par exemple, avant un rendez-vous, le vendeur peut prendre connaissance du profil de son interlocuteur (client ancien ou récent, fidèle ou volage ?), De son taux d'équipement (certaines bases de données offrant ce type d'informations sont disponibles sur le marché »), des conditions dans lesquelles il achète (profite-il systématiquement des offres spéciales ? groupe-il ses commandes ?

Cela nécessite un important travail de collecte d'information dont les relais sont pour une part ceux -là même qui bénéficieront.

Des annotations du service après-vente permettent de se faire une idée du niveau de satisfaction du client, d'identifier de nouvelles opportunités et de préparer des arguments de négociation. L'accès à des informations sur la facturation et les règlements incitera le commercial, les cas échéant à mener également une action de recouvrement (si l'entreprise lui confie une mission dans ce domaine, ce que certaines se refusent à faire).

Enfin, notamment dans le cadre des multinationales, mais également pour toutes les entreprises ou plusieurs vendeurs visitent différentes entités d'un même client, la mise en place d'une consolidation des informations commerciales accessibles via intranet est un outil inestimable pour les forces de vente.

Dans un contexte d'entreprise vendant des produits ou des services complexes, la possibilité de partager l'expérience des différents vendeurs est un facteur de succès.

On pense ici aux sociétés d'ingénierie aux groupes de construction, aux sociétés de haute technologie, etc... Réduction des risques, amélioration de la qualité des propositions commerciales, meilleure réactivité aux demandes des clients, sont des enjeux essentiels.'

L'intranet peut permettre de partager l'expérience des différents vendeurs, d'améliorer l'efficacité d'un groupe d'experts, la mise à disposition par les différents acteurs d'une base d'informations sur les propositions réalisées, sur le retour d'expérience de projets -clients, constitue un avantage concurrentiel évident. Ce n'est pas par hasard si les grands cabinets d'ingénierie et de conseil on été parmi les premiers à mettre de tels outils. Dans d'autres industries, les commerciaux transmettent au bureau d'études grâce à un intranet, les paramètres d'un problème à traiter chez un client ou un prospect (personne ou firme qui peut devenir client), et celui -ci leur communique par la même voie la solution technique ainsi qu'un devis. Des industries commencent à étendre cette pratique, dans le cadre d'Extranet, à leur distributeur, ils s'engagent auprès d'eux à répondre dans un délai donné.

Des approches analogues -mise en place de base de connaissance- constituent également des outils de base pour le support après -vente de produits complexes. Qu'il s'agisse de logiciels informatiques, de matériels médicaux ou de bâtiment, une base de connaissance accessible au travers de l'intranet par les différents acteurs tant dédiés aux supports après-vente qu'impliqués dans les relations commerciales est un facteur essentiel d'efficacité et de qualité de service.

3) Les distributeurs et les clients ont droit à l'information:

Mais pourquoi ne pas mais pourquoi ne pas permettre l'accès des distributeurs et des clients eux-mêmes à un certain nombre de données ? Ces applications sortent du cadre d'intranet, sauf lorsque l'entreprise dispose de son propre circuit de distribution. Elles entrent dans le cadre d'Extranet et elles ont tendance à se développer.

Les extranet provoquent ainsi un regain d'intérêt, pour le développement du commerce électronique. Celui-ci avait atteint un palier après qu'aient été mises en place les connections d'échange de données informatisées (EDI) entre fournisseurs et clients ayant entre eux des flux importants de marchandises. Pour des échanges modestes, et ce sont les cas les plus nombreux l'investissement et les systèmes étaient jugés excessivement lourds, notamment par les PMI. Le recours à un Extranet offre des formules plus souples « allégées », et sensiblement moins coûteuses.

Il permet également d'enrichir la relation, il ne s'agit plus seulement d'échanger électroniquement des documents commerciaux - bon de commande, avis de livraison, etc. - mais également d'échanger des informations commerciales et techniques.

Par sa souplesse, l'Extranet facilite l'adaptation du mode de communication à la multiplicité des relations pouvant s'établir entre partenaires.

Extranet peut aussi aider à innover. Des industriels, notamment dans les fournitures industrielles ou pour le bâtiment, créent des clubs ou ils réussissent leurs distributeurs les plus performants auxquels ils réservent un traitement de faveur et avec lesquels ils souhaitent renforcer les liens.

Des distributeurs d'automobiles ou d'autres biens d'équipement bénéficient d'un avantage concurrentiel s'ils peuvent demander rapidement un crédit ou réaliser des simulations d'échéanciers de remboursement.

Un Extranet peut être un instrument privilégié pour gérer la relation de l'entreprise avec ses clients ; distributeurs et aussi fournisseurs.

C) La gestion et la finance

les directions administratives et financières sont au coeur de nombreux flux d'informations dans l'organisation , qu'il s'agisse de rapports de gestion , du processus de préparations budgétaires ou de son suivi, ou encore de processus comme les achats ou les investissements , ces flux sont encore en grande partie assurés sous forme papier,

1) Chiffres –clé rapports annuels :

Dans le domaine purement Financier, l'intranet sert essentiellement à diffuser au personnel des informations de base : structure financière de la société, résultats, éventuellement par secteurs d'activité, avec des possibilités de comparaison sur plusieurs années. Là le retour sur investissement est très rapide compte tenu du coût d'un rapport annuel, et don sa diffusion en interne. Les informations concernant la bourse, lorsque l'entreprise y'est introduite occupent une place de choix, surtout si les salariés sont aussi des actionnaires. Certaines entreprises diffusent à l'intention du personnel, via intranet, les communiqués adressés à la presse économique, par exemple ceux qui portent sur les résultats annuels, semestriels ou trimestriels.

2) Le contrôle de gestion et le suivi financier :

Intranet ne sert pas seulement à diffuser des chiffres, mais aussi à les obtenir rapidement à moindre coût.

Malgré ça, beaucoup d'entreprises hésitent encore à utiliser leur intranet pour des applications financières impliquant la confidentialité.

Il est pourtant possible de diffuser pour un nombre restreint d'utilisateurs des informations budgétaires, des résultats périodiques des analyses, des audits. L'outil se prête en effet aux présentations simples synthétiques (courbes, histogrammes-) ou plus détaillées « sur le modèle comptable », qui approfondissent l'interprétation des données. Par ailleurs, intranet autorise des simulations et favorise la réactivité. Quelques groupes commencent à en faire un outil intéressant pour mieux gérer leur trésorerie, le système permettant de suivre en temps réel les disponibilités des différentes filiales et donc de les affecter au mieux en raison des exigences et des opportunités du moment.

Par exemple, on mobilisera pour les achats celles qui ne peuvent être placées à court terme de manière intéressante. Il y'a là pour l'avenir, des pistes de développement particulièrement intéressantes.

### 3) La réduction des délais pour la préparation des budgets :

Dans de nombreuses organisations, la préparation des budgets constitue un exercice annuel obligatoire, particulièrement long et consommateur de ressources. Ces délais sont pour une part dus aux inévitables négociations et aux nombreux allers et retours que ce type d'exercice impose. Ils sont aussi, bien souvent, dus aux difficultés techniques de consolidation : transmission des informations, incompatibilités, des outils de préparation budgétaires utilisés par les différentes entités.

Il est bien évidemment possible de résoudre ce problème avec un logiciel spécifique. De nombreuses entreprises l'on fait. D'autres s'appuient aujourd'hui

Sur un intranet pour faciliter ce travail. Les procédures peuvent varier depuis la simple diffusion de feuilles de calcul standard pour un tableau au travers de la messagerie, jusqu'à un véritable travail coopératif, assisté par l'intranet, de mise au point progressive des documents budgétaires.

4) Des comptes fournisseurs à ceux des clients :

La mise en ligne d'informations sur les comptes des fournisseurs et des clients se heurte pour l'instant à moins d'obstacles. L'objet est de permettre aux différents services concernés d'assurer le suivi des facteurs des créances, des commandes. Un rappel de procédures à suivre figure généralement parmi les données. Ceci incite tous départements à utiliser les mêmes outils et formulaires, qui on fait leur plus.

De plus, l'intranet peut être un environnement idéal pour la mise en place d'outils spécifiques de workflow( travail en groupe) .

Pour la gestion de processus comme les achats, ou les investissements. L'intranet propose des formulaires de demande d'achat, automatise le suivi d'un circuit de signatures en fonction du montant acheté ou de la nature de la dépense, etc.

Conclusion :

Nous avons étudié plusieurs facteurs clés de changement dans l'entreprise. Pour la plupart d'entre eux, intranet peut jouer un rôle important comme impulsion supplémentaire, ou pour fournir une réalisation plus efficace. Mais la question qui se pose est de déterminer quels facteurs sont réellement utiles à l'entreprise. Le nouvel eldorado organisationnel (intranet) n'est pas toujours un.

Les facteurs humains, la résistance au changement peuvent colorer l'organisation intelligence d'un brin d'utopie nuisible en fin de compte, à la bonne de l'entreprise.

D'usage professionnel et personnel, la communication faite partie des pratiques quotidiennes et «naturelles», sur lesquelles on s'interroge rarement. Beaucoup se croient spontanément compétents en la matière, et dans les organisations, le personnel doute souvent de la validité et de l'utilité en interne des postes de professionnels de la communication.

Nous allons donc, dans le second chapitre développer les théories de la communication pour ensuite nous concentrer sur la communication interne et les divers impacts, ses salariés et surtout ses managers.

# Chapitre 2

## SECTION 1 : Les théories et les modèles de la communication

La notion de communication existe, même sans être revêtue de son actuel intitulé, depuis que le monde est monde et depuis que les Hommes vivent en groupe et qu'ils ont entre eux des relations. Parmi ces relations figurent tous les transferts d'informations, plus ou moins élaborés, qui relèvent inévitablement d'un acte de communication.

### 1.1 Les théories de la communication

#### 1.1.1 La théorie de l'information

La théorie de l'information a été étudiée et développée principalement par Claude Shannon et Warren Weaver avec la « Théorie mathématique de la communication » en 1946.

Le mot information possède deux sens : l'un étymologique où informer, c'est donner une forme à une matière, organiser ; l'autre sens est que informer c'est communiquer un message, une connaissance.

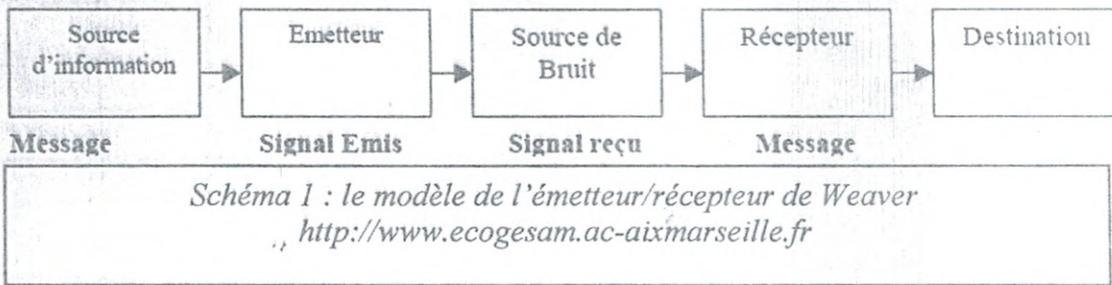
La théorie de l'information repose sur deux postulats :

- l'information est transmise de manière linéaire
- l'information est quantifiable

Cependant, quelques limites subsistent :

- la communication n'est pas l'information
- la représentation technicienne est réductrice car elle occulte le sens
- l'information est réduite au signal

Visuellement, nous pouvons donc observer le schéma de Weaver :



Ce schéma permet donc d'étudier la quantité d'informations transmises par un émetteur et la capacité du récepteur à décoder ces informations via le canal utilisé.

Le but visé est de connaître comment une information peut arriver à son destinataire avec le minimum de distorsions malgré les interférences qu'il peut y avoir comme l'entropie, les « bruits » ou encore les redondances.

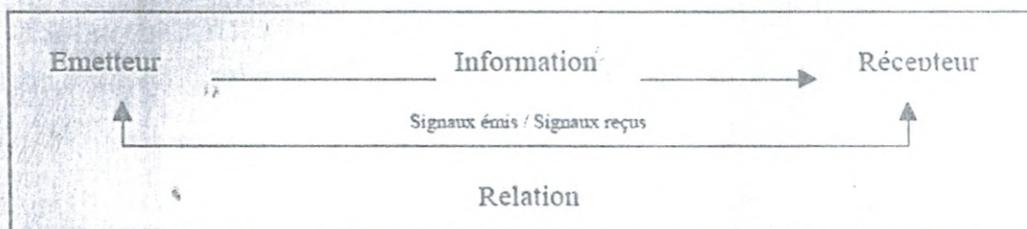
Dès lors, découlent les principaux problèmes de communication :

- « les problèmes techniques qui concernent l'exactitude du transfert des séries de symboles, en fonction du canal, de l'espace et du temps, depuis l'émetteur jusqu'au récepteur,
- les problèmes sémantiques qui concernent l'identité entre l'interprétation du récepteur et l'intention de l'émetteur. Il s'agira de s'assurer que les images, les représentations de l'objet convoyé sont les plus proches possibles, pour l'émetteur et le récepteur,
- les problèmes d'efficacité concernent le succès avec lequel la signification transportée jusqu'au receveur, provoque chez lui la conduite désirée <sup>1</sup>».

Plus tard, ce modèle sera de nouveau étudié par Watzlawich en formulant le « modèle relationnel ». Il indique que « toute communication ne se borne pas à transmettre de l'information, mais induit en même temps un comportement, et tout comportement a la valeur d'un message, c'est à dire qu'il est une

<sup>1</sup> Thierry Libayert, plan de communication, Dunod, Paris, 2000, p10 .15

communication ». Ainsi, nous pouvons voir deux niveaux de communication : celui du contenu et celui de la relation.



*Schéma 2 : Le modèle relationnel*  
Source : « la communication », éditions que sais-je ?

### 1.1.2 La théorie de la communication

La théorie de la communication a été développée par l'école de Palo Alto en Californie.

C'est dans les années cinquante qu'est né le mouvement dirigé par Gregory Bateson.

La théorie de la communication ainsi proposée permet de définir quelques caractéristiques essentielles :

- « Il n'est pas possible de ne pas communiquer.
- Il existe deux niveaux de communication : le contenu et la relation.
- La nature de la relation dépend de la ponctuation, c'est-à-dire de la séquence de communication
- Il existe deux modes de langage chez l'homme : le digital et l'analogique.
- Tout échange de communication est symétrique ou complémentaire, selon qu'il se fonde sur l'égalité ou la différence. »<sup>2</sup>

Pour mieux comprendre ces cinq items, nous allons les reprendre un par un afin de les expliquer.

<sup>2</sup> Thierry Libayert, plan de communication, Dunod, Paris, 2000, p10 . 15

## Chapitre 2 ..... influence de l'intranet sur la communication interne

Il n'est pas possible de communiquer : l'absence de communication « est » un moyen de communiquer. Cependant, l'absence de langage (mot, dessins, schémas...) ne remplace pas celui du corps (body language en anglais).

Il existe deux niveaux de communication : le contenu et la relation : le contenu représente ce qui est communiqué alors que la relation définit les moyens de le faire. Il s'agit donc de métacommunication.

La nature de la relation dépend de la ponctuation, c'est à dire de la séquence de communication : la séquence de communication est définie par une ponctuation. On trouve donc à ce stade tous les régulateurs de la communication qui définissent le rapport entretenu par les correspondants.

Il existe deux modes de langage chez l'Homme : le digital et l'analogique : le digital, qui s'inscrit dans le temps, représente ce qui est verbal, issu d'un code, alors que l'analogique, qui est toujours dans le présent, est une représentation plus symbolique des éléments de l'environnement.

Tout échange de communication est symétrique ou complémentaire, selon qu'il se fonde sur l'égalité ou la différence : ici nous pouvons voir que l'échange de communication est un rapport de pouvoir qu'il convient de considérer.

A travers les deux théories que nous avons pu observer, nous constatons que la communication est la base, la fondation de notre vie sociale.

S'il est vrai qu'il peut nous paraître difficile de ne pas communiquer, nous venons d'apprendre que la non communication n'existe pas, même si nous pouvons le croire au sein des entreprises dans lesquelles nous travaillons.

Après avoir étudié les théories des informations, nous allons maintenant appréhender les modèles de la communication.

### 1.2 Les modèles de communication

#### 1.2.1 Le modèle sociométrique

Ce modèle a été fondé par Jacob Levy Moreno, et consiste, selon l'Encyclopedia Universalis, à mesurer le degré d'organisation d'un groupe et les relations existantes entre ses membres (attraction / répulsion). Elle est

parfois vue comme une forme de la dynamique des groupes, qui vise à augmenter l'efficacité groupale et individuelle en supprimant les tensions existantes. Ce modèle permettrait d'améliorer les échanges d'information après avoir repéré la structure des relations socio-affectives du groupe sur laquelle sont fondés les échanges (par exemple, une personne ayant peu d'affinités avec les membres du groupe sera marginalisée et recevra donc peu de messages).

Ce modèle incite donc à repérer les antagonismes, les personnes isolées et les petits groupes aux pratiques communicationnelles minoritaires, qu'il faudra prendre en compte dans le plan de communication.

### 1.2.2 Le modèle interactionniste et systémique

Issu de l'école de Palo Alto également, ce modèle définit la communication comme la

Participation d'un individu à un système d'interactions qui le relie aux autres, un peu à la manière d'un jeu d'échecs, un réseau de communication dont tous les noeuds sont en interaction, c'est à dire en adaptation constante à leur environnement. En effet, un des axiomes est qu'« on ne peut pas communiquer, que tout comportement en présence d'une autre personne est communication : involontaire, nous produisons des signes qui nous échappent »<sup>3</sup> car comme l'explique Odile Riondet : « on communique deux choses en même temps : l'une par le contenu des paroles) et l'autre dans la relation de non verbal) ».

La relation est l'ensemble des signaux non verbaux (habillement, gestuelle...) et du substrat implicite qui accompagne nos dires, constituant un mode d'emploi pour décoder le sens du message, puisque la compréhension d'un message dépend du type de relation instaurée avec l'interlocuteur. Ce type conditionne la manière de dire et de comprendre le message, au même titre que l'intention de l'émetteur et l'humeur du récepteur. Mais selon Erhard Friedberg, « les individus en situation de travail sont insérés, sinon enfermés, dans des

<sup>3</sup> La science de la communication, édition, que sais je ; 1999 ; p7

structures organisationnelles qui définissent de façon relativement contraignante comment ils peuvent et doivent remplir leur rôle. Ils ne sont donc pas libres d'adopter n'importe quel comportement.

Et le style de commandement ou le type de relations humaines que les individus établissent ne sont pas uniquement fonction de leur psychologie personnelle». Ceci complexifie encore les relations interpersonnelles, même s'il existe une culture d'entreprise.

De plus, selon l'école de Palo Alto, il y a une dimension manipulatrice dans la communication, dimension également présente en communication des organisations, où la communication est parfois définie comme l'ensemble des moyens utilisés pour influencer autrui et reconnus comme tels par celui qu'on veut influencer.

Enfin, autre axiome de Palo Alto est que « la nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires <sup>4</sup>», l'interlocuteur percevant le silence qui suivrait un premier contact comme une marque de dédain dans une société occidentale (exemple : en Chine, le silence peut être une marque de respect). Une relation satisfaisante s'inscrit donc dans la durée, ce qui incite à dire qu'une bonne communication s'inscrit dans la régularité des contacts et du suivi informationnel.

Ainsi, nous allons maintenant rentrer dans le vif du sujet avec la communication interne de l'entreprise, ses évolutions, ses besoins et son avenir.

## 2. La communication interne

Qu'est ce que la communication interne ?

L'objectif global de la communication interne consiste à récolter puis à diffuser, à communiquer, des informations pour permettre à l'entreprise et à ses acteurs internes d'exister, de collaborer, de travailler et de produire.

Le besoin d'informations tient compte des différents événements qui se déroulent dans le temps. Il varie selon les lieux et les contextes, tous les

---

<sup>4</sup> La science de la communication, édition, que sais je ;1999 ;p7

Chapitre 2 ..... influence de l'intranet sur la communication interne

services n'ont pas les mêmes demandes. Il est différent en fonction des cibles (hommes, femmes, salariés, services, cadres, services fonctionnels ou opérationnels...).

L'offre doit répondre à plusieurs impératifs : être régulière, adaptée et accessible en permanence. Le travail sur la forme est un élément essentiel de la communication interne.

Informé tout en communiquant n'est pas forcément chose facile et il s'agit de trouver un juste milieu entre l'information (la mise en situation des données avant leur transport vers les publics de l'organisation) et la communication. Informer ne suffit, pas surtout dans des dynamiques de changement.

2.1 Les modèles d'évolution de la communication interne à travers trois structures de gouvernance d'entreprise

Le tableau ci-dessous représente les caractéristiques de la communication interne en fonction du mode de gouvernance d'entreprise :

	Entreprise Classique	Relations Humaines	Entreprise Systémique
<b>Principe</b>	Donner des ordres	Informé	Communiquer
<b>Finalité</b>	Rationalité technique	Paix sociale	Mobiliser des énergies
<b>Mode de régulation</b>	Disciplinaire	Psychosocial	Culturel
<b>Rôle de l'encadrement</b>	Commandement	Animation	Catalyseur

*Schéma 3 : D'après les travaux de Donnadiou « Entreprise et personnel »*

Entreprises...	Communication interne
<b>Entrepreneuriale</b>	Informelle, ascendante et descendante par contact direct. réseau centralisé
<b>Professionnelle</b>	Latérale et collégiale, fortement orientée vers l'extérieur
<b>Mécaniste</b>	Formelle, hiérarchico-fonctionnelle (notes, rapports, réunions de service), réseau centralisé
<b>Mécaniste « Relations Humaines »</b>	Reste formelle, hiérarchico-fonctionnelle mais plus ouverte
<b>Systémique</b>	Latérale et informelle. NTIC. Articulation entre communication interne et externe, utilisation intensive des technologies de l'information.

*Schéma 4 : D'après les travaux de Pichault et Nizet « Les pratiques de la gestion des ressources humaines »*

### 2.1.1 Premier modèle : la technostructure stratégique ou l'entreprise classique

« Historiquement, le premier modèle, classique est celui de la technostructure stratégique. Le sommet décide et impulse, rationalise le travail et les organisations. La communication diffuse la voix de la direction. Les exécutants à la base acceptent les impératifs de production contre des avantages économiques et sociaux. Globalement ce mode est achevé, sauf dans les dernières entreprises protégées, le plus souvent publiques.

### 2.1.2 Second modèle : le management par la culture

Le deuxième modèle est celui du management par la culture. Les années quatre vingt ont connu la formulation de projets d'entreprise. Pour mobiliser le personnel sur des objectifs de développement pensés « au sommet », on promeut des valeurs communes plutôt que de chercher à contraindre par des règles. La communication interne met le tout « en musique ».

Le défaut de ce modèle est qu'il ne peut fonctionner que dans le paradoxe : on en appelle à l'implication collective, mais à temps partiel. Le reste du temps, les acteurs demeurent dans des situation d'organisation classique. On appelle le personnel à une dynamique et en même temps à se soumettre. A la longue, ce modèle se révèle porteur de doubles jeux, de difficultés à supporter des impulsions contradictoires. Il aboutit souvent à un retrait défensif pour préserver les acquis, c'est à dire les emplois, les compétences professionnelles...

### 2.1.3 Troisième modèle : l'entreprise coopérante

Le troisième modèle, est celui de l'entreprise coopérante. Le constat actuel est que la coupure entre la direction et les forces d'autonomie productives au niveau des établissements, pour une société multinationale au niveau des sociétés nationales, n'a jamais été aussi nette. Plus l'autonomie à la base se développe, plus l'articulation de la communication entre les différentes

hiérarchies devient difficile. En fait, l'articulation ne peut se réaliser seulement par la définition de règles légitimes. Elle implique que les acteurs trouvent un accord sur les objectifs et les finalités de l'entreprise. La communication pourrait promouvoir dans ce modèle une culture du débat comme seul « liant » social opératoire. Dans cet idéal type, celui de l'entreprise coopérante, l'environnement apparaît comme une stimulation majeure : il marque le rappel permanent du risque économique et social propre à toute dynamique d'entreprise en milieu ouvert. Il revient alors à la direction d'opérer une clarification permanente des objectifs pour mobiliser les autonomies productives... Force est alors de constater que ses objectifs sont mis en débat par des identités collectives d'acteurs et des dynamiques réelles pouvant déboucher sur des compromis porteurs d'accords légitimes.

Cette approche implique une régulation permanente autour d'objectifs et de projets d'avenir, un élargissement transversal des relations aux environnements, une ouverture du système à de nouvelles forces de coopération face aux enjeux de la réalité sociale et culturelle et, bien sûr, face aux enjeux de la performance économique. »

Nous venons de nous intéresser aux différents modèles d'entreprises qui existent et qui ont évolués au file du temps et des besoins. Nous allons maintenant découvrir les besoins de la

Direction d'une part, et d'autre part, celle des salariés.

## 2.2 Recueillir les besoins

### 2.2.1 Les besoins de la Direction

Avant de fixer des objectifs de communication il est indispensable de recenser les besoins ressentis et les demandes explicites et implicites de la Direction.

- Informer : transmettre des informations nécessaires au travail des collaborateurs est le premier stade de la communication (ou donner accès à

l'information). C'est sur l'opportunité d'un dépassement de cette approche basique de l'information que le dirigeant doit s'interroger : souhaite t-il développer davantage l'information économique sur les objectifs, les résultats et la marche de son entreprise ? Souhaite t-il proposer aux collaborateurs de véhiculer une culture commune et une image claire de l'entreprise ? De prendre part et de s'intégrer à des objectifs fédérateurs ?

- Dialoguer : Faire circuler les informations (ascendantes, descendantes, latérales), et donc s'attendre à en recevoir et à y prêter attention, repose sur une forme d'ouverture qui peut déboucher sur un dialogue qualifié parfois d'authentique. Il y a ici l'attente d'un feed back.

Il appartient au dirigeant de définir jusqu'où il souhaite que la communication aille dans l'échange des points de vue et l'instauration des débats. L'entreprise n'est pas un forum, et le dialogue au sein de l'équipe de direction et entre celle-ci et les salariés doit y être organisé dans ce contexte de production. Toutefois, l'échange faisant de plus en plus partie des modes de fonctionnement usuels, notamment des jeunes, il semble opportun de l'intégrer dans le management.

- Ecouter : Les attitudes d'écoute dites actives des managers et les pratiques d'écoute au sein des entreprises sont trop peu développées. Elles sont pourtant indispensables à la mise en oeuvre d'une communication efficace qui passe notamment par une identification et une compréhension des attentes des cibles que l'on souhaite atteindre.

- Expliquer : Il appartient au chef d'entreprise d'indiquer dans quelle mesure il souhaite annoncer sa stratégie et ses objectifs à ses collaborateurs. Il est clair que l'explication de choix importants à l'occasion de la mise en oeuvre de changements ou de lancements de projets est un facteur déterminant de la réussite de ces derniers.

Au-delà de ces circonstances, il appartient aux différents responsables, en fonction de leurs personnalités et de leurs styles de management, de choisir les

voies et les moyens les plus appropriés pour faire adhérer et impliquer les salariés à leurs actions en leur donnant du sens.

- Déléguer : Autre dimension du management devant laquelle les responsables n'appliquent pas les mêmes approches et ne disposent pas des mêmes dispositions, c'est la capacité et le besoin de responsabiliser et de donner une autonomie d'action à leurs collaborateurs.

Cette délégation de pouvoir, qui implique évidemment une fonction de contrôle strictement et efficacement organisée, fait également partie de la sphère de la communication interne dans la mesure où elle implique aussi une forme de partage de l'information y compris stratégique.

- Impliquer : Maintenir ou développer l'implication des collaborateurs vis-à-vis de leur travail, de leur équipe de travail et de l'entreprise est, pour les dirigeants, un enjeu de la

G.R.H. (Gestion des Ressources Humaines) de plus en plus actuel.

Comme le montrent les travaux de Maurice Thévenet l'implication des salariés ne se décrète pas, il est toutefois possible de créer les conditions qui la favorisent dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Ces conditions qualifiées de « nécessaires » sont :

- *la cohérence*, favorisée par une communication réellement « managée » qui va éviter la diffusion aux salariés de messages contradictoires. De ce point de vue les TPE / PME (très petites entreprises, petites et moyennes entreprises) bénéficient en raison de leur taille et du rôle central du dirigeant d'un atout considérable en la matière,

- *la réciprocité*, c'est-à-dire l'implication de l'entreprise envers ses salariés, dont les actions de communication mises en oeuvre doivent contribuer à valoriser l'existence des salariés et de l'entreprise,

- *l'appropriation*, faisant que les salariés se retrouvent dans les résultats de leur activité et qu'ils en comprennent la finalité. L'information mais aussi les

## Chapitre 2 ..... influence de l'intranet sur la communication interne

explications et les échanges qui vont être développés sont susceptibles d'accroître ce facteur d'implication des salariés.

La communication apparaît donc comme un levier d'action pour tenter de mettre en œuvre des conditions plus favorables à l'implication du personnel.

- *la valorisation* : Diffuser plus largement l'information économique et financière en la rendant accessible et adaptée aux fins de motivation, fêter les produits comme les réussites commerciales, associer les salariés au renforcement de leurs images de marque font partie des bonnes pratiques de communication.

### 2.2.2 Recenser les besoins des salariés

La communication interne de l'entreprise s'adresse en principe à l'ensemble du personnel.

Dès lors, comment la mettre en œuvre efficacement sans avoir identifié les attentes des salariés en la matière ?

Pour le détail, celles-ci varient d'une entreprise à une autre, et notamment entre les TPE et les PME.

Par contre, il existe évidemment des constantes en ce qui concerne notamment :

- une demande d'écoute et d'échange avec la hiérarchie ou la direction,

Dialoguer avec la hiérarchie et la Direction

Avoir un chef disponible pour répondre à ses questions

Etre écouté

- un besoin d'information sur la vie de l'entreprise,

Etre éclairé sur la stratégie et l'avenir de l'entreprise

Mieux connaître les personnes travaillant dans l'entreprise

Disposer des informations pour travailler

Disposer d'informations « vraies » (ni langue de bois, ni triomphalisme)

Ne pas apprendre les événements concernant l'entreprise par la presse ou l'extérieur

- une attente d'association de la part des salariés aux décisions les concernant,

- Pouvoir s'exprimer sur son travail ;
- Etre consulté sur les décisions les concernant ;
- Connaître un minimum ce qui se passe dans les autres services ;
- Etre tenu au courant des problèmes et des difficultés.

### 2.3 Le plan de communication interne

Le plan de communication interne est un outil important pour les communicants puisqu'il permet de mettre à plat les compétences acquises et les compétences à améliorer au sein de l'entreprise.

Le plan de communication a pour but d'améliorer et d'approfondir les besoins que possède l'entreprise afin de la rendre plus ouverte vers ses salariés.

Il sert donc à trouver les défaillances et d'y remédier afin d'être plus compétitif et de moins considérer les salariés comme des entonnoirs à informations.

Description du processus	Actions	Résultats
<p>Étape 1 : Auditer le système de communication de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recenser l'ensemble des ressources de communication</li> <li>■ Identifier les sources, les circuits, les délais, les fréquences</li> <li>■ Évaluer l'efficacité des dispositifs et des outils</li> <li>■ Recenser les attentes et les besoins des salariés</li> <li>■ Distinguer les problématiques d'organisation, de management et de communication</li> </ul>	<p>■ Un diagnostic fiable: radiographie complète du système de communication interne et hiérarchisation des problèmes à résoudre</p>
<p>Étape 2 : Évaluer les contenus d'information</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifier les typologies d'information (stratégique, opérationnelle, technique, sociale...)</li> <li>■ Évaluer le cycle de vie de l'information : création/captage, formalisation/médiatisation, diffusion/affichage, stockage/disparition</li> <li>■ Identifier les informations à forte valeur ajoutée</li> </ul>	<p>■ Une cartographie de l'information et le repérage des informations critiques</p>

<p><b>Étape 3 :</b> Concevoir un nouveau dispositif et choisir les outils</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Concevoir la nouvelle architecture de communication : finalités, objectifs, territoire, ton et style</li> <li>■ Créer de nouveaux outils, faire évoluer l'existant, supprimer les outils redondants ou inefficaces</li> <li>■ Combiner les outils dans les 3 grands dispositifs : information/écoute/participation</li> <li>■ Faire de l'intranet un véritable portail de ressources</li> </ul>	<p>■ La stratégie de communication et le nouveau dispositif et ses outils</p>
<p><b>Étape 4 :</b> Concevoir les outils de pilotage et de gestion de la communication</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organiser ou réorganiser le service communication</li> <li>■ Mettre en place des réseaux de correspondants et de web masters</li> <li>■ Concevoir les outils de pilotage : plan de communication, fiches actions, briefs types, tableaux de bord, nomenclature budgétaire</li> <li>■ Concevoir les outils d'évaluation : baromètre, enquêtes de satisfaction, focus group</li> <li>■ Définir les budgets</li> </ul>	<p>■ L'organisation et la charte de fonctionnement, les outils de pilotage de communication, le système de management de l'information</p>
<p><b>Étape 5 :</b> Concevoir les programmes d'actions</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Définir les thèmes et les actions de communication</li> <li>■ Segmenter les cibles et définir les objectifs</li> <li>■ Concevoir les cahiers des charges</li> <li>■ Réaliser ou faire réaliser les outils</li> </ul>	<p>■ Le plan de communication, les programmes d'actions</p>
<p><b>Étape 6 :</b> Déployer le nouveau dispositif sur le terrain</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Concevoir le marketing de la nouvelle communication</li> <li>■ Accompagner le lancement des nouveaux outils</li> <li>■ Concevoir les kits de démultiplication sur le terrain</li> <li>■ Communiquer sur la communication</li> </ul>	<p>■ La réalisation des actions de communication</p>

Schéma n°5 : Plan de communication de Isali

Comme nous avons pu le constater, le plan de communication interne est très important pour une entreprise, il doit également être l'allié de cette dernière pour sa stratégie.

#### 2.4 La communication interne est au service de la stratégie d'entreprise

Les salariés sont aujourd'hui des acteurs de l'entreprise. Il n'est plus possible de les mobiliser sans les tenir informés des objectifs économiques, financiers, sociaux, politiques, éthiques et culturels. Les démarches projets qu'ont entamées beaucoup d'entreprises leur permettent de mobiliser tous les partenaires, y compris ceux qui ne travaillent pas forcément ensemble. Les chargés de communication participent à la mise en place des projets. Et s'ils n'y participent pas, ils doivent tout mettre en oeuvre pour connaître les origines de la stratégie, les événements qui la modifient, le contexte socioculturel, etc. Sans cela, le risque est grand de ne communiquer que des finalités alors que la transmission du sens du projet est primordiale.

Nous ne pouvons pas nous approprier ce que nous ne comprenons pas. La démarche projet est donc déjà un acte de communication et la communication interne a en charge de fabriquer les supports et de trouver les médias pertinents pour véhiculer la stratégie.

Au delà de la stratégie, la communication interne a pour but de valoriser et créer une cohérence au sein de l'entreprise, c'est pour cela qu'elle n'agit pas seule, elle accompagne le management également.

#### 2.5 La communication interne accompagne le management

Les organisations tayloriennes comme les organisations pyramidales ne sont pas franchement concernées par des problèmes de communication. On pourrait aller jusqu'à dire qu'elles se contentent d'informer, se situant ainsi dans le strict schéma de la communication où il n'y a un émetteur qui émet un message et un

récepteur qui reçoit ou pas un message. La communication y est mécanique et se préoccupe peu de l'impact.

Les organisations cellulaires ou en réseau ont une toute autre vision de la communication puisqu'il y est question de relation, de dialogue et d'écoute.

Savoir informer et savoir communiquer est dans le rôle des communicants aussi bien d'un point de vue logistique que d'un point de vue organisationnel. Dans ces organisations complexes où la ligne hiérarchique est réduite, la communication interne fonctionne aussi comme un centre de ressources communicationnelles, centralise les supports, établit les chartes graphiques et rédactionnelles, décroïsonne les services et les secteurs d'activités, facilite les transferts d'expériences.

Nous pouvons donc remarquer que la communication interne anime et mutualise le réseau de l'entreprise.

### 2.6 La communication interne anime le réseau et mutualise

La communication interne met en commun un langage, une culture, les valeurs. La culture d'entreprise est une notion qui apparaît dans les années 80 en France. Importée des Etats-Unis, elle intervient à un moment où le modèle classique de l'entreprise familiale a de moins en moins cours. Il s'agit alors de trouver une autre relation d'appartenance à l'entreprise puisque la relation au père / chef d'entreprise est obsolète. Père ou culture d'entreprise, il est très important pour les salariés d'avoir des points de référence en terme d'image. Cette réflexion autour de la création d'une identité propre à l'entreprise peut être poussée encore plus loin et on peut imaginer que chaque service dispose également de sa culture propre. Cette culture d'entreprise est suscitée bien sûr par l'histoire de l'entreprise, par les Hommes qui font l'entreprise, des salariés aux cadres, par les événements...

Chaque organisation s'invente un langage (un certain code vestimentaire...) et entretient des rituels (les pots d'arrivée, les départs à la retraite, les arbres de Noël...)

Bien que la communication interne soit importante au sein de toutes les organisations, nous constatons cependant qu'elle possède ses limites.

### 2.7 La communication interne et ses limites

Réceptionner un message et adhérer à un message ne va pas forcément de pair. Dans les entreprises de type pyramidal, on ne se pose guère le problème de l'adhésion. Dans les autres organisations, il faut s'interroger que la production de messages ne s'accompagnent pas d'une action. En clair, la communication, ce n'est pas du vent, elle doit s'incarner dans les faits, des actions visibles, des situations réelles.

La culture d'entreprise ne peut pas être perçue comme une tentation fusionnelle. Il ne s'agit pas, par exemple, de fabriquer une culture d'entreprise artificielle.

La communication interne n'a pas pour mission d'infantiliser, d'aliéner, de manipuler, de nourrir la propagande, de servir la langue de bois. Elle met en place un langage commun en organisant les relations entre l'individu et l'entreprise. Elle n'écarte pas de son champ d'action les désaccords, les ruptures, les conflits et les crises, sachant qu'il n'y a pas pire crise que la non crise. Elle n'a pas pour prétention de régler les conflits mais elle contribue à créer un climat où il fait bon travailler.

Après avoir vu les fonctions et l'utilité de la communication interne dans l'entreprise, nous allons maintenant nous intéresser aux nouveaux enjeux de cette dernière.

### 3. Les nouveaux enjeux de la communication interne

#### 3.1 Parler avant tout de la vie de l'entreprise

La communication interne est indispensable. Pour les salariés, c'est le moyen d'être au courant des informations importantes sur la vie de leur entreprise. Du point de vue du patron, la communication interne a, la plupart du temps, comme objectif d'améliorer la cohésion de son groupe de salariés et donc leur motivation, grâce à un renforcement de la culture d'entreprise et du sentiment d'appartenance, à une amélioration de la circulation de l'information interne afin de décloisonner les différents services, et grâce, enfin, à l'explication d'une crise sociale ponctuelle ou d'une mutation importante de l'entreprise.

Côtés salariés, on attend avant tout de la communication interne qu'elle informe sur la vie de l'entreprise. Les salariés souhaitent être prioritairement informés sur l'évolution de l'entreprise et ses enjeux, ainsi que sur la politique de l'emploi et des salaires. La communication interne se trouve donc confrontée à un nouveau défi d'envergure : rester crédible en des temps de crispation des rapports sociaux. Lorsqu'il est question de restructuration, de suppressions d'emplois, la direction de l'entreprise va tenter de « faire passer la pilule » en informant les salariés sur les raisons qui rendent indispensables de tels sacrifices et ce, grâce à des supports tels que des réunions d'information ou des journaux internes.

Nous venons de voir que la communication interne anime la vie de l'entreprise, nous allons maintenant nous intéresser à ses moyens de communication, du plus classique au plus moderne.

### 3.2 Du panneau d'affichage à l'intranet : les outils de la communication interne

Les outils de la communication interne vont du simple panneau d'affichage au séminaire de motivation des salariés, en passant par le journal interne papier et vidéo ou encore via le réseau intranet.

La conception, la mise en place et la réalisation de ces différents outils, ainsi que leur orchestration sont confiés généralement au service de la communication interne, cependant, la direction des ressources humaines ou la direction générale peut le faire également.

Avec toutes ces évolutions, le responsable de communication interne doit désormais posséder une triple compétence : en communication et en information, mais aussi, en technologies de l'information. Responsable des systèmes d'information, animateur des relations humaines, conseiller en management, il joue un rôle majeur au sein de l'entreprise. Journal interne, affichage, site intranet : ces supports permettent de développer des actions de proximité afin de motiver et de fédérer le personnel. Pour adapter ses actions au profil de l'entreprise, il peut exploiter les technologies de l'information et de la communication.

#### 3.2.1 Les supports classiques de la communication interne

Dans nos entreprises, nous pouvons trouver deux sortes de communication interne. Il y a ce que l'on appelle les moyens de communication écrits et oraux.

Tout d'abord, les moyens écrits : il s'agit pour l'entreprise de donner la bonne information au bon moment sans trop surcharger leurs supports. En effet, une trop grande masse d'information peut empêcher sa lecture, d'où « trop d'information tue l'information », et de ce fait sera considérée comme inutile.

Ainsi, les principaux supports traditionnels de la communication écrite sont :

- le journal d'entreprise qui constitue l'élément majeur de la communication interne

- les notes de services qui sont quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise
- les notes dites flashes qui informent le personnel de façon brève
- la revue de presse qui regroupe tous les articles externes sur l'entreprise pour les diffuser à l'interne »
- la documentation qui constitue l'ensemble des informations relatives aux activités de l'entreprise
- le panneau d'affichage qui donne les informations nécessaires au droit d'expression des salariés et aux délibérations des instances représentatives
- la boîte à idées où les salariés peuvent de façon anonyme ou non donner leurs remarques, suggestions ou interrogations sur l'entreprise.

Les moyens de communication oraux sont quant à eux les moyens les plus anciens, mais les moyens les plus directs et efficaces que l'entreprise peut connaître.

En effet, les salariés reçoivent quotidiennement une masse d'informations écrites d'où un effet de saturation de leur part.

De plus, la communication orale permet aux salariés de pouvoir s'exprimer (premier objectif de la communication orale) et de poser des questions, il s'agit là de fournir du sens au travers du dialogue et de l'échange. Cette communication est également vecteur de motivation car il y a une certaine individualisation des faits lorsque nous communiquons à l'oral. En effet, le salarié va beaucoup plus facilement adhérer à ce qu'on lui dit car il a le sentiment d'être impliqué dans le projet.

Les principaux moyens de communication oraux sont :

- les réunions de service ou les réunions interservices qui sont très répandues et qui ont pour objectifs la rencontre des divers services sur une base de flexibilité et de décloisonnement

- la communication de proximité qui se manifeste par la présence du subordonné sur le terrain, lors des entretiens individuels, des entretiens informels...
- les évènements internes comme les pots de départs...

### 3.2.2 Les nouveaux supports de la communication interne

Aujourd'hui, l'entreprise connaît une évolution de plus en plus rapide, elle doit être réactive et présente sur le terrain afin de rester la plus compétitive possible.

Dès lors, les entreprises s'orientent plus volontiers vers ce que l'on peut appeler une économie virtuelle qui les rend beaucoup plus réactives qu'auparavant.

Ces entreprises ont donc du évoluer et voir par la nouvelle ère du tout informatique un moyen de rester en place.

Ainsi est donc apparu dans les entreprises françaises l'Internet, puis, pour des raisons pratiques, l'intranet est entré au sein de ces mêmes entreprises.

L'intranet, est tout simplement devenu un lieu d'infos dans une entreprise, un site dédié au monde de cette dernière.

Cette communication reste certes écrite, mais les modalités d'écriture et le support changent.

En effet, la présentation formelle n'est plus de mise, les phrases sont plus courtes et les émetteurs vont à l'essentiel (essentiellement pour la communication via les mails).

Les principales caractéristiques de la communication numérique :

- elles sont inévitables en raison de la réduction des coûts d'installation, de la rapidité de diffusion...
- elles permettent l'interactivité par le travail de groupe et les échanges rapides
- elles sont beaucoup plus libres, on peut ainsi trouver une communication descendante, ascendante ou latérale.

MATRICE DE CHOIX DES OUTILS

OUTILS	APPORTS	Appropriation	Cohésion	Travail commun
Journal interne		Majeur	Significatif	Médiocre
Affiche		Majeur	Médiocre	Inexistant
Vidéo		Significatif	Majeur	Inexistant
Revue de presse		Majeur	Médiocre	Inexistant
Flash		Majeur	Inexistant	Inexistant
Boîte à idées		Majeur	Inexistant	Inexistant
Journée portes ouvertes		Médiocre	Majeur	Significatif
Journal téléphoné		Majeur	Médiocre	Inexistant
Messagerie		Significatif	Médiocre	Significatif
Bande dessinée		Significatif	Significatif	Inexistant
Réunions conviviales		Inexistant	Majeur	Significatif
Réunions d'expression		Significatif	Médiocre	Majeur
Manifestations sportives		Médiocre	Majeur	Inexistant
Espace communication		Significatif	Significatif	Inexistant
Intranet		Majeur	Significatif	Majeur

Schéma n°6 : La communication interne au service du management

Ce schéma nous explique l'utilité des moyens de communication que l'on peut trouver dans une entreprise. Chacun a sa propre explication dans une organisation, il faut simplement trouver le meilleur moyen de communication interne au bon moment pour fédérer les salariés.

Outre ses moyens de communication, la communication interne est également une fonction partagée.

4. La communication interne comme fonction partagée

Aujourd'hui, avec l'évolution des techniques de communication, la fonction communication interne tend à être partagée avec les différents managers qui se trouvent dans une entreprise.

Pourquoi ? Force est de constater que les managers diffusent des informations, ils sont le vecteur indispensable à la continuité de la communication interne.

D'ailleurs, pour la majorité des responsables de communication interne, « la cause semble être entendue et la nécessité acquise ».<sup>5</sup>

#### 4.1 La communication interne a-t-elle quelque chose à partager ?

Cette question du partage de la communication ressemble à un leitmotiv dans les préoccupations des responsables de communication interne. A contrario, il est relativement rare que cette question soit exprimée par les managers, centrés, eux, sur de tout autres enjeux.

Dans la majorité des cas, ces derniers pensent que les messages doivent être fournis par la direction ou bien qu'il y ait un service spécialisé dans la communication interne. En effet, chacun des collaborateurs a son propre métier, il semble alors important de ne pas empiéter sur le territoire des autres.

#### 4.2 Communication et management : des attentes réciproques ?

Rares sont donc les managers qui s'interrogent sur la possible contribution de la fonction communication à leurs propres objectifs stratégiques. Beaucoup plus rares sont ceux qui se demandent de quelle façon ils peuvent contribuer aux objectifs de communication d'entreprise.

Cependant, le responsable de la communication interne ne raisonne guère différemment des autres managers. Il n'est pas rare qu'il envisage l'implication de l'encadrement dans une logique utilitariste, cherchant à faire en sorte que le management contribue à la communication de l'entreprise.

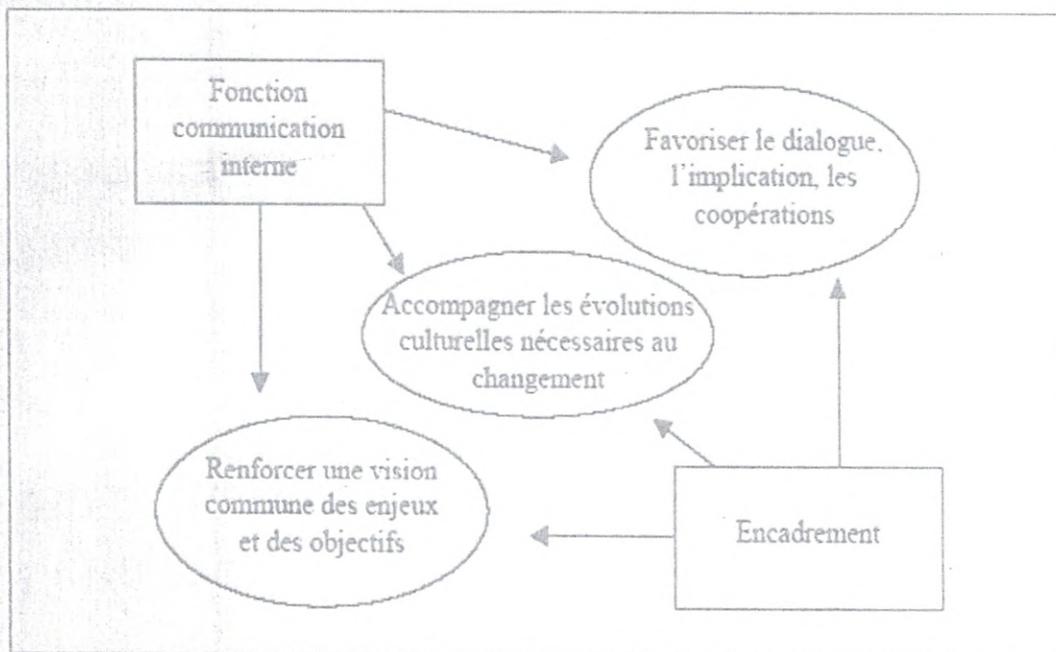
Nous pouvons donc nous demander, en contre partie ce qu'attendent les managers de la communication interne ?

De façon générale, la première réponse est une bonne dose d'informations satisfaisantes. Dans un second temps, ils attendent des outils, et, ou des

---

<sup>5</sup> Les Cahiers de la communication interne n°12, février 2003, Les chemins escarpés du sommet stratégie, p25

prestations utiles à leurs actes de management au quotidien. En somme, quelques leviers d'animation d'équipes, susceptibles de favoriser l'efficacité collective et l'atteinte de la performance attendue, dans le périmètre dont ils ont la responsabilité.



*Schéma n°7 : Communication interne, quels résultats attendus ?<sup>10</sup>*

Dans ce cadre, le manager doit s'obliger à trois devoirs dans l'animation de son équipe :

- Donner du sens et « montrer l'étoile » : pour rassembler les gens, il est nécessaire de réunir un minimum d'objectifs communs en se posant les questions suivantes : que peut-on faire ensemble ? Comment l'équipe peut-elle se positionner par rapport au projet d'entreprise ? Quelle est notre valeur ajoutée ?
- Pratiquer le devoir de l'enthousiasme : « être manager, ce n'est pas qu'un statut et un salaire. C'est également un boulot, même les jours sans, car personne n'est obligé d'accepter des responsabilités. Il faut donc assumer les obligations

de ce rôle, en se forçant chaque jour à faire le tour des bureaux pour prendre des nouvelles des gens et des projets, à sourire, à donner l'exemple »<sup>6</sup>

- Développer l'esprit d'équipe : la première qualité d'un bon manager est de savoir écouter et de favoriser le dialogue, l'implication et les coopérations.

En effet, pour motiver les collaborateurs, les convaincre de travailler ensemble, il faut comprendre ce qui les fait avancer. La seconde qualité, c'est la pratique de l'équité, savoir récompenser et réprimander quand il le faut.

#### 4.3 Des champs d'action qui s'entrecroisent

Qu'il n'y ait pas de partage de la fonction communication interne avec le management ne signifie pas qu'il ne puisse y avoir d'intégration de la fonction au management, c'est-à-dire d'incorporation au système de décision de l'entreprise, y compris au plus haut niveau stratégique. La problématique de la coopération entre fonction communication interne et management relève moins d'un hypothétique partage de la fonction que de la construction continue d'une action convergeant vers des zones d'intérêt commun.

Ces territoires communs peuvent par ailleurs traverser la quasi-totalité du dispositif de communication interne pourvu que le renforcement du rôle de communication du management ait été d'emblée positionné comme un axe majeur de la stratégie de communication.

Les cinq territoires communs sont donc :

- « l'organisation de la fonction communication interne en tant que telle. Par exemple, le maillage des correspondants de communication, en vue de fournir aux managers une triple assistance conseil, de production et de logistique pour leurs communications locales

---

<sup>6</sup> Les Cahiers de la communication interne n°12, février 2003, Les chemins escarpés du sommet stratégie, p19

## Chapitre 2 ..... influence de l'intranet sur la communication interne

- le dispositif d'information proprement dit. Par exemple, les réunions de l'encadrement ou la mise à disposition de supports d'information synthétiques permettant à l'encadrement de s'approprier le sens des grands messages de l'entreprise et de les relier à son action locale.
- L'accompagnement des projets de changement des différents secteurs de l'entreprise. Par exemple, le jalonnement des grandes étapes par communication, la fourniture d'argumentaires, de questions réponses et d'une façon générale, des bons messages aux bons acteurs au bon moment.
- Le dispositif d'écoute et d'observation sociale. Par exemple, les outils d'étude de climat social ou les actions de mesure de la communication qui pourront orienter les priorités du management local.
- La communication opérationnelle englobe par exemple, la fourniture aux managers d'une assistance sur des problématiques de communication très locales, de guides pratiques de la communication ou encore de possibilités d'acquisition de compétences en communication, leur permettant de devenir plus autonomes dans leurs communications locales. »

Toutefois, avant de pouvoir intervenir au niveau stratégique dans l'entreprise, la fonction communication interne doit d'abord s'imposer sur un socle légitime qui est l'information.

### 4.4 La communication interne doit-elle cesser d'exister pour être stratégique ?

Admettons que la fonction communication interne ne soit pas contestée sur ses fondamentaux.

Admettons également que son positionnement dans l'organigramme facilite son intégration à la stratégie d'entreprise. Tout devient coopération, la communication interne est totalement intégrée au processus décisionnel de l'entreprise, mais là, elle n'a plus d'existence.

En effet, elle est parvenue au pinacle de sa dimension stratégique. Cette situation est loin d'être tragique pour les responsables de la communication

interne, au contraire, il s'agit là d'un idéal. Pour Philippe Détrie et Catherine Broyez, ce stade correspond à l'assimilation parfaite du besoin de communiquer par tous dans l'entreprise.

#### 4.5 Les contributions de la communication au management

La contribution de la communication interne au management est importante car elle symbolise tout un ensemble de leviers que nous allons détailler :

- « L'information : on veillera avant toute chose à mettre à disposition du management un ensemble de matériaux d'informations réservés et facilement utilisables : questions réponses, argumentaires ou positions d'entreprise, kits de communication pédagogique...
- Les compétences : on coopérera avec la fonction ressources humaines pour favoriser la professionnalisation des managers dans la communication (écriture, plan de communication, communication de crise...). On proposera en outre d'utiles guides pratiques de communication à l'usage du management, sur l'animation de réunions, les outils de résolution de problèmes...
- L'assistance : on aidera le manager à construire ses communications stratégiques. On construira un réseau de correspondants de communication pour organiser la remontée d'information de terrain, pour concevoir des plans de communication sectoriels, pour apporter un soutien logistique...
- Les contrats : on manifesterà l'importance accordée par l'organisation à la communication en faisant connaître au top management les grandes lignes du plan de communication et surtout en passant chaque année des contrats d'objectifs réciproques entre fonction communication interne et grandes directions. Cette contractualisation aura pour première vertu de favoriser l'intégration de la communication dans les objectifs stratégiques du top management, laquelle sera facilitée par le rattachement de la fonction à la direction générale et par sa participation au comité de direction.

Chapitre 2 ..... influence de l'intranet sur la communication interne

- La reconnaissance : on intégrera explicitement la communication dans le dispositif d'évaluation des compétences et de la performance des managers, et bien sûr dans l'entretien d'évaluation. Feront ainsi l'objet d'une reconnaissance : les contributions du manager à la communication corporate de l'entreprise, ses participations à des groupes de travail... »<sup>7</sup>

Nous venons de découvrir que la communication interne possède plusieurs rôles au sein d'une organisation et les apports qu'elle lui donne. Nous allons maintenant nous intéresser à la communication interne et l'intranet, avec son évolution, ses atouts et apports pour l'entreprise.

---

<sup>7</sup> Les Cahiers de la communication interne n°12, février 2003, Les chemins escarpés du sommet stratégie, p

SECTION 2 : Les applications de l'intranet en communication de l'entreprise

*Diffuser* l'information en interne est l'application la plus évidente d'intranet. Information de base ou sophistiquée. A lui seul, le passage du papier à l'intranet représente une économie. Aux Etats Unis, « Tyson Foods », estime avoir gagné dix dollars par salariés (l'entreprise compte 5000), dès la première année, en adoptant une telle solution.<sup>8</sup>

1) L'entreprise se présente :

La présentation de l'entreprise avec un bref historique, mais aussi des éléments qui spécifiques, signalées par une accroche visuelle, de manière à simplifier la maintenance du site.

Ces pages accueilleront des informations sur des événements d'actualité : lancement d'un produit nouveau, ouverture d'un nouveau site, acquisition d'une entreprise, etc.

2) Les salariés se présentent

Plus riche et moins austère qu'un simple annuaire, le « trombinoscope » permet de présenter chaque collaborateur avec sa photographie, ses responsabilités, ses coordonnées dans l'entreprise, son adresse pour le système de messagerie et éventuellement ses activités extra - professionnelles ; Un lien hypertexte peut permettre de le relier à son service, son responsable hiérarchique, ses compétences particulières, ses principales réalisations.

---

<sup>8</sup> Management de projets et nouvelles technologies de communication, 13ème convention du management de projet édition AFITEI' 23

Même pour les principaux dirigeants, c'est la règle du jeu<sup>9</sup> : on mentionne-leur adresses dans la messagerie. L'expérience montre que cela ne bouleverse pas les relations entre direction et personnel, et la plupart des salariés restent prudents, voire hésitants dans l'utilisation des outils abolissant les barrières hiérarchiques.

Pour recueillir l'information alimentant le « trombinoscope », on recourt fréquemment à une trame vierge que chacun remplit et fait valider par son responsable hiérarchique. Une version élaborée de cette application consiste à y joindre un moteur de recherche afin de faire apparaître l'ensemble des collaborateurs ayant une compétence particulière.

### 3) La presse passée en revue :

Les revues de presse portent sur l'entreprise, mais peuvent aussi prendre en compte des articles sur des concurrents, des clients, des fournisseurs, la région. Elles peuvent être conçues sur le mode traditionnel. On peut présenter des résumés des principaux articles de presse. On peut également numériser l'article, ce qui est plus rapide que le saisi, mais présente l'inconvénient de proposer l'article sous forme d'image, interdisant toute recherche par mot clé ou index dans le corps du texte. Les revues de presse peuvent aussi s'appuyer entièrement sur Internet.

Le développement de l'Internet et notamment des sites des grands noms de la presse permet surtout de réaliser cette revue de presse par consultation et extraction de pages des ces sites. Ainsi l'intranet fait-il la promotion de l'Internet.

---

<sup>9</sup>Francis VIDAI ,Pierre-Yves SAITOUYANT, Jean MEILHAUD «objectifs intranet ,enjeux et Applications »  
édition Organisation 1998 p71

Une rubrique « publication » peut présenter les articles et les ouvrages signés par des collaborateurs de l'entreprise, voire des ouvrages publiés par, l'entreprise (les grands groupes), notamment dans l'énergie, la pharmacie et l'automobile ont de véritables activités d'éditions, (seuls ou en partenariat).<sup>10</sup>

#### 4) Politique, procédures et moyens médiatiques :

La plupart des entreprises souhaitent contrôler les informations diffusées vers l'extérieur à travers des politiques assez strictes de relations publiques. A cet égard, l'intranet est très utile pour donner les grandes lignes de la politique et ce que chacun doit savoir sur les informations relatives à la société<sup>11</sup>.

Il est également intéressant de pouvoir disposer d'une démonstration qui explique la façon de se comporter avec la presse, de répondre aux journalistes, et de rapporter des faits, de façon cohérente sans pour autant confondre information et publicité.

Pour y parvenir on peut mettre à disposition une banque de données comportant tout le matériel documentaire et graphique nécessaire - logo standard, charte graphique, guide de style pour les documents etc. en le tenant régulièrement à jour -en profitant, pour les sociétés internationales, des expériences médiatiques réussies, ainsi que des échecs.

#### 5) Un calendrier prévisionnel

Une rubrique permanente regroupe notamment les informations concernant les salons, congrès, colloques et autre manifestation intéressant les collaborateurs de l'entreprise. Elle est concrète et précise les dates et lieux, condition d'admission. Elle donne des indications sur les modalités de la participation de l'entreprise.

<sup>10</sup> Jean -Louis PEAUCELLE, Systèmes d'information le point de vue des gestionnaires éditions Economica 1999 p185- 186

<sup>11</sup> Michel GERMAIN, L'Intranet, Economica 1998 p78

Une telle rubrique joue un rôle d'alerte', mais elle à d'autres usages.

Les organisations de salons et de séminaires sollicitent fréquemment des dirigeants ou des responsables opérationnels pour qu'il y fasse part de leurs expériences professionnelles. Les entreprises accueillent le plus développer leur notoriété. Mais elles sont souvent prises de court et manquant de temps pour préparer les interventions et réaliser les supports de présentations souvent favorablement ces demandes, y voyant un moyen intéressant de la rubrique peut aider à mieux gérer ce genre d'opération, par exemple en ' fournissant des données sur les précédentes manifestations.

#### 6) Une boîte virtuelle pour des suggestions concrètes :

Placer la boîte de suggestions sur intranet est un bon moyen de rajeunir une vieille formule, mais aussi lorsque le personnel lui est attaché, d'assurer la promotion du nouvel outil. Pour être efficace le système doit stimuler la crédibilité et montrer sa capacité à se renouveler.

Il lui faut encore préciser clairement les règles du jeu (délais, modalités, d'examen des suggestions) et assurer le suivi de proposition, afin de monter que celles -ci sont prises en compte. Il faut également répondre à la question : les suggestions doivent-elles être signées ou peuvent-elles être anonymes ?

On peut' décider de valoriser les suggestions ayant pour objet d'améliorer l'utilisation de l'intranet. Cela donne l'occasion de transmettre des conseils pratiques et des informations ' sur les rubriques les plus visitées, par exemple).

#### 7) Des nouvelles internes :

La mise à disposition dans le système du journal de l'entreprise (ou de la filiale) et de la lettre d'information qu'elle publie est dans l'ordre des choses. Cependant il faut faire très attention en ce qui concerne le volume et la présentation de l'information. La plupart des lettres d'information ne peuvent

être portées directement du support papier au support intranet. Même si, comme c'est le cas généralement, ces lettres sont produites avec des outils informatiques, il faudra en revoir la composition pour l'adapter aux contraintes de présentations de l'Internet.

Le travail réalisé en matière d'édition par les grands noms de la presse publiant sur Internet donne une idée de l'effort de composition à assurer pour réaliser des documents agréables à lire et exposer.

Si chaque collaborateur dispose d'un poste de travail ou un accès à une bande interactive, faut-il pour autant cesser la diffusion de la version papier ?

Cette dernière est souvent lue à l'extérieur de l'entreprise. Et c'est précisément pour que le journal ou la feuille (document) d'information soient là au domicile du salarié que des entreprises les y envoient malgré le coût.

A l'entreprise donc de déterminer ses objectifs. Mais tout laisse à penser que le développement des intranets conduira à reconstruire et reconsidérer les politiques en matière de presse d'entreprise et à répartir les tâches entre le média électronique et les journaux traditionnels.

#### 8) L'ouverture sur l'extérieur :

L'intranet permet au personnel de prendre connaissance des principales performances de l'entreprise (chiffre d'affaire, exportations, etc.), mais il peut aussi aider à les replacer dans l'environnement économique (explication des chiffres clés, comparaison avec ceux du secteur ou de certains concurrents). C'est un moyen simple, moins formel qu'une réunion d'information ou un stage de formation (donc moins susceptible d'être critiqué comme manipulateur.), De favoriser la compréhension de l'économie par tous et l'émergence, à tous les niveaux de l'entreprise, de discussion jusqu'alors réservées aux partenaires sociaux.

C'est le plus souvent au service de communication que, revient la mission de déterminer les grands repères, par exemple une présentation des grands acteurs du secteur. Peuvent y figurer le ministère de la tutelle, la représentation officielle de la profession, les partenaires de l'entreprise (fournisseurs, clients, experts).

En dernier une présentation du cadre juridique dans lesquels s'exerce le métier est pertinente dans grand nombre d'activités, comme la pharmacie, la formation et la finance.

### 9) L'accès modulé à l'information :

Toutes les informations ne font pas l'objet d'une diffusion générale. Si les solutions adoptées sont fonction de la politique de l'entreprise,

L'accès restreint porte le plus souvent sur (les données nominatives concernant certaines catégories de partenaires habituels ou occasionnels (prescripteurs, financiers, juristes, journalistes) et sur des études ou des données par lesquelles on souhaite préserver la confidentialité.

Cela va, selon les cas de l'évaluation des fournisseurs à des prévisions, commerciales en passant par des calendriers d'évènements comme le lancement d'une campagne publicitaire ou une reconstitution du capital)

Il y'a mille raisons d'être discret, et ces raisons ne sont pas toutes stratégiques.

On peut simplement vouloir jouer sur l'effet de la surprise, ou orchestrer à l'occasion de tel ou tel évènement une action de communication particulière. Mais ce comportement ne doit pas être systématique : Un intranet ne proposant que des données éventées ne présente guère d'intérêt.

### SECTION3 : Les apports de l'intranet

#### Communiquer Autrement :

C'est devenu une banalité de dire que nous sommes entrés dans la civilisation

de l'image. Le multimédia, dont Internet est un vecteur, nous y plongeons un peu plus. Mais dans un univers qui comporte aussi des modes de communication plus traditionnels, l'écrit et le son. Il permet de parler simultanément plusieurs langages, en faisant appel au plus adapté pour faire passer, chaque message.

Concrètement, un intranet fournit les moyens d'une communication facile et spontanée, avec du texte, du son, de l'image (animée ou non).

On peut s'arrimer de banques de données, dialoguer avec un collègue, renouer le contact avec un autre rencontré au cours d'une réunion de travail.

Il y'a encore un peu de magie dans tel outil et cela favorise son introduction dans l'entreprise.

L'enjeu est ici capital, pour un intranet, la communication n'est pas une fin en soi, elle n'est qu'un moyen, mais tout passe par la communication.

Si l'on échoue dans ce domaine, on n'a aucune chance de réussir dans les autres.

### 1) Partager l'information :

La technologie Internet sur laquelle repose tout Intranet, facilite la diffusion et le partage de l'information mettant à la disposition de tout salarié des outils de création, de recherche et de consultation de documents. C'est une révolution, car Intranet autorise le partage de l'information non structuré. Certes, depuis des années la micro informatique le permet également au travers de dossiers partagés ou de procédures d'échange de documents.

Toutefois, ce partage restait limité par la quantité d'informations qu'il fallait déjà connaître pour accéder à celle que l'on recherchait.

' Si X voulait consulter le document préparé par Y, il devait, même si l'organisation du réseau bureautique permettait cet accès, connaître

l'emplacement exact ou été stocké ce document et le logiciel utilisé pour le créer'.

Avec un Intranet, on localise immédiatement le document, grâce à l'enchaînement des pages d'informations par des liens hypertexte ou avec des moteurs de recherche. On peut consulter un document dont on ignore tout à priori, y compris son emplacement physique.

Parler à propos d'intranet, départager des connaissances et des idées et donc tout à fait légitime.

Par ailleurs, si l'informatique a engagé depuis plusieurs décennies les organisations dans la voie du partage des informations, celles-ci étaient le plus souvent très structurés et leur partage lié à un processus précis.

Par exemple, les informations disponibles pour le contrôle de gestion n'étaient consultables qu'aux utilisateurs du logiciel spécifié.

Le nombre des utilisateurs était restreint en raison, d'une part des coûts d'une éventuelle généralisation du logiciel qui en limitait l'utilisation à des professionnels.

On a ainsi vu des entreprises dépenser plusieurs millions de francs pour développer des EIS (Exécutive Informatique System) qui ne pouvaient être utilisés que par quelques dirigeants ou experts.

Or l'informatique, ou pour le moins une partie de celle-ci, disponible dans ces systèmes peut intéresser beaucoup d'autres utilisateurs, et améliorer l'efficacité de leur travail.

Le chef de service peut tirer parti des informations du système de gestion qui concernent son service, un vendeur a faire d'offres plus pertinentes s'il a accès aux informations de la gestion des stocks.

Un intranet peut rendre l'information disponible à tous ceux qui en ont l'usage (et si, on le souhaite, à eux seuls).

## 2) Provoquer la réactivité

Rien de plus de facile, avec intranet, que d'envoyer un message à l'autre bout du monde, de joindre des documents pour étayer son propos, de donner des adresses de sites qui peuvent être utiles, de multiplier, sans les lasser, les destinataires, individuellement ou par groupes de travail, une information, une idée à partager, une suggestion à faire ? On l'envoie immédiatement, de la sorte que les autres puissent également réussir très vite.

Abolition des distances « transversalité », initiation à réagir ; c'est un changement considérable dans les modes de communication des entreprises. Celles qui tiennent un avantage concurrentiel d'un intranet sont celles qui jouent avec le plus d'intelligence sur ces registres, c'est à dire qu'elles encouragent les initiatives tout en conduisant une réflexion sur le contenu et la forme de communication.

## 3) Que communiquer ? :

Un intranet est un instrument de simplification et de démultiplication de l'information. Encore faut-il tenir compte les deux bouts de chaîne. Ce qui distingue un intranet d'interne, c'est que le premier est conçu autour d'un objectif commun à tous ses utilisateurs. C'est cet objectif qui constitue le critère de sélection de l'information et détermine les règles du jeu. Il revient donc à la direction générale de définir le cadre de référence d'ensemble et celui de chacune des grandes fonctions de l'entreprise dans un cahier de charge.

Ce n'est pas l'outil qui peut le faire à sa place, mais par sa puissance et sa simplicité mêmes, il peut aider à mieux cerner les problèmes liés à la pertinence de l'information.

Il ne faut pas non plus exclure une procédure plus itérative de définition de ce contenu, ceci permet de démarrer très vite et d'affiner le cahier des

charges progressivement, au vu des réactions des utilisateurs.

Le choix de démarche tient le plus souvent au mode de fonctionnement de l'entreprise.

Il faut savoir que les utilisateurs ont, a priori, tendance à demander que leur soit accessible le maximum d'informations, même s'ils n'en ont pas toujours l'usage. Les responsables de la mise en oeuvre d'un projet intranet, et plus particulièrement les informaticiens ont le réflexe inverse. Ils adoptent une attitude prudente. Peu d'animation, un minimum d'images ; on cherche à limiter tout ce qui prend de la place et va consommer des ressources sur les réseaux de communications. Il y'a donc des compromis à trouver.

Avec, la pertinence, la cohérence est un autre impératif. Cohérence notamment, avec les messageries et les bases de données. Elles sont une condition préalable à la déclinaison des applications : annuaires internes, procédure de gestion, guide de conditions de vente, guide du salarié, journal d'entreprise, mais plus encore des informations facilitant la prise de décision.

# Chapitre 3

L'intranet ouvre la voie de collaborations à l'échelle de l'entreprise et renforce l'esprit de communauté qui y règne en s'affranchissant des contraintes de temps et d'espace.

A s'en tenir à ces, attributs plutôt prometteurs, Intranet est donc promis à un avenir des plus radieux. Cependant, cet enthousiasme de la part des nouveaux "gourous " de l'intranet se doit d'être tempéré. En effet, de nombreux obstacles subsistent ou ne manqueront pas de surgir à l'horizon.

Comme nous allons le voir, Intranet a encore du chemin à faire pour s'imposer.

### Section 1 : Des obstacles à franchir pour s'imposer...

Un responsable d'entreprise normalement soumis aux grands médias peut être amené à penser qu'il suffit d'utiliser gratuitement dans son entreprise les outils que l'on trouve sur internet en lieu et place du système informatique traditionnel.

Mais les choses ne sont malheureusement pas si simples. Un Intranet, ça se prépare, ça s'anticipe, car de nombreuses contraintes sont à prendre en compte: Des freins liés à internet, des freins techniques, des obstacles relatifs à l'humain, et enfin à l'entreprise et sa culture.

#### A) Des problèmes directement liés aux caractéristiques d'Internet :

Par définition, nous l'avons vu, intranet est une réplique d'Internet mais à l'usage privé de l'entreprise.intranet souffre alors de la mauvaise image d'Internet et à la fois en matière de qualité de service et de sécurité.

### 1) Une qualité de service médiocre sur le réseau public surchargé :

Lorsque intranet relie des filiales dispersées dans le monde entier, l'information passe dans la plupart des cas par le RTPC (réseau téléphonique public commuté) pour relier les différentes filiales. La plupart des cas par le RTPC (réseau téléphonique public commuté) pour relier les différents réseaux locaux; L'entreprise s'appuie alors sur l'infrastructure d'Internet. Or le réseau est souvent encombré car utilisé cette fois par tout le monde, et non pas uniquement par les personnes de l'entreprise comme on pourrait le croire en parlant d'Intranet. De plus, l'utilisation du téléphone, de la vidéoconférence et de toutes les nouveautés faciles à mettre en œuvre sur Intranet peuvent embouteiller rapidement les liaisons. Pour plus de disponibilité du réseau, la solution serait d'établir entre chaque filiale, des liaisons spécialisées, donc dédiées uniquement à la communication inter-entreprise.

Mais cela coûte cher, surtout les sites sont nombreux et dispersés. De plus, avec l'éclatement des entreprises sur plusieurs sites à l'échelle de la planète, établir un réseau à l'échelle mondiale reste encore synonyme de multitude de contrats avec les différents opérateurs de télécoms concernés, source de complexité et de paperasserie pénalisante, voire même de risque de se focaliser plus sur le contenant que sur le contenu. Ainsi, la mise en place d'un Intranet performant ne peut se faire efficacement sans une offre globale des opérateurs de Télécoms, qui permettrait ainsi aux entreprises de se décharger du fardeau de la conception et l'entretien de leur réseau d'information pour mieux se concentrer sur le contenu.<sup>1</sup>

les opérateurs semblent aujourd'hui avoir perçu la nécessité de telles alliances, comme en témoigne le succès rencontré par l'offre Global One de

---

<sup>1</sup> Jérôme Bouteiller, Luc- Antoine Charial « intranet vers une nouvelle gestion de l'information », projet de maîtrise ; maître de projet : Francis Tabourin, juin 1998 p63

France Telecom / Deutsche Telekom / Sprint qui vient de remporter le marché du système d'information du Crédit lyonnais.

Cette alliance d'opérateurs propose un intranet international (Annexe 4 : Offre Global Intranet de Global one), une sorte de réseau privé virtuel: Les utilisateurs se partagent des infrastructures publiques, mais tous les réseaux sont étroitement cloisonnés, et chaque entreprise cliente a l'impression d'être la seule à utiliser le service.

## 2) Un manque de sécurité

Le réseau est accessible à tout le monde car le réseau utilisé est le même que le réseau

Internet pour des entreprises multi sites. on comprend alors aisément que certaines

entreprises soient réticentes à " mettre leurs bases de données à disposition " des pirates, dans ce contexte d' " Intranet ouvert ".<sup>2</sup>

Or sur ce point, Intranet apporte précisément des réponses d'une réelle efficacité.

Les techniques de cryptage (ou chiffrement) permettent de rendre les informations totalement inutilisables à un pirate ne disposant pas de la clé capable de les décoder.

Les firewalls sont des gardes-barrière capables de crypter les communications entre les sites de chaque entreprise. Néanmoins, ils peuvent être craqués facilement et une solution de sécurité absolue fondée sur ces technologies, semble encore difficile à imaginer aujourd'hui. C'est pour quoi, en plus de ces procédures de sécurité, Intranet propose d'ajouter des outils spécifiques, comme la mise en place de codes d'accès personnels: qui modifie, qui consulte?

<sup>2</sup> Internet professionnel- n\_2 octobre 1996- « 5 bonnes raisons de passer à l'intranet »

Il s'agit d'une procédure d'identification des utilisateurs, en établissant un annuaire des usagers du réseau.

L'annuaire, sous la forme d'une arborescence, permet de reproduire-la Hiérarchie en vigueur dans l'entreprise. Chaque filiale, chaque département, chaque service constitue une entité qui se voit attribuer des prérogatives d'accès aux ressources partagées sur intranet.

Ces structures de groupe se découpent ensuite en utilisateurs indépendants. Chaque usager, rattaché à une structure, hérite des possibilités ou prérogatives qui lui sont associées.

Rien n'interdit au chef de département, directeur... de modifier celles-ci pour ajouter Ou retrancher certains accès, au cas par cas.

Novell est pionner dans ce domaine avec son annuaire NDS (Netware Directory Service), et pourrait bien faire de son produit un standard, car, sa technologie est ouverte aux éditeurs de logiciels.

Ainsi, connaître individuellement chacun des utilisateurs qui se connecte aux ressources du réseau en maîtrisant totalement les prérogatives qui lui sont accordées est déjà un pas considérable dans l'effort de sécurisation, et affaiblit les contraintes. Cette solution peut paraître simple à une échelle réduite, encore faut-il réussir à attribuer des droits à chaque individu sans frustrer l'autre. Mais cela devient plus compliqué lorsque la gestion des droits d'accès des entrants est appliquée au niveau mondial<sup>3</sup>...

### B) Des freins techniques

Un des principaux arguments en faveur d'Intranet est un déploiement facile et rapide, à un coût modéré. Dans la pratique, on s'aperçoit que ce n'est pas si ' simple...

<sup>2</sup>Réseaux et télécoms – n 101, juin 1996- « le concept d'intranet » réseaux et télécoms série ,février 1997. n 109supplément spécial intranet

### 1. l'inadaptation infrastructures de communication et des postes de travail :

Les technologies nées sur Internet et ont un avantage : elles sont parfaitement adaptées à une exploitation en réseau, et pour cause.

Quoi qu'on dise, les ordinateurs reliés doivent avoir de bonnes capacités. Pour beaucoup d'entreprises, cela revient à moderniser leur parc : il faut souvent changer le bios ou le système d'exploitation des machines, installer de nouveaux utilitaires et les logiciels adéquats, mettre à niveau les équipements en mémoire et en processeur, brancher un modem pour la passerelle Internet et une carte réseau, etc.

Enfin, il faut mettre en place les systèmes de protection par rapport à l'extérieur. Sur quelques postes, cela ne pose pas de difficultés, mais dès qu'il s'agit de milliers

D'ordinateurs, cela entraîne des coûts très importants.

De plus, rares sont, par exemple, les réseaux locaux qui régissent les échanges de données en ayant recours au protocole TCP/IP. Ce détail, qui peut sembler banal à première vue, revêt pourtant une importance capitale. Le mode d'administration utilisé au sein du réseau de l'entreprise peut considérablement limiter l'éventail des solutions envisageables.<sup>4</sup>

Si le protocole TCP/IP n'est pas encore généralisé, il y aura des exclus d'Intranet dans l'entreprise.

Cette situation conduit à la situation que nous connaissons actuellement, à savoir que les entreprises qui possèdent les technologies les plus en avance sur Internet s'allient avec les éditeurs les mieux installés sur le marché de la microinformatique professionnelle.

Quelques orientations fortes se dégagent néanmoins. Ainsi, l'essentiel de la stratégie de Microsoft se base sur Windows NT et les nouvelles couches de

---

<sup>4</sup> Informatique magazine, notamment le 23 de décembre 1996, publication mensuelle du group CMP.

services comme Internet Information Serveur qui viennent de lui être ajoutées. Chez Novell, on s'oriente vers une collaboration rapprochée avec Netscape communications qui va déboucher sur la mise au point d'une version de Navigator supportant le protocole IPX. L'éditeur de Netware peut donc se concentrer sur la mise au point (de son offre en matière de serveur. Du côté de Sun, on mise sur Java, un langage de programmation orienté "objet" (proche de C++) qui bénéficie d'un très large soutien puisque des accords ont déjà été signés avec Netscape communications, Microsoft ou encore, IBM et Apple.

Chez Attachmate enfin, on se tourne vers les entreprises équipées de minis ou de mainframes avec Emissary Host PUBLISHING ; System, un serveur fonctionnant sous Windows NT.

Ces quelques exemples reflètent la richesse et aussi l'éventuelle complexité qui se dissimulent derrière le concept d'intranet.

On pourrait aussi penser à la solution du NC (Network Computer), un ordinateur bon marché, oit toute l'intelligence qui compose les ressources permettant d'accéder aux données réparties un peu partout au sein de l'entreprise, est concentré au niveau du serveur Web. Outre son faible coût à l'achat, il ne pose presque aucun problème de maintenance et ne nécessite pas d'installation de logiciels. L'administrateur doit en revalider mettre en ligne des applications sur les serveurs dans le but de couvrir les besoins des utilisateurs (outils de bureautique standards...).

Dans ce mode client / serveur uniquement, l'espace disque est alloué sur le serveur, donc l'employé ne peut pas rapatrier de données sur son disque dur; s'il veut par exemple se servir d'un traitement de texte, il ouvre Word sur le réseau; si chacun procède de cette façon, cela nécessite pas d'installation un réseau très puissant et une bande passante importante.

Mais adopter des postes de travail qui se nourrissent uniquement par le réseau ne revient-il pas à déplacer les coûts des machines vers celui-ci?<sup>5</sup>

Un bémol doit donc malgré tout modérer l'enthousiasme des plus farouches défenseurs de l'Intranet lorsqu'il s'agit de revisiter lesdites technologies afin de les adapter aux exigences du réseau informatique privé d'une entreprise.

On peut alors difficilement dire finalement, qu'Intranet "se pose sur l'existant" et certains directeurs informatique préfère attendre quelques mois avant d'amorcer la migration

## 2) Des doutes émis sur la capacité d'intranet à assumer des fonctions identiques à celles des outils de groupeware actuels:

Les technologies d' Internet font preuve encore de nombreuses lacunes dans une grande quantité de domaines.

Le plus gros problème de l'intranet vient de sa vocation même qui est davantage de diffuser de l'information d'un point central vers des postes de consultation que de permettre à des utilisateurs de récupérer et modifier simultanément cette information .Dans une étude du Burtoo Group sur les intranets et le futur des systèmes d'exploitation de réseau, Jamie Lewis relève ainsi l'incapacité de HTTP

de protocole de communication d'INTERNET) à gérer les relèves ainsi l'incapacité de HTTP (le protocole de communication d'Internet) à gérer les connexions permanentes nécessaires à la mise en oeuvre de fonctions comme le verrouillage d'un fichier ou d'un enregistrement, ce qui est obligatoire pour pouvoir apporter une modification, sans qu'un autre utilisateur puisse le faire simultanément. <sup>6</sup>

<sup>5</sup> Internet professionnel-n2 octobre1996 « 5 bonnes raisons de passer à l'intranet »

<sup>6</sup> Internet professionnel-n2 octobre1996 « 5 bonnes raisons de passer à l'intranet »

Le service d'annuaire Intranet efficace pour l'identification, la description et la localisation des utilisateurs et ressources du réseau, n'en est qu'à ses prémices et va devoir prouver son efficacité.

Par ailleurs, les standards (le messagerie Internet comme POP3 (Post Office Protocol) ou SMTP (Simple Mail "Transfert Protocol) ne proposent pas les fonctions évoluées que l'on trouve sur les produits comme Notes, Novell Groupwise ou Microsoft Exchange.

De même, un Intranet n'offrira pas des applications collaboratives aussi performantes que celles d'un logiciel de "Groupware". Les navigateurs actuels ne sont pas prévus pour le partage de documents. Cependant, la dernière version de Netscape (Netscape Communicator) devrait l'intégrer.

Les CGI sont limités en fonctionnalités, les applications client / serveur ne sont pas encore opérationnelles et dépendent trop de standards naissants tels que Java ou les OCX.

Enfin, un Intranet se compose d'éléments hétérogènes qui, s'ils sont mal installés, peuvent désorganiser l'information.

Mais tous ces défauts sont imputables à la jeunesse du concept.

Ainsi, de nombreuses entreprises manifestent leur réticence devant des technologies pas encore arrivées à maturité.

On entre dans un cercle vicieux puisque le marché étant encore jeune, les développeurs hésitent à fabriquer des produits sophistiqués, performants, intégrant

Beaucoup d'options, qui ne seraient pas rentables. Les entreprises ne trouvant pas d'outils fiables et exhaustifs au niveau des applications, ne se lancent pas encore dans cette révolution informatique, et ainsi de suite.

Ainsi, véritable phénomène médiatique, Intranet est supposé pouvoir se substituer aux Actuelles solutions de groupware en apportant facilité d'utilisation, hétérogénéité, portabilité et économie. Mais il y a encore loin

du rêve la réalité. Et l'avenir est plutôt à la symbiose des deux technologies.

Reste une dimension que le discours technologique laisse systématiquement de côté: la dimension humaine, un facteur non négligeable...

### C) Des freins liés à l'humain :

L'acceptation par les utilisateurs d'une révolution des méthodes de travail n'est pas évidente.

Un ordinateur n'a jamais été très facile à apprivoiser; et avec Intranet, c'est avec une nouvelle interface qu'il faut travailler. le courrier électronique par exemple, demande un temps d'apprentissage considérable avant de maîtriser la configuration du mail l'utilisation des fichiers attachés, les copies, le classement du courrier reçu, etc.

L'information se dématérialise de plus en plus comme nous l'avons vu, avec l'élimination du papier notamment.

Or beaucoup de gens sont des « exclus de l'abstraction », c'est-à-dire qu'ils ne peuvent pas travailler avec uniquement des représentations de la réalité, sans toucher concrètement ce qu'ils lisent, ce qu'ils font.

Les technophobes sont également concernés par cette révolution du " tout informatique", et ne pourront peut-être pas suivre.

Afin d'anticiper ce problème, une solution serait d'installer préalablement quelques postes de consultation Internet, pour familiariser les employés avec la navigation hypertexte, et de constituer un référentiel d'entreprise répertoriant la méthode d'utilisation, les difficultés qui peuvent être rencontrées, etc.

Ainsi, pour qu'intranet marque le début d'une nouvelle ère en matière de communication d'entreprise, la seule dimension technologique n'y suffira pas.

Enfin les entreprises devront également faire face au changement de mode d'organisation qu'engendre la mise en place d'un Intranet, et adopter une nouvelle façon de travailler en groupe.

D) Des freins liés à l'entreprise même et Sa culture :

1) La remise en question des modes d'organisation traditionnels des entreprises :

La communication se fait " dans tous les sens ", on a une communication horizontale et non plus uniquement verticale, les circuits de communication se raccourcissent; on pourrait d'ailleurs parler de " communication maillée ".

En effet, il n'est plus question, comme dans le modèle client-serveur traditionnel, de raccorder mille postes à un serveur, mais de permettre à un client d'accéder à mille serveurs. Et ainsi, passer d'un mode transactionnel à une circulation d'informations entre postes. Ce qui remet en question la structure hiérarchique et le management de l'entreprise

Or certaines entreprises restent encore prisonnières d'un système pyramidal dans lequel la décentralisation des responsabilités reste difficile.

Grâce à la facilité d'utilisation du code HTML, tous les intervenants de l'entreprise peuvent mettre en ligne des données. De ce fait, comment contrôler les documents et leur validité ? Cela revient au problème de la mise en place de codes d'accès.

Ce qui est moins contrôlable néanmoins, c'est par exemple l'envoi de mailing lists, possible pour tous sur une messagerie électronique, qui consomme beaucoup de bande passante, et qui peut également bloquer les messageries s'il y a abus.

Ainsi, la liberté de communication à tout prix dans l'entreprise n'est pas souhaitable.

Intranet est une technologie qui bouleverse le système d'organisation; si tout le monde communique n'importe comment, intranet devient un "cadeau empoisonné".

Mais intranet n'empêche ; pas la police à l'intérieur de l'entreprise; il faut simplement se préparer à l'avance.

## 2) Une accentuation du travail en groupe informatisé

L'informatique, et plus encore les modes de partage de ressources en réseau ont jusqu'à présent constitué une chasse gardée dont l'évolution était du seul ressort de la direction informatique.

L'arrivée de technologie ouvertes sur les systèmes de l'entreprise devrait Permettre d'élargir le nombre des acteurs concernés et même; de déboucher sur un meilleur partage de l'activité.

Il faudra impérativement que s'opère une indispensable évolution des mentalités et que, enfin, des collaborateurs appartenant à différents services d'une entreprise

Décident de dialoguer et d'œuvrer de concert.

Ce sera d'autant plus difficile qu'il y ait décentralisation de la prise de décision. La réalité de la mise en place du travail collaboratif réel au sein de l'entreprise, quel que soit le grade et la formation et les diplômes des cadres et employés est complexe.

C'est pourquoi la mise en place d'un Intranet demande un long travail en amont.

Il est nécessaire de préparer chacun des membres de l'entreprise à la modification de leur mode de travail, que ce soient des outils nouveaux ou des méthodes nouvelles.

### Conclusion

Intranet, est un phénomène en plein boom. De nombreuses entreprises hésitent encore à " basculer vers l'inconnu ", ce phénomène n'en étant qu'à ses prémices, et de nombreuses contraintes sont à prendre en compte comme nous l'avons vu.

Repenser son système informatique ne se fait pas du jour au lendemain; il faut également anticiper la formation des employés au nouveau mode de travail, et appréhender la dématérialisation irréversible de l'information.

D'autres ont compris les enjeux de l'intégration d'Intranet dans leur système d'information; elles ont compris que c'était un nouveau facteur de compétitivité, en termes de coûts, d'efficacité humaine, de temps, qu'il peut devenir un facteur ,

d'amélioration de la cohésion et de l'efficacité des organisations.

De même qu'une entreprise n'imaginerait pas, aujourd'hui; travailler sans le téléphone, elle ne pourra plus imaginer travailler sans les outils d'Intranet.

Intranet est une préfiguration de l'entreprise du futur: une entreprise virtuelle ou Chacun aura les moyens de travailler à distance en étant connecté au réseau de l'entreprise.

# Chapitre4

## **Introduction**

L'environnement Algérien est en pleine mutation économique, politique sociale et culturelle et la problématique de l'introduction des NTIC est devenue primordiale.

### **Section 1: L'environnement Algérien et l'adoption des NTIC**

La dernière décennie a vu la convergence de diverses technologies, les NTIC en sont la représentation au travers de différents outils qui sont aujourd'hui indispensables dans (le nombreuses activités de l'entreprise. S'appuyant sur des technologies nouvelles, les NTIC peuvent être considérées comme de véritables innovations. L'innovation pouvant constituer une véritable arme stratégique, les entreprises peuvent donc utiliser les NTIC dans ce but.

#### **A) Révolution des NTIC et convergence des technologie**

Depuis les années 90, l'informatique a connu un essor important au sein des entreprises avec ce qu'on appelle l'informatique de groupe. Pour expliquer ce terme il faut revenir dans les trois dernières décennies où cette technologie était principalement utilisée par les informaticiens ou par le personnel administratif pour la saisie et la vérification des données. On avait ce que l'on peut appeler des îlots technologiques non intégrés.<sup>1</sup>

Les autres personnels avaient un accès très limité à ces technologies du fait de la complexité des systèmes mais surtout à l'époque les cadres

<sup>1</sup> « Concepts théoriques de l'information et de communication et présentation du développement NTIC. »  
<http://liberte.aful.org/education/STetud-long/node3.html>

supérieurs ne voyaient pas l'utilité de ces technologies dans les activités quotidiennes.

La révolution a débuté avec le micro-ordinateur qui a permis à tous les salariés d'accéder à l'informatique grâce à la facilité d'utilisation avec les logiciels fournis

avec. Le micro-ordinateur et ses outils permettaient aux salariés d'être plus productif dans ses activités (traitement de texte, tableur...).

Cette technologie a permis à de nombreux salariés de ne plus être dépendant du service informatique de leur entreprise, mais leurs possibilités étaient énormément limitées car les ordinateurs ne pouvaient communiquer entre eux comme les hommes pouvaient le faire.

Le passage vers la deuxième ère informatique a été marqué par une nouvelle utilisation de l'ordinateur avec le couplage de cette technologie avec d'autres déjà existantes comme la téléphonie ou l'audiovisuel.

L'accroissement du nombre de postes isolés a rendu les entreprises conscientes de la nécessité de communiquer entre ces postes.

Le développement des technologies réseaux a permis aux utilisateurs de se rendre compte qu'ils pouvaient bénéficier d'un plus grand partage des informations, de la mémoire, de la puissance de calcul et d'autres ressources informatiques. Au lieu de se contenter de partager la technologie, ce qui s'est traduit par des applications telles que la messagerie électronique ou la rédaction collective de document.

L'informatique de groupe s'est développée et a rendu possible la constitution des nouvelles équipes haute performance avec le développement de la technologie réseau, qu'il soit interne ou externe.

Ces réseaux permettent aux entreprises de se connecter à des serveurs de fichiers, à des banques de données et à d'autres ordinateurs de l'entreprise.

Le couplage de l'informatique et de la téléphonie a apporté des changements structurels dans la communication de l'entreprise ceci dans le but de répondre

présent encore plus rapidement aux demandes des clients ou de traiter plus efficacement les données arrivant au sein.

de l'entreprise, cela en permettant une gestion plus intelligente des appels afin de fidéliser les clients, réduire les factures téléphoniques, améliorer les services ou encore permettre de pratiquer la vidéoconférence.<sup>2</sup>

Les années 90 sont réellement la décennie de la deuxième révolution avec le développement du marché informatique et de tous les outils qui se sont développés parallèlement.

La complexification des NTIC et leur pénétration dans toutes les sphères de l'entreprise a permis l'essor d'un nouveau marché, celui des entreprises de service informatique (SSII). La sous-traitance devient une solution car les entreprises sont :

débordées par la pénétration perpétuelle des NTIC et le marché se structure de plus en plus afin de répondre à ces demandes. Le marché des services informatiques est en pleine explosion, il aurait crû de 18% en 1998, mais l'activité se concentrant essentiellement autour des progiciels de gestion intégrés.<sup>3</sup>

Un système de coopération s'est développé entre les utilisateurs et les SSII notamment en ce qui concerne l'informatique décisionnelle et commerciale et les applications Internet -intranet. Internet et les débuts du commerce sur Internet représentent l'innovation majeure de cette fin de siècle car on va voir apparaître une nouvelle sorte d'entreprise : l'entreprise virtuelle .

Les développements technologiques ont engendré beaucoup de changements dans les habitudes des entreprises dans la gestion de l'information grâce au progrès technique.

L'informatique et les télécommunications ont entamé leur convergence il y a une dizaine d'années et ont donné naissance a de nouveaux services..

---

<sup>2</sup> « Concepts théoriques de l'information et de communication et présentation du développement NTIC »  
<http://liberte.aful.org/education/STetud-long/node3.html>

On remarque le même processus entre les télécommunications et l'audiovisuel. Cette convergence naît principalement des synergies technologiques qui permettent la combinaison du support média et du support télécommunication dans une plate forme de livraison unique plus connu sous le terme d'une grande capacité de transfert de données et couvrant la majeure partie du globe.

A terme,, ce réseau pourra être accessible par le biais d'un ordinateur personnel, d'un poste de télévision, d'un téléphone ou tout autre outil résultant de la combinaison de ces trois technologies.

On peut imaginer deux possibilités ; soit elle se fondera sur une extension du réseau Internet soit sur la base de l'infrastructure des câbles de distribution existants. Pour l'entreprise l'avantage étant de faire les choses le plus rapidement possible.

Tous ces développements se sont appuyés sur des processus d'innovation. C'est pourquoi il conviendrait d'analyser en quoi les NTIC, en tant qu'innovation, permettent à l'entreprise de se forger un avantage stratégique.

#### B) Les NTIC en Algérie :

La problématique des technologies de l'Information s'impose à nous et nous y répondons de manière décousue, sans aucune ligne directrice, sans programme cohérent et sans aucune vision nationale.

Il y a trente ans, le colonel Boumediène (était Président du Conseil de la révolution), habité par une certaine vision de l'Algérie, signe lumineuse avec prescience, le décret de création du Commissariat national à l'informatique, le CNI, premier organisme dans le monde entièrement dédié à l'informatique<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Op.cit

<sup>4</sup> « Le net Algérie » multim@tin : supplément hebdomadaire consacré aux nouvelles technologies de l'information. dirigé par ABDELGHANI Rano Mahenni-multimatin@djazair-connect.com-info@lematin-dz.com

La micro- informatique n'existait pas encore et l'Internet non plus. Pendant dix ans, le CNI va réaliser des prouesses et il sera sollicité par nombre de pays pour soit expertise.

Après Boumediene jettera à terre le CNI comme certains jettent l'enfant avec l'eau du bain.

En quarante ans d'indépendance, ce fut le seul moment (dix ans quand même !) où une réflexion et une série d'actions furent engagées.

Passé cette période, le domaine des technologies de l'information s'est remarquablement développé à travers le monde. Des révolutions majeures, qui touchent la technologie, l'économie, la culture et la stratégie, ont été générées par la puissante avancée du domaine des «IT».

Le développement foudroyant de l'Internet est là pour convaincre les plus sceptiques.

Pendant toutes ces années, l'Algérie, engagée dans ce que certains ont appelé « décennie noire », suivie de ce d'autres ont nommé « décennie de sang », a raté beaucoup d'occasions dans ce domaine précisément. Au moment où l'importance stratégique des technologies de l'information préoccupe tous les pays de la planète.

Depuis l'arrivée de Abdelaziz BouteFlika à la Présidence, les occasions ne lui ont pas manqué de préciser sa pensée sur cette question. Le credo est clair mais néanmoins standard : l'Algérie doit s'ouvrir rapidement à ces technologies sous peine de grave régression. En particulier vis-à-vis de nos voisins immédiats qui ne nous ont pas attendus pour bouger et bien bouger.

Le Maroc, dont la rivalité avec l'Algérie est n'est pas un secret, a pris une sérieuse avance. profitant pleinement de la léthargie nationale.

Mais quelques actions intéressante ont déjà été engagées.

Elles méritent l'analyse. En premier le décret interministériel autorisant l'activité de fournisseur d'accès Internet adopté au mois d'août 1998.<sup>5</sup>

Il est légitime de situer le début du renouveau à cette date précisément. Car pour aboutir à cette date et à ce décret, il a fallu nombre de réunions dans différents cabinet et des batailles mémorable

En second la loi reformant le code des P et T qui datait de 1975. Principaux points : fin de l'administration des P et T et la création d'une société commerciale de télécoms et d'un office des postes. Et surtout la création de l'autorité de régulation des télécommunications.

Sur ce sujet précisément, un premier couac, révélateur de puissantes luttes souterraines, s'est produit en plein Conseil des ministres au moment où le ministre des P et T a tenté de placer l'autorité de régulation sous la tutelle de son ministère. Le Président a rejeté vertement la tentative. Le résultat fut un retard de quatre mois dans l'adoption de cette loi.

Depuis le ministre des Postes Télécommunication fait flèche de tout bois et assure une présence médiatique soutenue.

Mais une loi aussi importante qu'elle puisse être et des actions médiatiques aussi fréquentes qu'elles soient ne peuvent remplacer une politique claire avec des objectifs précis. Il y a visiblement une confusion des genres.

Il y a aussi, et tous les professionnels le constatent, cafouillage dans le timing.

Un exemple clair, celui de l'internet les privés qui se sont lancés dans l'aventure ont tous vécu un parcours de combattants des plus pénibles : enquêtes de gendarmerie et de police, réaction d'une extrême lenteur des services des P et T, intervention en faveur des uns ou en défaveur des autres.

<sup>5</sup> « Le net Algérie » multim@tin :supplément hebdomadaire consacré aux nouvelle technologie de l'information. dirigé par ABDELGHANI Rano Mahenni-multimatin@djazair-connect.com-info@lematin-dz.com

Mais même le ministre, qui a eu à intervenir personnellement à plusieurs reprises pour débloquer des situations , ne peut gérer indéfiniment cette drôle de situation. L'absence de lignes directrices se ressent chaque jour. Et cette stratégie, qui lie petit qu'être nationale ne peut aussi être adoptée qu'au plus haut niveau de l'Etat.

et le chef de l'état peut-il faire adopter une telle stratégie en faisant l'économie d'un vrai débat contradictoire? La raison veut que non, mais la politique emprunte souvent des voies qui lui sont propres et qui n'ont rien à voir avec la raison.

- Les technologies de l'information transcendent la politique, influencent le culturel et transforment radicalement l'économie et le management, celui des entreprises et celui d'une nation.

## **SECTION 2 : les efforts de l'Algérie dans la promotion de l'adoption des NTIC**

L'Algérie est le pays le plus parabolé de la planète. Ce qui est valable pour la télévision l'est-il dans l'internet ?

### **A)le Net par satellite :**

Il y a quatre années quand la société Europe Online débuta son activité de réception de l'Internet par satellite, nul ne pouvait répondre par l'affirmative. En moins d'une année, la situation s'est complètement retournée et a rempli de stupéfaction les dirigeants de Europe Online. Les cybercafés chaque jour plus nombreux avaient besoin pour leurs clients, de plus en plus exigeants, d'une bonne et large bande passante. Et justement le système de réception par satellite offrait cette bande passante, gage d'une rapidité de connexion permettant une navigation assez rapide.

Le système est simple et se compose d'une carte de décompression MPEG de format ISA ou PCI à placer dans son Pc, à configurer et à brancher avec une parabole classique de TV. En pointant cette parabole sur le satellite Astra, le système était opérationnel en moins d'une heure.

Le succès aidant, les prix des cartes et de l'abonnement, qui était de plus de 130 000 DA en 1999 a chuté à moins de 40 000 DA aujourd'hui)

Signe évident du succès, une multitude de revendeurs-installateurs, plus ou moins officiels et plus ou moins légaux, vont émerger contribuant de manière décisive à la chute des prix.

Mais le système Europe Online va être victime de son propre succès. L'arrivée de ces milliers de clients, des cybercafés dans leur majorité, a entraîné une importante et permanente consommation de bande passante. Les transpondeurs des satellites Astra ne peuvent plus suivre la demande. Et depuis le dernier trimestre de l'an 2000, Europe Online connaîtra ses premiers couacs.

Au niveau des cybercafés algériens, la déception est grande, la rapidité du système va complètement baisser et les clients, désabusés, le feront savoir. Le comble ! Par moment la connexion par téléphone RTC classique va se révéler plus rapide que la solution.

La situation de Europe Online, premier opérateur dans la réception Internet par satellite, n'est guère reluisante, on parle de faillite, d'arrêt prochain du service et de reprise des activités par un consortium concurrent.

Les cybercafés d'Algérie sont partis à la recherche de solution de remplacement.

Plusieurs offres concurrentes ont émergé dans le sillage de Europe Online, mais surtout la technologie s'est banalisée.

Le Cerist premier et plus grand provider algérien vient de démarrer, le mois de mars 2001, la commercialisation d'une solution de réception par satellite utilisant les transpondeurs des satellites Arabsat. Cette solution repose sur le même principe que celle d' Europe Online et néanmoins différente dans son approche.

Contrairement à Europe Online, l'offre Cerist-Arabsat garantit un débit constant de 64 k réel en descente, ce qui entraîne un coût d'abonnement différent, c'est-à-dire plus cher. Les prix de l'abonnement sont de 23 000 DA par trimestre.

et 45 000 DA le semestre. Les coûts des cartes de réception et de la parabole sont identiques dans les deux solutions. L'offre intéresse au plus haut point les propriétaires de cybercafés, puisque ce coût calculé au mois et accompagné de l'abonnement terrestre pour les requêtes revient à moins de 20000 DA.

Un prix à la portée du plus grand nombre. Les providers se préparent, chacun de son côté à une offre du même type. Mais le Cerist a tiré le premier. Le marché des 1200 cybercafés équipés en système Europe Online attise les convoitises.

Mais là comme ailleurs l'explosion technologique bouleverse toutes les certitudes et les idées établies.

Europe Online comme le système Arabsat utilise le satellite pour la réception uniquement, la requête et la connexion se font de manière classique à travers le modem et le téléphone. Ce qui implique un abonnement chez un provider, et la disponibilité d'une ligne téléphonique.

La solution royale et radicale, c'est l'utilisation totale du satellite pour l'émission

et pour la réception. Ce qui supprime l'utilisation du téléphone et autorise des connexions à hauts débits.

Jusqu'à cette année la seule solution disponible en Algérie et partout dans le monde, c'est celle de Web-Sat, une filiale des laboratoires américains Amstrong.

Elle se compose d'une antenne parabolique spécifique de forme ovale, de deux cartes, une pour l'émission et une autre pour la réception, et des logiciels d'installation.

Le marché algérien s'est ouvert à cette solution dès 1999 à peine deux mois après son début de commercialisation mondiale. C'est la société algérienne Swan qui est officiellement distributeur de Web-Sat.

Le principal avantage de cette solution, c'est la totale indépendance à l'égard du téléphone, la possibilité d'un accès à hauts débits est un autre point positif, mais ce système n'est pas exempt de contraintes quelque peu rédhibitoires ; pour acheter et utiliser ce système, il faut obligatoirement une autorisation des P et T, le débit de base proposé est tout à fait minime, puisque la capacité de bande proposée est de 200 Mb par mois, soit juste ce qu'il faut pour une navigation moyenne avec quelques téléchargements, enfin troisième point noir, le prix. Pour une solution de base, le prix du matériel est de 300 000 DA environ plus un coût d'abonnement mensuel de 17 500 DA. Dès que les capacités en réception augmentent, les coûts de

l'abonnement deviennent vite hors de portée même pour le mieux lotis des cybercafés.

Depuis janvier 2001 , une autre solution d'émission-réception par satellite est disponible sur le marché algérien. Cette fois c'est réellement le haut débit pour l'émission comme pour la réception.

La solution est aussi américaine et porte le nom de Tachyon. « Le système Tachyon, nous dit M. Réda Senoussi, patron de la SEI, le distributeur officiel en Algérie, est un véritable système professionnel qui permet une multitude d'utilisations, le V'N bien sûr pour tous les intranets des entreprises et des administrations, ce qui a fait son succès aux Etats-Unis, et bien sûr l'Internet et toutes les connexions IP ,la téléphonie, les conférences sur le net,l'enseignement et la formation, l'accès internet pour toutes les zones enclavées ou d'accès difficile, les caractéristiques principale du système sont sa puissance, sa souplesse, sa rapidité de mise en oeuvre et son universalité. » M. R. Senoussi reconnaît qu'il faut toujours une autorisation des P et T pour l'utilisation, puisqu'il y a émission, mais il ajoute : « Je suis confiant, les choses évoluent extrêmement vite et les P et T semble décidées à jouer le jeu en accordant rapidement les autorisations nécessaires. »

En attendant les capacités du système Tachyon sont prometteuses, en émission Tachyon, on débute à 32 K/s et monte à Lui maximum de 256 K/s et la réception s'étage de 64 K/s à 2 Mo/s.

Il y a peu de temps, ce genre de système n'était proposé qu'à des professionnels et à des prix faramineux. Ce n'est plus le cas puisque le du système est proposé par SEI à 550000 DA et l'abonnement pour la formule de base débute vers les 60000 système est proposé par la SIE a 550 000 DA et l'abonnement pour la formule de base débute vers les 60 000 DA. Ces prix sont en cours d'étude pour une éventuelle baisse. « Je suis réellement optimiste pour la commercialisation du Tachyon, la demande

est en train de s'exprimer et je suis disponible pour réétudier mes prix », nous dit M. Senoussi.

Il ajoute « La bande passante est en utilisation illimitée, c'est une offre spéciale pour l'Algérie, obtenue par notre société ; partout dans le monde les capacités d'utilisation sont étagées sur différentes puissances:

Pour l'Algérie j'ai négocié et obtenu un débit illimité. » M.Senoussi s'est pris au jeu et à visiblement attrapé le virus de l'internet par satellite.

Il prépare plusieurs solutions qui seront sa propriété toutes basées sur l'utilisation de l'internet par satellite. Comme il se prépaie aussi à investir le terrain de la formation par Internet en partenariat avec une société canadienne spécialisée dans la formation sur les technologies de l'information.

Il se passionne aussi pour la téléphonie sur IP que le système Tachyon permet aisément.

#### B) L'évolution de la pratique des NTIC en Algérie :

Le discours officiel, appuyé par le Président de la république, exhorte les opérateurs économiques à utiliser les NTIC dans les différents secteurs économiques. cependant, ce type de discours reste prisonnier de la bureaucratie et de la complication les démarches. Certains ont compris les enjeux, d'autres essayent de se placer sur cette échiquier.

#### a) l'évolution remarquable de l'utilisation de l'Internet en Algérie :

Les particuliers ont découvert le Net à travers ces entreprises. Le vrai démarrage a eu lieu en 1998 lorsque la presse a lancé ses propres sites sur Internet. C'est ainsi qu'il est devenu le sujet de discussion des citoyens, suscitant admiration et curiosité.'

Au début, le code d'accès était limité exclusivement aux responsables des entreprises. Les cadres et les employés devaient utiliser le poste du directeur pour accéder au web. Dans certains cas, ce privilège a été octroyé au responsable informatique.

La demande du personnel a obligé les responsables à partager la connexion et à introduire parfois des lignes spécialisées.

Des entreprises informatiques se sont spécialisées dans l'installation des réseaux. La demande et équipements qui étaient totalement inconnue est apparue : hubs, switchs, routeurs, serveurs. Cependant, il est à noter que les difficultés de mise en place de lignes spécialisées ont restreint l'utilisation d'Internet.

Certaines entreprises ont «expérimenté» la connexion à distance pour relier plusieurs réseaux, les besoins actuels sont énormes : équipements de connexion (convertisseurs, modem, bande de base, routeurs), outils de gestion d'un réseau, serveurs de messagerie, applications client/serveur, gestion de bases de données, serveur d'authentification et outils de protection et de sécurité (Firewall).

En Algérie, l'intérêt pour les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) n'est plus à démontrer. Depuis la promulgation du décret autorisant les entreprises à fournir les services Internet en août 1998, plusieurs ISP ont investi ce créneau et commencé leur activité en août 1999.

En octobre 2000, des modifications sont introduites dans le décret ouvrant le marché aux opérateurs étrangers. Des mesures interprétées comme une volonté du gouvernement algérien à faire rentrer l'Algérie dans la société de l'information malgré la persistance des lenteurs bureaucratiques. Le ministre des P et "I", a même affirmé lors d'une conférence de presse que «2001 sera l'année de l'internet en Algérie».

Le développement des télécoms et de nouveaux canaux de communication est devenue, faut-il le rappeler, un facteur capital dans le positionnement économique des Etats.

D'un seul provider, le Cerist en l'occurrence,, plusieurs autres fournisseurs d'accès ont vu le jour dont GECOS , EEPAD, SERVNET, KBNETWORK et ICOSNET.

Le 10 mars 2001, WANADOO, filiale de France Télécom, a signé un contrat de partenariat avec l'établissement algérien d'enseignement à distance (EEPAD) qui vise selon un communiqué«a développer Internet en Algérie». )

Constatant que le inonde a changé et que les forteresses de monopole s'écroulent les unes après les autres, les I' et T lancent le projet d'une plateforme de 100 000 utilisateurs avec 10 000 accès simultanés qui couvrira les 48 wilayas du pays.'

Le projet avance par petites touches successives. Les P et T ne pouvaient pas rester de marbre face à cette révolution L'explosion des cybercafés est alors énorme. Les chiffres en témoignent : plus de 1200 cybercafés, de 20 000 abonnés, soit plus de 200 000 internautes. La plupart savent sommairement ce qu'est internet. Avoir un e-mail et/ou un site est devenu chose courante pour les entreprises et les particuliers.

Selon une étude de Younès Grar, patron de Gecos, les principales applications utilisées sont « la messagerie électronique, le chat, les forums de discussion et la recherche d'informations».

Il appartient aux responsables politiques de favoriser et d'accompagner ce développement. L'Algérie a trop perdu de temps. Dans le monde, Internet enregistre une croissance folle. il existe 150 millions d'utilisateurs, 20 millions d'ordinateurs interconnectés 800 millions de pages d'informations, 1,5 million de sites Web, 2 millions de programmes à télécharger, 1000 canaux d'information et 800 moteurs de recherche. La

croissance est de 10% par mois pour les sites et de 30% pour le trafic. D'ici 2002, 60% des initiatives

E-business seront d'ordre tactique et ne demanderont pas de profondes transformations des processus. D'ici 2003, 75% des entreprises réduiront de moitié leurs coûts E-business. En 2005, 70% des investissements applicatifs et 50% des investissements en infrastructure seront orientés e-business.

Le e-business obligera à une mise à niveau continuelle des infrastructures (matériel, logiciel, réseau) du fait de l'émergence d'applications concurrentielles et d'une demande croissante d'interopérabilité.

b) Les solutions d'aide à la décision (intranet) et les entreprises algérienne

A l'occasion de son lancement officiel, ConsultiX Algérie, représentant exclusif pour les produits des deux leaders mondiaux des logiciels que sont Informix Software et Business Objects, a présenté pour la première fois en Algérie, le 30 mai au Sheraton hôtel (Club des Pins, Alger), la solution d'analyse décisionnelle intitulée Red Brik Decision Server.<sup>6</sup>

Selon son concepteur, en l'occurrence M. Ralph Kimball, considéré comme le père du Data Warehouse (Entrepôt de données), cette solution, basée sur ' un SGBD (Système de Gestion de Bases de Données) relationnel ouvert, unique en son genre, est conçue pour répondre aux exigences des applications d'aide à la décision. Cette solution décisionnelle intègre n'importe quelle autre source de données, outre la facilité et la rapidité de manipulation des données par le biais d'une interface interactive.

Pour rappel, ConsultiX Algérie est une entreprise issue de ConsultiX (basée à Paris), société et cabinet de conseil, d'audit et d'expertise autour des produits Informix.

<sup>6</sup> Articles : Algérie « une solution d'aide à la décision » par Kamel Benelkadi. [WWW.elwatan.com/journal/html/2001/05/31\\_week-end.htm](http://WWW.elwatan.com/journal/html/2001/05/31_week-end.htm)

Elle a pour objectif de fournir des solutions complètes pour les systèmes d'information (les entreprises, au niveau local et national).

Dans cette optique, Consultix Algérie aidera et accompagnera, en terme d'expertise et de conseil, les entreprises à choisir les solutions logicielles adéquates au niveau production (transactionnel), décisionnel (management), et Internet/Intranet.

CoosultiX Algérie dispensera également la formation de mise à niveau et fournira, notamment, le support technique local sur l'ensemble des produits représentés.

Business Objects est un éditeur de logiciels leader mondial incontesté de solutions de Business Intelligence, ou analyse d'informations pour la prise de décision, permet tant de séparer les utilisateurs de la complexité des bases de données. Les produit de Business Objects sont utilisés par plus de 12500 institutions à travers plus de 80 pays.

Les solutions Business Objcets permettent de visualiser et d'analyser les informations d'un système d'information d'entreprise d'une manière simple et intuitive en architecture client/serveur (graphique) et Internet/Intranet.

L'objectif principal des produits Business Objects est d'accéder, d'analyser, de partager les informations et de faciliter la prise de décision au niveau management avec une grande simplicité et souplesse.

Ces produits facilitent également toutes les communications d'informations inter`les ou externes ainsi que la diffusion sur le Web. Informix Software est également un éditeur de logiciels leader des environnements SGBD.

Il propose des solutions de gestion de bases de données optimisées pour les environnements professionnels à la foi au niveau décisionnel et production. Son offre, variée et reconnue depuis plus de 20 ans, répond à chacun des besoins de l'entreprise d'aujourd'hui, alliant la fiabilité, la robustesse, la sécurité et la performance des SGBD traditionnels à l'intégration des nouvelles technologies : JAVA, XML, VIDEO...

Le Data Warehouse, ou entrepôt de données, est un outil d'aide à la décision qui repose sur une base de données fédérant et homogénéisant les informations des différents services d'une organisation. Le Data Warehouse est la forme la plus sophistiquée des système d'aide al la décision.

**Conclusion :**

Comme nous pouvons le constater, l'évolution technologique est tellement rapide qu'il devient difficile de suivre la cadence, mais le plus extraordinaire est ailleurs, c'est cette réactivité des entreprises algériennes du Net et des réseaux et des professionnels qui nous ramène en Algérie des solutions originales, de pointe à peine sortis des laboratoires américains et qui sont proposés aux clients algériens presque en simultané avec le marché américain.

Très Souvent ce type de solution n'existe pas encore en France et dans une bonne partie d'Europe.

### **Section 3 : le manager algérien et les systèmes d'information ou les causes d'un échec**

#### **A) l'ordinateur dans les organisations :**

L'introduction de l'ordinateur la gestion ,d'abord en tant qu'instrument de calcul et de stockage de l'information, ensuite avec le développement des logiciels, en tant que système d'aide à la décision, à procuré aux gestionnaire, chefs d'entreprise, tout au moins au début les mêmes bienfaits, certes, mais il a aussi crée les mêmes problèmes qui furent ressentis avec acuité par l'ensemble des managers d'entreprises

Chronologiquement,on peut dire la quasi- totalité des entreprises de production et de service- sont passés par les étapes et les problèmes suivants :

#### **1)Investissements en équipement et exploitation du matériel au niveau de l'entreprise :**

L'investissement matériel était un casse-tête chinois pour l'entreprise, car le choix d'une machine susceptible de satisfaire ses besoins n'était pas facile au vu de la diversité du matériel et des constructeur ; plusieurs entreprises ont cédé à l'effet « mode » .

2) Formation ou recrutement d'un personnel technique (programmeur, programmeur analyste, ingénieur informaticien), à autonomie limitée:

En effet, la formation du personnel informaticien était orientée exclusivement vers la programmation et la modélisation des données avec, il est vrai, quelques rudiments de gestion, mais qui s'avéraient le plus souvent insuffisants pour leur permettre de résoudre de par eux même les problèmes de gestion<sup>7</sup>

création du service informatique de gestion avec pour premières missions, l'automatisation des tâches :

L'automatisation des fonctions ( ensemble de tâches ) et la mise au point de système intégré de gestion devaient parachever, l'informatisation, confiée exclusivement aux informaticiens, fit de ceux -ci les seuls responsables de la ressource informationnelle de l'entreprise.

Les autres départements et services, ainsi que la direction générale. C'est à dire les principaux consommateurs d'informations, n'étaient pas impliqués dans les problèmes de « traitement de l'information».

<sup>7</sup> « le manager algerien et les systemes d'information ou les causes d'un échec »gestion et media ,janvier 200- n10 p3

B) Les problèmes terre à terre de l'entreprise algérienne

1) les problèmes techniques :

En général le manager ( algérien) a tendance à considérer que les problèmes de fichiers sont trop techniques et que la collecte, la saisie et la mise à jour sont très terre à terre pour mériter son attention.

Les fichiers sont la base sur laquelle se construit la superstructure du traitement de l'information.

Fondation qui supporte une structure, les fichiers co-déterminent le caractère positif et l'utilité de l'automatisation des tâches administratives. L'exploitation efficace et le rendement d'un système automatisé sont, dans une proportion considérable, fonctions de la qualité des fichiers. A son tour cette qualité se reflète dans la précision relative des traitements et l'accessibilité des informations enregistrées.

Un logiciel ne donne jamais satisfaction avec des données erronées ou des fichiers médiocres.

De la qualité du fichier dépend le succès ou l'échec du traitement qui est fait des données qu'il contient.

La collecte, la saisie, la mise à jour et la maintenance des fichiers sont des opérations difficiles et rebutantes par leur caractère répétitif et lassant.

Elles exigent un effort soutenu, une attention permanente de la part du personnel d'exécution et un suivi constant de la part du manager.

Dans les années soixante-dix et début des années quatre-vingts, les managers des entreprises publiques algérienne liaient l'automatisation des tâches et des fonctions à l'acquisition du matériel.

D'énormes investissements furent engloutis dans un matériel flamboyant neuf, « dernier cri » selon l'expression de l'époque.

Ministère, entreprises, tout se mirent avec frénésie à « l'équipement.

A titre d'exemple, une administration publique que nous avons visité, au début des années quatre-vingts disposant pour gérer quelques 400 employés, d'un IBM 370 d'un IRIS 45, de deux HP250 avec 8 écrans / claviers chacun, d'un HP 3000 et chaque chef de département avait un micro -ordinateur Rainbow.

A la même époque. L'université de ( IX Dauphine ) ne disposait que d'une IRIS pour l'ensemble des ses étudiants, de ses enseignants et de son personnel administratif soit à peu près 6000 utilisateurs (potentiels).

Mieux encore, on souffla au directeur général que pour accélérer l'informatisation, il fallait se doter de logiciels compétitifs et performants. L'organisation se lança alors dans des achats désordonnés de logiciels, payés en devise forte :

SAS un logiciel de gestion, SCIP un logiciel de calcul des coûts de projets industriels et d'autres programmes qui coûtèrent une fortune..

Ces acquisitions n'apportèrent aucune amélioration bien au contraire, l'automatisation des coûts de projets fut délaissée faute de données fiables. Depuis, l'automatisation de l'organisation n'a pas avancé d'un iota : Pire encore le luxueux matériel acquis dans les années 70-80 tomba en obsolescence et se démoda sans qu'il lie soit jamais amorti La leçon ne fut pas retenue : Les mêmes erreurs ( acquisition du matériel au détriment de l'organisation, de la collecte et de la saisie ) se sont perpétuées de génération, jusqu'à nos jours, sous forme d'un héritage culturel difficile à remettre en cause, Sous l'orle (un héritage culturel difficile à remettre en cause.

## 2)Les problèmes de communications :

Dans les années soixante-dix, les logiciels d'applications étaient développés par les informaticiens de l'entreprise.

Les problèmes de communication entre le personnel informaticien et le personnel administratif étaient nombreux et entravaient énormément le développement du logiciel au niveau de l'entreprise.

C'est pourquoi l'automatisation de l'entreprise n'a jamais dépassé le cadre des tâches classiques : la paie du personnel, la comptabilité et la facturation. Entre temps, une décision du département de justice imposa une distinction entre production de matériel et production de logiciel et favorisa le développement des entreprises « du soft » .

Cette décision imprima, lentement certes, mais de façon quasi irréversible, une autre tournure au cours des événements.

La production de logiciels devint une industrie et se détacha de la production du matériel.

Des bureaux d'études se formèrent, des entreprises de logiciels naquirent et deviennent ensuite des firmes à l'échelle planétaire (Microsoft, Borland, etc.) . Regroupant les plus grands spécialistes et les plus grands chercheurs du monde, ils noyèrent le marché mondial de logiciels performants et efficace.

Améliorant sans cesse l'ergonomie, la simplicité et la convivialité des logiciels, ils réussissent même le coup de force : réduire les prix à des seuils jamais imaginés auparavant n'ils exploitent tous les créneaux de la gestion, comptabilité, facturation, paie du personnel, gestion des stocks, ratios financiers et de production, statistique, calcul matriciel, système expert, etc. . Tout était sur le marché à des prix très bas.

La production de logiciels devint le monopole de quelques firmes, américaines surtout, très puissantes.

En fait, ce qui est vendu sous forme de logiciels, c'est la programmation des procédures et des règles (le calcul suivi d'un mode d'emploi très simple et accessible même aux non informaticiens.

L'utilisateur introduit des données et obtient des résultats chiffrés, des graphes, des courbes et toutes les information complémentaires concernant le thème de l'étude qu'il a choisi.

L'administrateurs, pour décider n'a plus qu'a interpréter les données en sortie ( Les résultats).

La disponibilité des logiciels sur le marché, loin d'être bénéfique pour l'entreprise algérienne qui aurait dû profiter de l'aubaine pour réorienter ses objectifs et ses efforts vers les problèmes cruciaux de collecte, de modélisation et saisie des données, fut au contraire fatale, non seulement à l'entreprise mais à la fonction informatique tout entière répartie à l'échelle nationale : « tout est fait disait --- on, il ne reste plus rien a faire<sup>8</sup>.

nous devenons des facto consommateurs de logiciels. Logiciels que nous faisons tourner avec un maigre provision de données que les résultats furent plus décevants encore.<sup>9</sup>

#### B) le système d'information et manager algérien :

L'un des problèmes les plus importants dans la conception des systèmes d'informations intégrés et des bases de données relationnelles est de définir les exigences spécifiques de la direction du fait, que la plus part des cas, les directeurs ne savent pas ce dont ils ont ou pourraient avoir besoin.

Ils sont incapables de répondre du premier coup à ce genre de question, parce qu'ils n'ont jamais imaginé leur rôle et leurs fonctions dans des contextes d'informations et de données.

<sup>8</sup> Gestion et entreprise -janvier 2000-n 10 p7-p8

<sup>9</sup> « Le système d'information et le manager algérien » gestionet entreprise, janvier 2000 10p8

Pris dans un monde d'action, les managers se trouvent dépourvus de bons jugements quant il s'agit d'évaluer l'information qui leur est nécessaire et de les traiter.

Pourtant la plupart de leurs actes reposent sur l'information.

Le S.I et la base de données sont un facteur d'implication de la direction. Le principe de l'automatisation est aujourd'hui appliqué dans le domaine réservé du management.

Il affecte directement le processus de ce dernier. Son principal impact sur le manager tient dans la nécessité pour lui de maîtriser également au-dessus des aptitudes purement directoriales les nouveaux talents dont il a besoin à son propre niveau pour commander avec succès l'automatisation du maximum de fonctions dont il est responsable.

1) le credo du manager :

Le management, c'est la prise de décision et la décision est avant tout une affaire d'information.

Si le manager ne participe pas activement à l'élaboration des SI, il était amené à décider sur la base d'informations que le technicien lui fournira.

La question qui se pose est alors qui commande réellement ?

Le manager doit apporter une contribution plus importante et s'impliquer d'avantage dans la conception et la réalisation des SIG.

Ces taches lui incombent beaucoup plus q'un technicien et il ne déléguer personne à sa place pour les réaliser

Le manager doit s'impliquer dans la réalisation des SIG, mais il doit aussi s'impliquer dans l'exploitation du système et l'utilisation de la base de données.

L'un des principaux objectifs du SIG ( système intégré d'information) est d'établir une relation directe utilisateur/information.

Le manager est amené, par conséquent, à utiliser un langage, d'interrogation et de navigation dans la base de donnée.

Dans les pays du tiers inonde, l'Algerie particulièrement la majorité du personnel de direction du plus haut niveau n'éprouve aucun désir de faire fonctionner des terminaux,, ils associent, dans leur esprit, la manoeuvre d'un clavier à une fonction subalterne (secondaire) du type « employé de bureau ».

Les directeurs souffraient terriblement dans leur « ego »s'ils étaient contraints de manipuler eux-mêmes un clavier.

Ces problèmes, beaucoup plus d'ordre psychologique et culturel que technique doivent disparaître avec des recyclages permanents et un entraînement constant à la manipulation des ordinateurs.

Un dicton algérien résume parfaitement la situation qu'on vient de décrire : la branche ou l'os c'est selon les version ) que tu sous estime t'aveuglera.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Gestion et entreprise « le manager algérien et les systèmes d'informations »n 10, janvier 2000 p8

Car se sont ces problèmes qu'on classait souvent sous la rebrique « petits problèmes de rien du tout » qui se régleront d'eux-mêmes avec le temps, c'est à dire les problèmes de collecte d'informations, de saisie de données, de communication dans l'entreprise, d'implication du personnel, d'encadrement qu'on sous-estime soit par insouciance, soit par négligence, soit par calcul ou par incompetence, qui ont précipité la faillite de l'informatique dans l'entreprise algérienne.

C'est justement ces antécédents et ces petits problèmes qui ont retardé l'adoption des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et au sein de nos organismes et entreprises, et donc systématiquement ils ont retardé également la mise en place d'Intranet.

## 2) Les clés de réussite d'un projet Intranet :

Si une entreprise désire disposer un intranet il y'a quelques points essentiels pour la satisfaire.

tout d'abord être en accord et toujours garder le contact avec toutes les directions et pas seulement la direction informatique (D.I) .

L'Intranet n'est pas destiné qu'aux informaticiens, les opinions et les idées de toutes les directions doivent être regroupées, pour obtenir un accord entre elles, et avoir une bonne connaissance de ce qui est déjà à présent dans chaque service.

Viennent ensuite les nécessités de rigueur et de méthodologie pour ce qui concerne le projet technique en lui-même. Il ne faut jamais rompre le contact avec les directions.<sup>11</sup>

Le manager ou les utilisateurs, ces derniers devant toujours adhérer au projet et pouvant apporter des idées de modification. un processus de validation est donc important.<sup>12</sup>

Le projet doit être remis en cause au tant de fois que possible en vérifiant au pré des directions que les objectifs sont toujours respectés. Il faut obtenir un résultat constructif ( fonctionnel) rapidement et s'attacher à une amélioration par la suite, de plus l'implication du personnel de l'entreprise doit être présente dans le projet, au plutôt, afin de bien garder en vite les réels besoins des utilisateurs. Sinon il risque d'y avoir un rejet du projet .

Organisation pois technique, C'est dans cet ordre que l'intranet doit se conclure:

« On ne fait pas un projet technique pour la technique ».

Un projet intranet repose sur le triptyque:

fonctionnalités/contenus/délais

En quelques points les étapes d'un projet :

- Diagnostic ( poser les vrais problèmes )
- conception
- Réalisation ( délais budgets)
- Mise en place ( maîtriser les changements d'organisation)
- Pilotage
- Résultats ( satisfaction des utilisateurs et faire vivre l'Intranet).

<sup>11</sup> F. Breuzard, jm combret de norsys (SSI) et J.J Zwald de FINAREF ( société cliente) « conférence sur les NTIC et intranet ».

<sup>12</sup> [www.abf.asso.fr/htm/extranet/obs/bulletin/intranet.geneve.htm](http://www.abf.asso.fr/htm/extranet/obs/bulletin/intranet.geneve.htm)

Conclusion :

Pour conclure, on dira que l'intégration réussite d'un Intranet fait de cet outil le centre nerveux d'une entreprise, mais cela peut poser quelques problèmes de dépendances.

L'intranet ne doit pas aller à l'encontre des contacts entre le personnel de l'entreprise. La mentalité de partage de document qui est déjà courante aux Etats-Unis, en Grande Bretagne, en France ...etc. , semble poser quelques problèmes pour les sociétés algériennes, mais avec un bon management ceci ne devrait pas être rencontré.

En effet, le manager donnant l'exemple il peut par son comportement personnel développer une culture du partage. Et dans sa fonction de manager, valoriser les expériences en les mettant au service de la communauté.

L'entreprise a donc beaucoup à gagner d'un intranet ( informations pour tous, partage du savoir, débats ...) mais tout est dans l'utilisation qu'elle en fait, d'où l'importance de la qualité du projet mis en place.

**conclusion**  
**generale**

### Conclusion générale :

Comme nous avons pu le constater tout au long de ce mémoire de recherche, la Communication interne est un facteur essentiel à toute organisation. Cette étude nous a permis d'exposer que la communication interne ne doit pas être considérée uniquement comme un outil de transfert d'un point à un autre, mais au contraire, qu'elle est la combinaison de plusieurs paramètres pouvant contribuer à l'efficacité de l'entreprise.

Pour ce faire, la communication interne doit continuer son cheminement vers un développement profond et fondé au sein de l'entreprise, mais également auprès des managers, mais aussi et surtout auprès des salariés.

Que la communication interne soit un outil pour chaque salarié, nul ne peut aller contre cette idée, cependant, il faut concevoir la communication interne comme un service à part entière de l'entreprise. On peut dire que les nouvelles technologies de l'information et communication NTIC en générale, l'intranet en particulier sont des atouts pour l'entreprise.

Si la majorité de nos hypothèses ont été validées, la plus importante ne l'est pas, l'influence de l'intranet sur la communication interne de l'entreprise ; enfin, on a abouti à atteindre la problématique de recherche, et on a constaté que l'électronique vient de renforcer toutes les activités de l'entreprise ou de l'organisation en générale et l'intranet en particulier, cet dernier apporte plusieurs avantages ou bien de la plus-value pour l'entreprise.

L'intranet, est en plein boom. De nombreuses entreprises hésitent encore à basculer vers l'inconnu, ce phénomène n'en étant qu'à ses prémices, et de nombreuses contraintes sont à prendre en compte.

Reposer son système informatique ne se fait pas du jour au lendemain ; il faut également anticiper la formation des employés au nouveau mode de travail, et appréhender la dématérialisation irréversible de l'information.

D'autres ont compris les enjeux de l'intégration d'intranet dans leur système d'information ; elles ont compris que c'était un nouveau facteur de compétitivité, en terme de coûts d'efficacité humaine, de temps, et que ce dernier peut devenir un facteur d'amélioration de la cohésion et de l'efficacité des organisations.

A travers l'étude de plusieurs cas d'application d'intranet dans diverses entreprises de différente taille et d'activité dans le monde entier les résultats auxquels ce travail aboutit peuvent être résumé en ce qui suit :

1. les applications d'intranet peuvent être multiples et diverses selon l'activité de l'entreprise et sa nature.
2. l'intranet provoque un changement dans l'organisation de l'entreprise, et apporte une amélioration de travail constatée par tous les départements et services de l'entreprise.
3. l'intranet est simple à mettre en œuvre et peu coûteux, c'est une révolution ergonomique.
4. la mise en place d'un intranet ne coûte pas plus de quelques millions de dinars pour une PME si l'entreprise dispose de moyens de communication modernes et d'un parc d'ordinateurs récents en réseau par contre, la facture est toute autre si l'entreprise ne dispose pas de tels outils.

Malheureusement, les entreprises algériennes sont sous-équipées en ordinateurs. Intranet suppose la multiplication des postes de travail or il existe encore beaucoup de sociétés où il n'y en a pas un sur chaque bureau.

5. l'intranet est un outil stratégique et un outil de productivité. Sa principale difficulté réside dans la création et la maintenance de son contenu.

Etudier l'expérience d'une entreprise algérienne qui a réussi à avoir un intranet et pouvoir démontrer ainsi ses bienfaits sur l'organisation et la stratégie aurait donné plus de valeur à cette étude, mais malheureusement presque toutes nos entreprises sont dotées d'un réseau Internet mais pas d'un intranet qui n'est qu'un réseau privé à chaque entreprise ; et le pire dans tout ça c'est que même nos grandes entreprises de renommée internationale l'intranet ne demeure pour elles qu'un projet dont la conception nécessitera plusieurs années et perception de ses apports désormais de longues années d'application.

Mais une réalité s'impose a nous : les nouvelles technologies de l'information et de communication NTIC s'imposent en Algérie de certaines mentalités qui refusent le changement.

# **bibliographie**

## La bibliographie

### Les ouvrages :

- Abraham J. (1998), « Une GRH partagée dans une relation triangulaire : le cas du travail temporaire », *Cahier de recherche de l'IGT UPRES - IAE de Tours*.
  - Actes du colloque de la 17<sup>e</sup> Université d'été de l'Audit social (1999), « Audit social dans un contexte de changement », *IAS - ESSEC*, 26 et 27 août.
  - Akoka J., Chokon M., Comin-Wattiau I. (2000), « Une démarche d'aide au choix d'une méthode de reconfiguration des processus », *Actes du 5<sup>ème</sup> Colloque AIM*, Montpellier 8-10 novembre 2000.
  - Aktouf O. (1992), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Presses de l'Université du Québec.
  - Albert E. (1995), « La psychologie de l'action », *Sciences Humaines*, Hors série n°9, mai-juin, Pp.15-18.
  - Alchian A.A. (1950), « Uncertainty, evolution and economic theory », *Journal of Political Economy*, n°58.
- Alin F., Lafont D., Macary J.F. (1998), *Le projet Intranet. De l'analyse des besoins de l'entreprise à la mise en oeuvre des solutions*, Paris, Eyrolles.
- Alsène E. (1990), « Les impacts des technologies de l'information sur l'organisation », *Sociologie du travail*, n°3/90, Pp.321-337.
  - Alter N. (1990), *La gestion du désordre dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.
  - Alter N. (1995), « Peut-on programmer l'innovation? », *Revue Française de Gestion*, n°103, mars-avril-mai, Pp.78-86.
  - Amabile S., Gadille M., Meissonnier R. (2000), « Information, organisation, décision : étude empirique sur les apports des NTIC dans les PME internautes », *Système d'Information Management*, n°1, Vol.5, Pp.41-60.
  - Amhert C.H., Su Z. (1997), « Vers une gestion renouvelée des ressources humaines dans les organisations virtuelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°23, septembre octobre, Pp.14-26.

- Autissier D. (1997), «Les processus de contrôle dans la structuration de l'organisation», *Thèse de doctorat*, Université Paris I.
- Autissier D., Wacheux F. (2000), « Retours d'expérience d'actions de changement dans les entreprises », in *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement des entreprises*. Sous la direction de Autissier D. et Wacheux F., Institut de recherche en gestion, Université Paris XII, Paris, L'Harmattan, Pp.27-44.
- Bachelet C., Caron M.L. (1999), « Groupware et Impacts Organisationnels. Une approche exploratoire » *Congrès de l'AGRH*, Lyon, septembre.
- Bachelet C., Caron-Fasan M.L. (2000), « Introduction de la messagerie et des forums dans l'entreprise : quels impacts pour l'organisation? Une approche exploratoire », *Actes du 5ème Colloque AIM*, Montpellier 8-10 novembre 2000.
- Barette J., Berard J. (2000), « Gestion de la performance: la relation superviseur-employés et les liens avec les systèmes de gestion des ressources humaines », *Gestion*, Vol.25, n°1, Printemps, Pp.33-39.
- Barley S.R. (1986), « Technology as an occasion of structuring: Evidence from observations of CT scanner and the social order of radiology departments », *Administrative Sciences Quarterly*, Vol.31.
- Barraud J., Kittel F., Moule M. (2000), *La fonction ressources humaines*, Paris, Dunod.
- Barthelemy J. (2000), « Le métier au coeur de l'externalisation », *L'Expansion Management Review*, n°96, mars, Pp.91-98.
  
- Catherine Cudicio, « *La PNL : communiquer autrement* », aux éditions Eyrolles pratique
- SIRH de Marrakech, « *RH et NTIC, évolution ou révolution ?* », aux éditions du Groupe Liaisons
- François Silva, « *Devenir e-DRH* », aux éditions du Groupe Liaisons
- Nicole d'Almeida et de Thierry Libaert, « *La communication interne de l'entreprise, 2ème édition* », aux éditions Dunod
- P.Batreau, A. Bensoussan, D. Filatre, H. Tricot, *La Commune, Internet et les NTIC*, Foucher (2000)
- D. Mégard, B. Deljarrie, *La Communication des Collectivités Locales*, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence (2003)

- N. d'Almeida, T. Libaert, *La Communication Interne de l'Entreprise*, Dunod (2004)
- F. Alin, X. Amoros, M. Saliou, *L'Entreprise Intranet, Guide de Conduite de Projet*, Eyrolles (2002)

- Thierry Libaert, « *La communication d'entreprise* », aux éditions Economica

- Marie-Hélène Westphalen, « *Le communicator* », aux éditions Dunod

- Sous la direction de Michel Germain et de Claude Malmaison, « *L'intranet dans tous ses états, une approche interculturelle de ses multiples dimensions* », Chez IQ collectif / ClubNet / API

- M. Kalika, M. Ledru, H. Isaac, C. Beyou, E. Josserand, « *Le e-management :*

*Quelles transformations pour l'entreprise ?* », Aux éditions Liaisons

- « *la communication* », aux éditions que sais-je ?

#### Les articles :

- F. Mazerolle, « *knowledge management et organisation d'entreprise* », Université Ouchi (W.) et Williamson (O. E.) 1981 « *The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects* », in Van de Ven A.H. and Joice W.F. Eds *Perspectives on Organisational Design and Behaviour*, Wiley New-York, chapter 8, p. 347-370
- Porter (M.) 1985 *Competitive Advantage*, HBS Press

Ray (J. -E.) et alii 2002 Actes du colloque « *Droit social et NTIC* » du 18 octobre 2001 dans la revue *Liaison sociale* janvier 2002

- Reix (R.) 1995 *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert
- Rosenberg (N.) 1983 *Inside the black box : technology and economics*, Cambridge University Press

- Rosenberg (N.) 1994 *Exploring the black box*, Cambridge University Press
- Sire (B.) 2001 « 1990-2000 : dix ans de GRH qui ont changé France Télécom », Notes du LIRHE, n°350, Novembre 2001, Toulouse
- Stankiewicz (F.) 1999 *Économie des ressources humaines*, Repère n°271, La Découverte, Paris

Veltz (P.) 2001 « Le travail à l'heure des réseaux et de la flexibilité », article paru dans *Problèmes Économiques* n°2745, p.31-32 extrait de la *Revue du MAUSS* n°18 sous le titre « La Monde du 6 février nouvelle révolution industrielle », à partir d'une interview publiée dans *Le Monde* 2001.

- Williamson (O.E.) 1975 *Markets and Hierarchies*, Free Press, New-York

### Aix-Marseille III

- DG Tremblay, « *productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir* », Université du Québec
- S. Parrini-Alemanno, « *communication des organisations : paysage des recherches francophones* », Université de Montpellier
- Les cahiers de la communication interne n°2, mars 1998
- Les cahiers de la communication interne n°4, février 1999
- Les cahiers de la communication interne n°12, février 2003
- Les cahiers de la communication interne n° 14, Février 2004
- Informatiques magazine (Dont les numéro de décembre 1996 "Spécial Intranet" et de mars 1997 "Bases de données : La mutation Intranet".)
- PC Expert (Dont le numéro d'octobre 1996 "Les enjeux d'Internet dans l'entreprise.")
- 01 Informatique (Dont le numéro 1455 du 23/05/1997 contenant le dossier "Intranet en France".)

### Les sites Internet :

- <http://www.studyrama.com/article.php3?id-article=7552>

- <http://management.journaldunet.com/dossiers/031115cominterne/>

- <http://www.afci.com>

- <http://jaseur.fr.fr/jaseur/communicationinterne.htm>

<http://tecfa.unige.ch/etu.E72b/97/Conne/lingu.htm>

<http://www.lagazettedescommunes.com/>

<http://archimag.com/>

<http://www.grico.fr>

[www.intranet99.org](http://www.intranet99.org)

[www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)

[www.letna.com](http://www.letna.com)

[www.mastere.enst-bretagne.fr/iae/innovation97-98.html](http://www.mastere.enst-bretagne.fr/iae/innovation97-98.html)

[www.multimania.com/paulchampion/memoirecomp.htm](http://www.multimania.com/paulchampion/memoirecomp.htm)

[www.multi-solutions.com/internet/intra1.html](http://www.multi-solutions.com/internet/intra1.html)

[www.multi-solutions.com/internet/intra6.html](http://www.multi-solutions.com/internet/intra6.html)

## Tableau de matière

<b>Introduction générale :.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : la technologie intranet dans l'entreprise</b>	
<b>Section 1 : définition notion et application .....</b>	<b>4</b>
1) Définition de l'intranet .....	4
2) Spécificité de l'intranet .....	6
a) Un intranet, pour quoi faire ? .....	7
b) Quelle information intégré ? .....	8
3) l'intranet outil de knowledge mangement au sein de l'entreprise .....	8
a) qu'est ce que le knowledge management .....	9
b) a quoi sert le knowledge management .....	10
c) son enjeux dans l'entreprise .....	11
4)Typologie de l'intranet .....	11
5) Les apports de l'intranet .....	16
A)L'intranet au service du client .....	17
1. mieux connaître le client .....	17
2. innover plus rapidement .....	18
3. trouver les bonne idées.....	19
4. s'adresser a une clientèle mondial.....	20
5. se rapprocher du client.....	21
6. un intranet orienté client .....	22
B)améliorer la productivité.....	23
1.une étape technologique supplémentaire.....	23
2.des bases de données fiables et accessible .....	24
3.une standardisation de l'informatique .....	25
4.gains et coûts .....	26
5.risque et limite d'un intranet .....	28
<b>Section 2 :l'influence de l'intranet sur l'organisation .....</b>	<b>30</b>
1. de la hiérarchie au réseaux .....	30
a) l'heur de la transversalité .....	31
b) la gestion sans papier .....	31
c) l'intranet rapproche les métier .....	33
d) vers une entreprise apprenante .....	34
e) une nouvelle approche du temps de travail.....	35
f) un outil pour travailler a distance .....	35
g) gérer par les résultats .....	36
h) profession : directeur de la connaissance.....	36
<b>Section 3 :l'influence de l'intranet sur l'activité de l'entreprise .....</b>	<b>40</b>
A) les ressources humaines .....	40
1. la gestion des hommes.....	40

2. la formation .....	42
3. gérer les relations sociales .....	42
4. l'intranet au service de la productivité administrative .....	43
B) le marketing et la commerciale .....	44
1. un marketing affiné .....	44
2. un rendez-vous mieux préparer .....	46
3. les distributeur et les clients en droit a l'information .....	48
C) la gestion et la finance .....	49
1. chiffres-clefs rapports annuels .....	49
2. le control du gestion et le suivi financier .....	50
3. la réduction des délais pour la préparation des budgets .....	50
4. des comptes fournisseurs a ceux des clients .....	51
Conclusion de chapitre .....	52

**Chapitre 2 : Les théories et les modèles de la communication .....53**

<b>SECTION I. Les théories et les modèles de la communication .....</b>	<b>53</b>
1.1 Les théories de la communication.....	53
1.1.1 La théorie de l'information .....	53
1.1.2 La théorie de la communication .....	55
1.2 Les modèles de communication.....	56
1.2.1 Le modèle sociométrique .....	56
1.2.2 Le modèle interactionniste et systémique .....	57
2. La communication interne.....	58
2.1 Les modèles d'évolution de la communication interne à travers trois structures de gouvernance d'entreprise .....	59
2.1.1 Premier modèle : la technostructure stratégique ou l'entreprise classique .....	60
2.1.2 Second modèle : le management par la culture.....	60
2.1.3 Troisième modèle : l'entreprise coopérante .....	60
2.2 Recueillir les besoins .....	61
2.2.1 Les besoins de la Direction .....	61
2.2.2 Recenser les besoins des salariés .....	64
2.3 Le plan de communication interne .....	65
2.4 La communication interne est au service de la stratégie d'entreprise .....	68
2.5 La communication interne accompagne le management.....	68
2.6 La communication interne anime le réseau et mutualise .....	69
2.7 La communication interne et ses limites .....	70
3. Les nouveaux enjeux de la communication interne .....	71
3.1 Parler avant tout de la vie de l'entreprise.....	71
3.2 Du panneau d'affichage à l'intranet : les outils de la communication interne.....	72
3.2.1 Les supports classiques de la communication interne.....	72
3.2.2 Les nouveaux supports de la communication interne .....	74
4. La communication interne comme fonction partagée .....	75
4.1 La communication interne a-t-elle quelque chose à partager ? .....	76
4.2 Communication et management : des attentes réciproques ?.....	76
4.3 Des champs d'action qui s'entrecroisent.....	77
4.4 La communication interne doit-elle cesser d'exister pour être stratégique ?.....	79

4.5 Les contributions de la communication au management .....	80
<b>SECTION 2 : Les applications de l'intranet en communication de l'entreprise</b> .....	82
1) L'entreprise se présente .....	82
2) Les salariés se présentent.....	82
3) La presse passée en revue .....	83
4) Politique, procédures et moyens médiatiques : .....	84
5) Un calendrier prévisionnel .....	84
6) Une boîte virtuelle pour des suggestions concrètes .....	85
7) Des nouvelles internes .....	85
8) L'ouverture sur l'extérieur .....	86
9) L'accès modulé à l'information .....	87
<b>SECTION 3 : Les apports de l'intranet</b> .....	87
Communiquer Autrement .....	87
1) Partager l'information .....	88
2) Provoquer la réactivité .....	90
3) Que communiquer ? : .....	90
<b>Chapitre3: les obstacles s'opposant à l'introduction de l'intranet</b> .....	92
<b>Section 1 : Des obstacles à franchir pour s'imposer</b> .....	92
A) Des problèmes directement liés aux caractéristiques d'Internet .....	92
1) une qualité de service médiocre sur le réseau public surchargé .....	93
2) Un manque de sécurité .....	94
B) Des freins techniques .....	95
1. l'inadaptation infrastructures de communication et des postes de travail .....	96
2) Des doutes émis sur la capacité d'intranet à assumer des fonctions identiques à celles des outils de groupeware actuels .....	98
C) Des freins liés à l'humain .....	100
D) Des freins liés à l'entreprise même et Sa culture .....	101
1) La remise en question des modes d'organisation traditionnels des entreprises ....	101
2) Une accentuation du travail en groupe informatisé .....	102
Conclusion .....	103
<b>Chapitre 4: l'avenir des NTIC en Algérie</b> .....	104
<b>Section 1 : L'environnement Algérien et l'adoption des NTIC</b> .....	104
A) Révolution des NTIC et convergence des technologie .....	104
B) Les NTIC en Algérie .....	107
<b>SECTION 2 : les efforts de l'Algérie dans la promotion de l'adoption des NTIC</b> .....	111
A) le Net par satellite .....	111
B) L'évolution de la pratique des NTIC en Algérie .....	115
a) l'évolution remarquable de l'utilisation de l'Internet en Algérie.....	115
b) les solutions d'aide à la décision (intranet) et les entreprises algérienne .....	118
Conclusion .....	121

### Section3 :

<u>Le manager algérien et les systèmes d'information ou les causes d'un échec.....</u>	<u>122</u>
A) l'ordinateur dans les organisations.....	122
1) Investissement en équipement et exploitation du matériel au niveau de l'entrepris.....	122
2) formation ou recrutement d'un personnel technique( programmeur, programmeur analyste, ingénieur informaticien), à une autonomie limitée.....	123
3) création du service informatique de gestion pour premières missions, l'automatisation des tâches.....	123
B) les problèmes terre a terre de l'entreprise algérienne.....	124
1) les problèmes techniques.....	124
2) les problèmes de communications.....	126
C) le système d'information et le manager algérien.....	128
1) credo du manager.....	129
2) les clés de réussite d'un projet Intranet.....	131
Conclusion.....	133
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>134</b>