

## L'intranet comme révélateur des libertés, jeux de pouvoirs et stratégies d'acteurs dans les organisations

**Mots clés :** organisation, intranet, acteur, pouvoir, liberté

### Laurent Morillon

Université Paul Sabatier, Toulouse 3, LERASS

[laurent.morillon@iut-tlse3.fr](mailto:laurent.morillon@iut-tlse3.fr)

### Olivia Belin

Université Paul Valéry, Montpellier 3, Béziers, CERIC

[olivia.belin@univ-montp3.fr](mailto:olivia.belin@univ-montp3.fr)

## Introduction

Intranet, courriel, forum,... depuis quelques années maintenant, les acteurs de l'organisation ont vu l'émergence d'une nouvelle génération de supports de communication appartenant à la famille des TIC<sup>1</sup>. En 1999, certains auteurs prédisaient que l'émergence de ces nouveaux outils modifierait le fonctionnement des organisations : « *la révolution du numérique [qui] imposera un travail en réseau très différent des procédures actuelles, tant dans les relations avec les fournisseurs qu'à l'intérieur de l'entreprise, entre les différents secteurs qui la composent* » (Scalia, Duncombe, 1999). Les TIC, qui peuvent être considérés comme des objets de médiation et des processus de mise en relation de l'entreprise avec son personnel (Deley, 2000), sont une voie d'accès privilégiée à l'analyse des organisations (Heller, 2000).

Aujourd'hui, dans bien des discours professionnels, l'idée la plus largement répandue est celle d'une diffusion des TIC synonyme de vitesse d'exécution, de travail collaboratif et de rationalité organisationnelle (Morillon, Bouzon, Caria, 2006). L'intranet est ainsi souvent considéré comme un outil « *baguette magique* » (Perriault, 1989) pour mieux partager, mieux communiquer, mieux travailler ensemble. Il est dans les faits fréquemment imposé de façon « descendante » par les directions en quête de transversalité. Or, nous avons pu constater lors de deux recherches menées dans des organisations différentes que les modes d'appropriation et les usages de ces objets techniques dépendaient notamment des statuts, du référentiel culturel, des normes collectives partagées. La réalité du déploiement et les usages « réels » de ces outils de travail collaboratif sont souvent éloignés de ce qui était prévu à l'origine.

Comment les acteurs participent-ils à l'appropriation et à l'animation des intranets ? De quelle façon répondent-ils aux exigences et perspectives managériales ? Afin d'apporter certains éléments de réponse à ces questions, nous nous appuyons sur les résultats de deux enquêtes de terrain menées respectivement dans une entreprise de grande distribution et dans des laboratoires de recherche. La mise en parallèle de ces organisations aux caractéristiques différentes (activités, modes de fonctionnement, acteurs en présence, contextes d'action, ...) nous permettra de présenter un certain nombre de réflexions tant sur les contraintes qui pèsent sur les acteurs que sur leurs libertés, leurs pouvoirs, leurs stratégies dans l'organisation notamment dans les phases de conception et de déploiement de tels outils.

---

<sup>1</sup> Le sigle TIC désignera dans cet article l'ensemble des médias digitaux dont Internet, Intranet, progiciels de gestion intégrés (PGI) ou ERP (*Enterprise Resource Planning*), etc.

## **1 Un intranet documentaire dans une entreprise de grande distribution spécialisée**

### **1.1 Quel terrain pour quelle méthodologie ?**

La première organisation considérée est une entreprise française de grande distribution spécialisée filiale d'un groupe britannique. Elle emploie quatorze mille personnes et compte cent dix magasins en France. Le service de communication interne rattaché à la direction des ressources humaines constitué de trois personnes produit deux supports périodiques (un journal papier et un DVD) et plusieurs non périodiques (convention, livret d'accueil, affiches,...). Il existe également un intranet dont il est question dans cet article.

Afin de connaître le vécu, le ressenti, les interprétations des concepteurs de l'intranet nous avons adopté un mode d'investigation ouvert et semi-directif, favorisant l'expression spontanée de réflexions personnelles des intéressés sur leurs propres pratiques. Par ailleurs, afin de retracer et de tenter d'explicitier ces évolutions, nous avons réalisé une étude documentaire sur un échantillon de supports de communication. La méthodologie choisie nous a permis de croiser les différents points de vue, d'identifier les stratégies des acteurs et leurs logiques d'actions et d'appréhender les évolutions du site intranet sous un angle historique.

### **1.2 Un intranet documentaire pour le management intermédiaire**

Si les premières réflexions au sujet de l'intranet datent de 1997 son lancement n'est effectif qu'en 2004. Plusieurs raisons explicitent ce décalage : un contexte organisationnel peu favorable, un parc d'ordinateurs et un réseau hétéroclites et obsolètes, un coût jugé excessif. Début 2003, deux phénomènes relancent le projet : la disparition de la ligne managériale qui diffusait les informations sur les produits et l'engorgement de la messagerie. La direction « donne le feu vert ». La croyance que l'intranet « va régler tous les problèmes » est forte. Un comité de pilotage constitué d'une dizaine de personnes, concepteurs et futurs utilisateurs, se réunit régulièrement. L'intranet sera ouvert, sans administrateur et alimenté par une cinquantaine de publicateurs. Il a notamment pour cible principale les trois cent cadres et agents de maîtrise en magasin. Deux niveaux d'accès et des connexions non nominatives sont proposés.

Peu après le lancement, les débuts de l'intranet sont qualifiés « d'encourageant » par le comité de pilotage. Les informations majoritairement proposées, consultées et téléchargées concernent les produits et les marchés. Engorgement, difficultés d'utilisations, obsolescence de certains matériels en magasin... depuis fin 2005, les reproches faits à l'outil par les utilisateurs deviennent d'autant plus nombreux que celui-ci est devenu indispensable.

En matière de communication interne générale, cet intranet est peu développé. La sous-rubrique « communication » ne propose qu'un livret d'accueil et un espace « correspondants ». Des extraits du journal interne, dans les faits peu consultés, ne sont rapidement plus proposés. L'intranet permet essentiellement d'archiver et de diffuser rapidement des informations urgentes à destination de l'encadrement.

### **1.3 Une lecture de l'appropriation par le contexte et les stratégies d'acteurs**

Les entretiens menés nous ont permis d'identifier un certain nombre d'explications quant aux problématiques recensées. Absence d'administrateur, non respect de la charte de publication, renouvellement partiel de publicateurs, le site s'est retrouvé rapidement engorgé. La personne en charge de la partie technique, pourtant consciente des désagréments mais gérant l'urgence, reconnaît qu'un éventuel « nettoyage » ne fait pas partie de ses priorités. Quant aux difficultés d'utilisation, particulièrement sensibles chez les salariés les plus anciens, elles proviennent en grande partie de l'absence de formation formalisée. Enfin, l'obsolescence de certains matériels de diffusion en magasin est symptomatique d'un phénomène de « logique des supports<sup>2</sup> » (Morillon, 2004).

En ce qui concerne les défauts de développement de la partie « communication » de ce site, ils ont trois principales raisons. Tout d'abord l'interface choisie est assez peu conviviale. Ensuite, seule une minorité de salariés ont finalement accès à ce site. Ces deux premiers phénomènes ne favorisent pas le développement d'outils dédiés en communication interne générale. Enfin, le responsable de communication interne s'est avéré relativement peu impliqué dans l'alimentation du site. Climat délétère, désaccord avec la direction, licenciement en 2006 sont susceptibles d'expliquer cette moindre implication. Réduction des productions, licenciements, rattachement, ... le service de communication interne s'est avéré particulièrement sensible aux changements de direction<sup>3</sup> et d'environnement économique. La manière dont les dirigeants d'entreprises se représentent la communication interne et la manière dont agissent les services de communication tant à un niveau stratégique qu'opérationnel peuvent expliquer cette situation (Morillon, 2004). Ce service interagit par ailleurs dans un contexte d'autant plus difficile que les tensions, les replis identitaires, les stéréotypes (Iribarne, 1998), les rumeurs et le syndicalisme semblent se développer au niveau des salariés notamment depuis le début des évolutions organisationnelles de 1999<sup>3</sup>.

Si nous avons pu identifier certaines pratiques d'acteurs dans le cadre du développement de cet intranet, un contexte organisationnel finalement assez particulier nous a incité à rechercher d'autres cas. Nous avons donc croisé ces résultats avec ceux d'une thèse récemment soutenue et qui a pour terrain un laboratoire de sciences dures.

## **2 Un intranet outil de coopération entre chercheurs d'un laboratoire de sciences dures**

Ce second cas s'est donc intéressé en profondeur à l'appropriation d'un site intranet dans une communauté de chercheurs du CEFREN (Centre Français de Recherche sur le Nucléaire). Ceux-ci sont engagés dans un programme transversal et pluridisciplinaire sur la toxicologie nucléaire : Clairatome.

### **2.1 Terrain et méthodes de recueil**

Nous étudions une communauté scientifique transversale et pluridisciplinaire marquée par une grande hétérogénéité sur le plan scientifique, géographique et organisationnel. Le management vise, au delà des enjeux de recherche, une innovation sociale par la mutualisation des moyens des laboratoires, c'est-à-dire les machines, les résultats de recherche ou les protocoles. Certaines collaborations visent plus spécifiquement la mise à

---

<sup>2</sup> Elle fait privilégier à un commanditaire un support sans avoir mené une analyse approfondie sur ses finalités et sur la situation de travail dans laquelle il est censé s'insérer.

<sup>3</sup> Depuis l'acquisition de l'entreprise, les actionnaires du groupe britannique exigent plus de rentabilité. Cette entreprise de tradition paternaliste se voit ainsi appliquer un management plus directif et de nombreux changements organisationnels.

disposition d'outils de recherche des laboratoires en physique-chimie – davantage tournés vers la recherche appliquée – pour les chercheurs des laboratoires en biologie, plutôt tournés vers la recherche fondamentale.

Un site intranet de partage des connaissances et de communication vient idéalement soutenir sur le plan organisationnel (par « *l'instrumentation du partage* ») et sur le plan scientifique (par le « *stockage a minima* » des connaissances produites) le projet managérial. Ce site met en commun des connaissances produites lors du programme et des résultats obtenus. Malheureusement, les chercheurs ne consultent que très peu le site et aucun ne met ses connaissances ou ses résultats à disposition de la communauté. Les consultations sont épisodiques et courtes et il n'y a aucune mise en ligne et partage des documents émanant des chercheurs.

L'étude menée à un niveau groupal a pour objectif de cerner le sens et les usages possibles du site pour les chercheurs. Une spécificité de notre recueil de données se situe dans la mise en oeuvre de tests utilisateurs par ancrage phénoménologique (Belin, 2006) en complément d'entretiens semi directifs individuels et de groupe et des périodes d'observation participante.

## **2.2 Un intranet pour les chercheurs conçu par le management**

Ce site intranet interactif et dynamique vise ainsi à capitaliser et représenter des ensembles de connaissances pour tous. Outre les aspects documentaires ou de gestion de contenu, le site prend en charge des aspects plus relatifs à la gestion de la communauté : messagerie interne, forums, affichage des présences sur le site et accès ultra-sécurisé. L'ouverture du site auprès des chercheurs est consécutive à la phase de conception du projet initiée exclusivement par le management et les développeurs informatiques. Les chercheurs ont été en quelque sorte considérés « *à la fin du projet* ». Cela donne à ce projet un caractère managérial descendant doublé d'une construction à partir des besoins présumés des utilisateurs finaux.

Afin de soutenir l'appropriation du site par les chercheurs, le management impose des « *correspondants intranet* » dont le rôle peu défini est de participer à une remontée d'informations vers le management et les développeurs. Ces « *acteurs intermédiaires* » sont issus des laboratoires et du groupe de recherche. Ce sont majoritairement des thésards, supposés recourir plus aisément aux nouvelles technologies et être plus sensibilisés aux problématiques de partage des connaissances.

## **2.3 Une lecture de la non appropriation par l'appréhension du contexte et des stratégies d'acteurs**

Les chercheurs en biologie ou en physique-chimie poursuivent des enjeux d'excellence ou de réseau d'excellence par la constitution de domaines de compétences sur des machines, par la maîtrise de savoir-faire inédits et par la découverte de résultats révolutionnaires. La recherche se veut fiable, de pointe, rapide et inédite dans des univers laborantins fortement hiérarchisés. Les normes de secret sont largement répandues par rapport aux résultats de la recherche ou aux machines : l'information n'est pas donnée, même sur un article déjà publié ! Et si pour les chercheurs *en appliquée* les normes de protection ne concernent pas spécifiquement les résultats de la recherche, elles existent bel et bien sur les protocoles d'utilisation des machines. Les connaissances accumulées sur la manipulation d'une machine ne se divulguent qu'au « *compte-gouttes* ». Ici, la connaissance est une barrière à l'entrée qui permet aux laboratoires de se positionner au niveau international en tant que spécialiste

incontournable. Par ailleurs, cette connaissance est d'autant plus protégée qu'elle participe à l'évolution de la carrière des chercheurs.

Dans ce contexte, les chercheurs s'arrangent pour que n'apparaissent que des informations « *vieilles* », voire « *truquées* » afin de ne jamais compromettre ni leurs propres enjeux d'évolution, ni les enjeux de positionnement dans des réseaux. Face aux risques que représente la fuite d'informations, les chercheurs adoptent des attitudes de contrôle renforcé de leurs proches collaborateurs. De plus, les chercheurs ayant tous accès aux mêmes informations, ce site intranet remet en question les logiques hiérarchiques, notamment le contrôle de l'information scientifique en terme de connaissances et de construction des réseaux. Face à la montée des lectures indiscretes, les directeurs et les responsables scientifiques préfèrent développer des stratégies d'évitement du site et d'appauvrissement en terme de contenu.

Les observations faites sur deux terrains très différents nous donnent à réfléchir sur la manière dont les acteurs participent en réalité à l'appropriation et à l'animation des intranets. Elles nous permettent notamment de nous questionner sur les liens entre les pratiques organisationnelles, les communications managériales et les intranets.

### **3 Stratégies d'acteurs, communication et pouvoir dans l'organisation**

L'organisation peut être définie comme un « *système d'action concret... ensemble des jeux dans lesquels ses participants sont acteurs, qui définissent les buts réels de l'organisation et la façon dont elle affronte les problèmes concrets quotidiens et coordonne les actions des participants membres* » (Bergmann, Rojot, 1989). Toute action collective initiée par une direction d'organisation – un intranet par exemple - ne saurait donc être expliquée, ni comprise, sans la prise en compte des interactions et des relations de pouvoirs entre les acteurs.

#### **3.1 L'organisation comme cadre contraignant, autoritaire et manipulateur**

L'un des traits caractéristiques de toute organisation est son cadre structuré d'action contraignant et autoritaire (Desreumaux, 1998). Le principe d'autorité et de subordination permet en effet de faire passer l'intérêt collectif avant les préférences individuelles. Par ailleurs, l'autorité - liée à la notion de hiérarchie - donne la cohérence aux flux de décisions en fournissant des repères de finalité collective. Dans ce contexte, en particulier en Europe, la communication est culturellement considérée comme un moyen de gouvernement (Weiss 1977). Prérrogative du pouvoir, les possibilités de communiquer sont très inégalement réparties. Les intérêts en présence sont fondamentalement opposés : « *l'employeur représente la logique économique, celle de l'efficacité, des revenus, du bénéfice. L'employé représente la logique du vécu, celle des besoins journaliers, du mieux être, de l'équité* » (Lambert 1979). Les dirigeants guidés par des intérêts économiques ont historiquement une représentation productive de la communication. Aujourd'hui encore la satisfaction des besoins psychologiques et sociaux des acteurs est perçue comme un outil de contrôle et d'amélioration du rendement parmi d'autres (Giroux 1994). La communication interne, au sein de l'entreprise de grande distribution considérée, s'intègre ainsi dans un processus de manipulation (Floris 1996) et de domination puisque le salarié n'a pas les moyens de définir la finalité de son action (Nicotri 2001) ni ses modalités au travers de pratiques consenties et soutenues au travers de l'intranet. La direction perçoit le service de communication comme un prolongement du pouvoir et le maintien dans un rôle de porte-parole, de prestataire technique

qui ne peut avoir de pouvoir politique. Dans le second cas, a contrario, le site « du management » *veut* contrarier les logiques de pouvoir et de positionnement entre laboratoires en publiant des connaissances qui leur permettent d'établir des domaines de compétences spécifiques et des barrières à l'entrée.

### 3.2 Libertés et stratégies d'acteurs

Si les individus sont contraints voire manipulés par et dans un contexte organisationnel donné, toute organisation reste pourtant soumise aux marges de manœuvres de ses acteurs (Bernoux, 2004). Ainsi, dans l'entreprise de distribution, le responsable de la communication interne, de par son statut, se devait de participer aux réunions de conception du site intranet. Pourtant sa participation a minima et ambiguë aboutit à une partie « communication » vidée de son contenu et de fait non consultée. De la même manière, le responsable de la partie technique du site, pourtant contrainte au bon fonctionnement de celui-ci, ne considère pas son « nettoyage » comme une priorité alors que les désagréments engendrés sont nombreux et notoires. Dans les laboratoires considérés, le projet managérial descendant ne suffit pas à imposer un recours au site, d'autant que celui-ci vient buter sur les pratiques quotidiennes et les logiques partagées des chercheurs. Pourtant, soumis aux injonctions du management, les directeurs de laboratoire donnent le change et participent, eux aussi, à des réunions pour l'amélioration du site. Ils participent également à la nomination des « correspondants intranet », qu'ils soutiennent publiquement tout en les menaçant dans l'enceinte du laboratoire.

Des zones d'autonomie imprévisible<sup>4</sup> (Crozier, Friedberg, 1977) permettent en fait à chaque individu de jouir d'un pouvoir<sup>5</sup> qui peut s'inscrire dans un cadre formel lié au statut ou au poste. L'acteur ne répond pas mécaniquement aux injonctions hiérarchiques. Sa maîtrise de l'incertitude lui confère une liberté et un pouvoir notamment sur ceux qui sont affectés par cette incertitude (Crozier, Friedberg, 1977). Le jeu qui en découle (refus, négociation,...) permet les ajustements nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation mais peut aussi s'avérer néfaste. Ainsi, dans les laboratoires étudiés, les défauts de transversalité constatés sont à l'origine de nombreux gaspillages, par exemple en matière de machines. Des laboratoires pourtant proches géographiquement ignorent les outils susceptibles d'être mis en commun. Cette ignorance est renforcée par les logiques de protection, de hiérarchisation et de positionnement mises en œuvre par les directeurs.

Au final, chaque acteur développe des stratégies individuelles afin de maîtriser des zones d'incertitude et d'accroître ainsi son influence. La mise en œuvre d'un intranet est l'occasion de faire émerger de nouvelles « règles du jeu » (Mucchielli, 2004) par exemple pour maîtriser l'information comme cela se voit dans les laboratoires. Les correspondants intranet trouvent dans leur rôle de gestionnaire de l'information une façon de renforcer leur position dans les laboratoires. Malgré les contraintes qu'ils subissent de la part des directeurs, ils viennent substantiellement modifier les interactions et ce faisant les normes collectives.

Les sites intranet considérés donnent finalement l'occasion d'ouvrir des débats organisationnels latents, en mettant face à face les exigences managériales et les pratiques des acteurs. Instrument de « pouvoir » ou de « changement » du management, ils sont aussi pour ceux qui sont censés s'en servir un moment privilégié et réflexif pour questionner leurs

---

<sup>4</sup> L'imprévisibilité peut dépendre de la capacité des acteurs à cacher leur jeu ou à créer des zones d'incertitude

<sup>5</sup> Soit « la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes » (Crozier, Friedberg, 1977)

propres actions, les logiques au quotidien et, en un sens, réfléchir sur le cadre de l'action collective.

## Conclusion

Comment les acteurs participent-ils à l'appropriation et à l'animation des intranets ? De quelle façon répondent-ils aux exigences et perspectives managériales ? L'étude sur deux terrains, même très hétérogènes, ne saurait permettre la généralisation des résultats. Nous avons cependant pu constater que l'intranet était le révélateur d'un certain nombre de jeux de pouvoirs. Sa conception, son appropriation, son utilisation dévoilent les stratégies mises en œuvre par les acteurs, de manière individuelle ou collective. Le changement doit ainsi être considéré « *comme un procédé sociologique, ce sont les hommes qui changent, non pas individuellement, mais dans leurs relations les uns avec les autres et dans leur organisation sociale* » (Crozier, Friedberg, 1977). Ainsi, les employeurs ne dominent pas sans partage car une partie de la réalité du travail et de la subjectivité des salariés leur échappe. Mais ce nouveau rapport de force ne se manifeste qu'en secret et reste non visible socialement (Zarifian, 2006).

Au delà des mythes engendrés par les TIC, leur développement et leur diffusion participent à la flexibilisation de la relation de travail (Morillon, Bouzon, Caria, 2006). Elles modifient tant l'activité dans l'organisation que les relations que celle-ci entretient avec ses partenaires. Ainsi, les TIC contribuent-elles à développer les relations en petits groupes dont les normes de fonctionnement induites sont en émergence constante (Bouzon, 2002).

## Bibliographie

Belin O., « Expérience de consultation, expérience d'organisation, les tests utilisateurs par ancrage phénoménologique », in Bouzon A., Meyer V., *La communication organisationnelle en question, méthodes et méthodologies*, Editions L'Harmattan, Paris, 2006.

Bergmann A., Rojot B., *Comportement et organisation*, Vuibert, Paris, 1989

Bernoux P., *Sociologie du changement, dans les entreprises et dans les organisations*, Editions du Seuil, Paris, 2004

Bouzon A., « Pluralité des discours de l'entreprise et représentations », in Paul-Cavallier M., Walter J., *Organisations, médias et médiations*, L'Harmattan, Coll. Communication et civilisation, Paris, 2002

Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris, 1977

Deley N., « Le journal interne : un objet pour comprendre les enjeux de la communication d'entreprise », in Delcambre P. et al., *Communications organisationnelles, objets, pratiques, dispositifs*, p 311-330, Presse Universitaires de Rennes, Rennes, 2000

Desreumaux A., *Théorie des organisations*, Editions EMS, Paris, 1998

Floris B., « Communication d'entreprise et pouvoir managérial », *Sciences de la Société*, n°39, 1996

Giroux N., « La communication interne : une définition en évolution », *Communication et Organisation*, n°5, 1994

Heller T., « L'audiovisuel d'entreprise comme objet scientifique » in Delcambre P. et al., *Communications organisationnelles, objets, pratiques, dispositifs*, p 311-330, Presse Universitaires de Rennes, Rennes, 2000

Iribarne P., *Cultures et mondialisation : gérer par delà les frontières*, (sous la dir. de), Ed. du Seuil, Paris, 1998

Lambert J., *L'information ascendante dans les entreprises*, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1979

Morillon L., *Quelle reconnaissance pour la fonction communication interne ?*, Colloque CNRIUT, Nice, 2004, p 255-262

Morillon L., Bouzon A., Caria M., *Les acteurs de l'entreprise face à l'évolution des supports de communication interne et à l'émergence des TIC : des pratiques plurielles*, Colloque international « La langue de la communication médiatisée par les technologies de l'information et de la communication », Bordeaux, mai 2006, actes à paraître

Mucchielli A., *Approche systémique dans les organisations*, Editions Armand Colin, Paris, 2004

Nicotri V-B., « La communication interne comme récit : de l'intériorisation à la convention », *Communication & langages*, n°130, décembre 2001

Perriault J., *La logique de l'usage, essai sur les machines à communiquer*, Paris, Flammarion, 1989

Scalia D., Duncombe P., *Communication et transparence : par-delà le cost control*, Les presses du management, Paris, 1999

Weiss D., *Communication et presse d'entreprise*, Editions Sirey, Paris, 1971

Zarifian P., « Travail, modulation et puissance d'action », in Bouzon A., *Etudier les communications organisationnelles : champs, concepts et perspectives*, L'Harmattan, Paris, à paraître en 2006