



**HAL**  
open science

## L'intranet dans l'organisation

Maryse Carmes

► **To cite this version:**

| Maryse Carmes. L'intranet dans l'organisation. 2005. sic\_00001332

**HAL Id: sic\_00001332**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00001332v1](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001332v1)**

Preprint submitted on 7 Feb 2005

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

### L'intranet : métaphore des relations de pouvoir dans l'organisation

#### Résumé :

Nos travaux de recherche sur les discours d'accompagnement ainsi que sur les dispositifs de conception collective d'intranets, permettent d'en identifier des « figures » paradigmatiques. L'une d'entre elles s'inscrit dans la dimension socio-politique de l'organisation. Un intranet régulateur des relations dont les problématiques se centrent sur le partage de l'information, le développement des coopérations, le collaboratif. De manière plus large, la représentation socio-politique de l'intranet se fonde sur, par exemple, l'émancipation du salarié vis à vis de sa hiérarchie (désintermédiation, « self-service »), la « transparence » informationnelle, la fédération des communications locales (intégration des intranets locaux dans des portails). Dans cette perspective, l'intranet revêt un caractère paradoxal : l'exploitation des « traces » et donc les potentialités de contrôle sont développées, des hiérarchies informationnelles sont définies (à l'instar des droits de consultations, de publications, etc.), un système hétérarchique se dessine, la responsabilisation et l'incitation à participer au réseau sont renforcées, la dichotomie pouvoir-savoir est revendiquée (a contrario de la conception foucauldienne) alors que ce sont d'autres sources de légitimité du pouvoir qui sont valorisées etc. L'ingénierie-projet est elle-même un dispositif de traitement de luttes d'intérêts et de régulation interne : l'intranet peut être vu comme une surface « holographique » des stratégies d'acteurs. Il se positionne alors comme un outil d'influence normative.

#### Texte

Michel Foucault a étudié le pouvoir omniprésent dans toute société et conçu comme un jeu mobile de rapports de force changeants : " C'est le socle mouvant des rapports de force qui induisent sans cesse, par leur inégalité, des états de pouvoir, mais toujours locaux et instables".<sup>i</sup> L'être humain, transformé en *sujet*, est pris dans des relations de pouvoirs de grande complexité se produisant à "chaque instant, en tout point, ou plutôt dans toute relation d'un point à un autre".<sup>ii</sup> Ceux qui ont le pouvoir ne sont donc pas seulement des supérieurs hiérarchiques.<sup>iii</sup> A l'instar des conceptions de Michel Foucault, pour Crozier et Friedberg "l'organisation rend possible le développement de relations de pouvoir et en fonde la permanence. En effet, le pouvoir [ ] n'existe pas en soi. Il ne peut s'exercer que dans une relation pour laquelle deux acteurs acceptent de se lier - ou se trouve de fait liés - l'un à l'autre pour l'accomplissement d'une tâche donnée; [ ]."<sup>iv</sup> En nous intéressant aux inter-relations permises par l'intranet et aux discours managériaux qui y sont associés, nous posons l'hypothèse de l'existence de nouvelles opportunités de relations de pouvoir ainsi que d'une représentation politique et fusionnelle entre l'organisation et son système d'information et de communication. En effet, au travers d'une modélisation de l'information, l'intranet dessine une « carte » des relations internes et externes. Postulons que l'écran peut ainsi être une surface « holographique » des stratégies d'acteurs. Pour Jean – Louis Lemoigne, les représentations s'inscrivent dans des « heuristiques modélisatrices » qui permettent d'appréhender la complexité du concept d'information dans l'organisation. De même, l'interaction information – communication associée à l'interaction information-organisation induit que « l'information forme l'organisation qui la forme ». <sup>v</sup> Dans ce cadre, la modélisation des relations permise par la mise en visibilité des structures formelles et informelles constitue une représentation et une nouvelle expression des relations de pouvoir. Afin d'étudier les enjeux de pouvoirs liés au développement des intranets dans les entreprises, on peut, en premier lieu, analyser la thématique réticulaire sous-jacente aux discours et la dimension politique de la notion polysémique de réseau. Le "réseau" s'associe à des paradigmes cristallisés dans les écrits philosophiques, économiques et politiques : la généalogie du réseau, présentée par Pierre Musso ou Daniel Parocchia, met en évidence le passage d'une vision "bio - métaphysique" (des origines mythologiques à Descartes), une vision "bio - politique" (18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> siècle), à une vision "bio - écologique" (initialisée avec l'apparition de l'ordinateur).<sup>vi</sup> Plutôt qu'une scission entre ces périodes, il s'agit de considérer la complémentarité, l'enrichissement des concepts et notions portés par un imaginaire connexionniste : « association universelle », « démocratie », « transition sociale »,

« désintermédiation », « auto-régulation », vont ainsi constituer les thématiques récurrentes des discours sur les dispositifs réticulaires.

L'utopie sociale indissociable de l'utopie technicienne se révèle encore avec le développement des moyens de communication et d'information modernes : seront alors convoquées les notions de redistribution des pouvoirs, d'autonomisation et de transparence.<sup>7</sup> Les technologies Internet et Intranet vont mobiliser dans certains discours cette même conception d'une démocratie réticulaire.<sup>8</sup>

Mais, il apparaît essentiel de contextualiser ces interactions car on ne saurait concevoir de représentations sans projet associé. Aussi, nous tenterons d'identifier les représentations managériales de l'organisation - réseau, en analysant d'une part les discours d'accompagnement (dans la presse spécialisée) et d'autre part les logiques d'actions, les situations, en nous appuyant sur un cas d'entreprise suivie depuis deux ans. L'approche empirique permet ainsi d'explorer l'appropriation des discours tout en considérant les visées performatives de certains articles, eux – mêmes langage opératoire ou communication institutionnelle participant à la construction de la représentation. Il s'agit donc d'explicitier le processus d'innovation potentielle au travers de traces écrites, des langages, des pratiques, des actions et des réactions générées par la conception de l'intranet RH. Il ne s'agit pas ici d'adopter une position déterministe mais de considérer les représentations associées comme autant d'expressions possibles d'un changement organisationnel se référant à des contextes spécifiques de production des discours.

S'inscrivant dans le champ de la communication organisationnelle, cette recherche s'intéresse plus particulièrement aux modalités d'inscription du changement organisationnel associé à ce dispositif de communication complexe et hétérogène qu'est l'intranet RH. Celui-ci introduisant un traitement particulier de l'information et de la communication, il s'agit de voir en quoi ces nouvelles formes de médiations et de traitement du collectif constituent un processus communicationnel innovant. De plus, souhaitant dépasser les seules représentations des tâches et des usages et donc de la seule communication homme / machine, l'intranet sera étudié dans son environnement, à savoir sous l'angle de la problématique politique : sur un plan macro (l'action institutionnelle et les acteurs dominants tels que la presse pris comme espace public d'argumentation), meso (au niveau d'une organisation dans son ensemble) et micro (identification des jeux d'acteurs et des négociations locales, ainsi que des spécifications techniques).

- Les différents enjeux de négociation particulièrement exprimés dans la presse managériale :

### **La transversalité croissante**

Les projets "intranets" vont mobiliser des concepts destinés à légitimer et à soutenir des ambitions « socio – managériales » portées par le système de communication.

A l'instar de "la toile d'araignée" de Diderot, internet pose la démocratie contre la dictature, dans l'ensemble de la société et au sein de l'organisation. Transposé à l'interne, pour certains managers, il s'agit clairement d'un moyen de promouvoir les réseaux locaux au statut de démocratie. Un nouvel espace social se trouve incarné dans le réseau technique qui est en lui-même le support. La démocratie organisationnelle est alors synonyme d'accessibilité croissante à l'information. Tout comme de Saint-Simon aux créateurs d'internet, le flux, ainsi permis par le réseau, ouvre la voie à un nouveau modèle social. La « désintermédiation », à savoir le contournement des intermédiaires, est ce qui permettra un contrôle croissant de l'utilisateur sur le monde qui l'entoure. La décentralisation, exprimée au travers d'un rapprochement du centre et du local, illustre le projet démocratique associé à internet mais tend donc également à caractériser l'intranet par une adaptation à l'organisation, de l'idéalisation d'un système a - centré et a - hiérarchique. La décentralisation des pouvoirs, à savoir une distribution vers la base de nouvelles prérogatives, illustre ici le modèle structural favorisé par l'introduction de systèmes d'information et de communication : la transversalité.

Il s'agit d'une réminiscence de conceptions déjà développées par l'école néo-classique (Chandler, Drucker, Sloan)<sup>9</sup>, par Mintzberg (étude des liens latéraux)<sup>10</sup>, puis par Aoki (« firme H », modèle de la firme horizontale).<sup>11</sup> Les effets technologiques ont été aussi étudiés par des sociologues comme Norbert Atler dans les années 80<sup>12</sup> et par Renaud Sainsaulieu. Ce dernier souligne la coupure entre le modèle hiérarchique vertical et les rapports fonctionnels horizontaux en affirmant que « la multiplicité des moyens de transmission de l'information écrite et orale augmente la transversalité des rapports de travail ».<sup>13</sup>

Pour Sainsaulieu, a contrario du modèle de Taylor où la hiérarchie concentre les décisions, « l'effet télématique et informatique » a pour résultantes trois aspects principaux : la responsabilisation, l'interdépendance des employés, la réduction du pouvoir de contrôle et de décision des cadres.

Certaines applications de l'intranet RH tendent en effet à favoriser une augmentation des capacités d'auto - contrôle et d'auto - évaluation : applications formation, évaluation autonome de ses compétences, gestion de sa mobilité. L'autonomisation croissante des individus, par le biais de ces applications informatiques, illustre la "logique de compétence " de Philippe Zarifian axée sur l'auto - évaluation, la prise de responsabilité et l'initiative. Pour les managers, le salarié devient "proactif", c'est à dire qu'il possède aujourd'hui les moyens d'agir sur son évolution de carrière et "l'entretien de ses compétences".<sup>13</sup> Mais l'intranet ne constitue ici qu'un symbole des mutations profondes des organisations depuis une dizaine d'années.<sup>14</sup> D'un usage très en vogue outre - Atlantique, le *delayring*, visant à supprimer les niveaux hiérarchiques, et *l'empowerment*, consistant à responsabiliser le salarié, illustrent le discours actuel sur les pratiques managériales émergentes. « L'organisation - réseau " associée par Boltanski et Chiapello à l'organisation - projet dessine donc non seulement un modèle communicationnel spécifique mais aussi une nouvelle distribution des pouvoirs.<sup>15</sup>

Cette désintermédiation présente des atouts pour les managers : Outre les facilités d'actualisation des informations sur un support électronique, c'est le gain de temps ainsi généré qui est mis en avant.

Pour certains managers, la fin des hiérarchies traditionnelles est rendue inéluctable par le développement des systèmes de communication. L'entreprise doit être hétérarchique<sup>16</sup> donc caractérisée par une structure plate permettant la responsabilisation de tous les collaborateurs et la mise en place de plusieurs hiérarchies en fonction des projets. Elle serait l'illustration du passage de rapports de domination à des rapports de coopération intrinsèquement liés au modèle de « l'organisation - projet ».

### **La dichotomie pouvoir - savoir**

Alors que les discours revendiquent une dichotomie du pouvoir et du savoir, en fait deux sources de pouvoir informel sont valorisées : la position dans le système de communication de l'organisation et l'expertise. A un premier niveau, le développement des techniques favorisant la transparence des communications et le contournement des nœuds de communication, c'est le pouvoir lié à la place des acteurs dans les circuits d'information de l'organisation qui diminuerait. Si ces arguments sont largement repris pour défendre une communication directe et efficace, sur le modèle émetteur - récepteur, dans le même temps les managers valorisent un pouvoir de diffusion des acteurs et un pouvoir légitimé par la détention de savoirs spécifiques. Dans un contexte où le capital immatériel de l'entreprise devient un enjeu majeur de compétitivité, l'expert prend en effet une dimension stratégique.<sup>17</sup>

Les applications, dédiées au management de la connaissance, constitueraient donc l'archétype de cette redéfinition des pouvoirs par la transformation du pouvoir "d'expert" mis en évidence par les travaux du sociologue hollandais, Mauk Mulder.<sup>18</sup> Les "meilleures pratiques" recueillies, enregistrées et diffusées sur l'intranet pourraient tendre alors à instituer les auteurs comme des émetteurs de "références". Dans l'éventualité où les auteurs restent clairement identifiés, au contraire d'une diminution du pouvoir d'expert, il s'agirait d'un renforcement du pouvoir d'influence de ceux - ci : le possesseur de connaissances trouve alors dans l'intranet un outil de diffusion et de reconnaissance de ses savoirs. Au sens de Mulder, le "pouvoir de référence" atteindrait son paroxysme car il pourrait conduire à une imitation totale (objectif pouvant être recherché au travers des bases d'expériences sur intranet).<sup>19</sup> Les discours managériaux expriment fortement cette ambivalence entre la dépossession exigée de son savoir individuel et la valorisation parallèle des connaissances. En effet, comment défendre la rupture entre pouvoir et savoir quand les projets organisationnels s'appuient eux - mêmes sur "le capital immatériel" et "la société du savoir" ? Pour Michel Foucault, pouvoir et savoir, loin d'être séparés, se produisent réciproquement.<sup>20</sup> Pouvoir et savoir sont donc indissolublement liés en ce sens que le pouvoir est dans le savoir et le savoir dans le pouvoir. Il en ressort que la connaissance, toujours exposée aux effets de pouvoir, ne peut s'envisager en dehors des rapports stratégiques entre individus.

### ***L'appartenance au réseau***

Le projet démocratique associé à internet et aux intranets se traduit également par la nécessité de connecter le maximum de personnes afin qu'elles puissent s'exprimer et participer. Mais, les débats

internes mettent en évidence les limites au principe de la connectivité généralisée : problématique des salariés postés ou itinérants, maîtrise technique des outils informatiques, accès des instances représentatives du personnel. Ainsi, une organisation particulière se forme comme une juxtaposition "d'une communauté des connectés" à l'organisation dans son ensemble. C'est alors la population « des connectés » qui constitue un groupe spécifique au sein de l'entreprise. A l'extrême, l'individu appartient à l'organisation sous condition d'être connecté à l'intranet.<sup>21</sup>

La démocratie organisationnelle via l'intranet n'exige pas seulement des conditions d'accessibilité mais aussi des possibilités réelles de participation. L'interaction se présente alors comme l'aboutissement des démarches participatives. On assiste à un développement des fonctionnalités interactives, présentées comme autant de signes de participation directe à la vie de l'organisation « virtualisée » sur intranet. In fine, l'entreprise cherche à susciter la participation en établissant un rapport plus dynamique entre le salarié et l'information : "L'information ne va plus aux gens, mais c'est à eux d'aller vers elle". L'efficacité des communications, établies sur des modes "pull", s'appuie donc sur la motivation des salariés (nouvelles normes comportementales, distribution à des conditions avantageuses d'ordinateurs à domicile et de connexions à internet).<sup>22</sup>

### ***L'expression syndicale***

La presse RH fait apparaître également une problématique, encore émergente, relative aux normes et aux règles d'usage de l'intranet : l'expression des syndicats. Cette sensibilisation croissante des syndicats se traduit de manière récente non seulement par une revendication de participation aux projets, au niveau de l'organisation dans son ensemble, mais aussi par une tentative d'investissement de la technique elle-même. La création de sites web, par les représentations syndicales des entreprises, en est un exemple : selon *Entreprise & Carrières*, on comptait plus de deux mille sites syndicaux sur la toile mondiale au début de l'année 2000.<sup>23</sup> Les directions semblent démunies car elle ne peuvent exiger légalement la fermeture d'un site. La « lutte sociale assistée par ordinateur » (dénommée LSAO), illustre donc la prise de conscience, par les syndicats, des opportunités communicationnelles et politiques offertes par le réseau.

Malgré l'absence de contrôle des directions sur les sites syndicaux, rares sont celles qui accordent un droit d'expression syndical sur intranet : selon le *Monde Interactif*, le nombre sites syndicaux sur le réseau interne ne dépasserait pas la vingtaine en 2001.<sup>24</sup> En effet, comme le rappelle l'avocat Joëlle Berenguer, aucune législation n'autorise un syndicat à s'approprier les ressources de l'entreprise et notamment, l'intranet.<sup>25</sup> Rappelant cette absence de contrainte lors d'un discours sur le sujet, Martine Aubry précise en 1999, « qu'il appartient aux organisations syndicales de rechercher, par voie d'accord avec leur employeur, les modalités d'accès à la messagerie générale, et de diffusion de messages à caractère syndical. »<sup>26</sup> Cette absence de réglementation entraîne donc une diversité des pratiques à l'image de l'hétérogénéité des politiques et de l'historique du dialogue social au sein de l'organisation. La faiblesse de la présence syndicale sur l'intranet peut s'expliquer par un manque de maturité du projet ou d'une volonté d'information réduite envers les syndicats

Néanmoins, deux tendances de fond semblent inciter certaines entreprises à proposer des solutions plus globales : le risque majeur de contournement par la création de sites web syndicaux non contrôlables et l'importance croissante du concept de « développement durable » et « des fonds éthiques » qui intègrent le critère ressources humaines et notamment le climat social, la cohésion sociale dans la détermination des valeurs.<sup>27</sup>

Ivan Béraud, secrétaire général du syndicat Betor-Pub C.F.D.T (regroupant notamment les sociétés de services et conseil du secteur informatique) précise par ailleurs que « des sociétés comme Technip, Atos, ou encore France Telecom, sont des entreprises qui veulent donner une image de modernité ; ouvrir leur intranet participe à cette démarche ». <sup>28</sup> Interdire l'accès aux moyens de communication électroniques internes, constituerait donc un paradoxe majeur dans la stratégie d'entreprises prônant la transparence et le décloisonnement des individus dans l'organisation. Entre moyen d'enrichissement du dialogue social et outil de reproduction de luttes classiques, la technologie devient donc le support de stratégies multiples développées par les acteurs.

- Les enjeux de négociation particulièrement exprimés au niveau local :

### ***La conception de l'intranet***

Outre les choix technologiques qui sont décidés et à l'instar de tout projet transversal, la conception de l'intranet est une opportunité de positionnement et de mise en visibilité de certaines directions fonctionnelles. La constitution du groupe de projet est elle-même révélatrice des objectifs alloués au système de communication et d'information. Ainsi, le contenu éditorial pourra caractériser un intranet orienté « outil de travail » (légitimation récurrente du projet) ou plutôt positionné comme un espace de communication symbolique. Souvent hybride, l'intranet dédié aux ressources humaines résulte de la négociation entre les différentes strates de la fonction RH (paye, formation, communication, recrutement etc.).

Dans des contextes spécifiques, les DRH (à l'instar des autres services) voient dans l'intranet également l'occasion d'étendre leur influence par un contrôle sur le contenu mis en ligne : les productions personnelles des directions délocalisées n'ont donc plus aucune légitimité. Ainsi, l'homogénéisation des informations devient elle-même un enjeu de négociation. De même, les intranets de filiales ou de services spécifiques peuvent eux aussi être soumis à des choix d'inclusion, de cohabitation ou d'exclusion. La mouvance des frontières de l'organisation, résultant des fusions – acquisitions d'un groupe, peut se traduire sur l'intranet. Passé la page d'accueil de l'intranet d'un grand groupe, structurée en deux parties (groupe/filiale), chaque « clic » de l'intranete le bascule dans un univers différent, marqué par des structures de pages et graphismes hétérogènes. Le « portail », destiné à fédérer plusieurs sites distincts, est ainsi une macro-représentation de l'organisation au travers de ses entités mais aussi de ses identités communicationnelles.

### **La hiérarchie informationnelle**

Il s'agit également d'analyser le traitement d'un droit à l'expression au travers de la constitution d'une nouvelle structure hiérarchique, organisée par rapport à des droits de communication, d'expression, et définissant des niveaux de pouvoirs entre « ceux qui doivent savoir » (les lecteurs connectés), « ceux qui doivent s'exprimer », « ceux qui doivent contrôler les contenus » etc. Présenté dans la « charte intranet » d'un grand groupe français, le méta-annuaire de l'intranet (le L.D.A. P) se trouve être la pièce maîtresse du système de part ses capacités de « stockage des utilisateurs ainsi que de l'ensemble de leurs attributs ». Le salarié se voit attribué un « rôle » auquel correspondent des droits d'accès, de diffusion et de contribution : le *lecteur* a un droit de lecture; l'*auteur* possède un droit de lecture, d'écriture et de modification de documents ; le *modérateur* valide ou rejette les documents ; l'*animateur* peut déplacer et effectuer des copies entre dossiers et supprimer des informations ; enfin, l'*administrateur* a pour mission d'attribuer des rôles et de créer des sous – dossiers. Ces droits peuvent être cumulés notamment par l'administrateur. Les systèmes d'information dans l'organisation sont l'illustration d'une superposition de la hiérarchie informationnelle à la hiérarchie fonctionnelle, la première s'inscrivant dans les règles et les normes de l'échange.<sup>29</sup>

Le pouvoir stratégique semble donc opérer un glissement, non seulement, vers les utilisateurs détenteurs d'informations, mais aussi vers les directions informatiques, les animateurs de l'intranet, les administrateurs des systèmes d'information, imposant les techniques, les procédures d'utilisation, gérant les accès et les droits de consultation.

### **Le contrôle des salariés**

Autre enjeu politique inhérent au développement des systèmes d'informations en réseau tels que les intranets, le contrôle des salariés est une problématique qui sensibilisent bien sûr les salariés eux-mêmes ainsi que les directions mais aussi les syndicats et la CNIL. La Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés a rendu public le 28 mars 2001, son rapport sur la surveillance des salariés dans l'entreprise au travers de l'utilisation d'internet, d'intranet et de la messagerie.<sup>30</sup> Face une croissance des plaintes (+31% entre 1998 et 1999), la CNIL attire l'attention sur les dérives permises par le développement des technologies et incite à la rédaction concertée de chartes codifiant les usages.<sup>31</sup> Pour les salariés, la différence de nature entre l'intranet et les moyens de surveillance qui l'ont précédé (téléphone, vidéo-surveillance, badges ou contrôle d'accès), réside en la capacité nouvelle de la technologie à conserver toutes les traces laissées par l'utilisateur. Alors qu'il apparaît légitime au regard de récents jugements<sup>32</sup>, que des mesures de sécurité soient prises afin d'éviter des intrusions externes sur les réseaux d'informations ou de limiter les usages abusifs d'internet par les salariés, pour la CNIL, la traçabilité, permise par ces techniques, constituerait le moyen de contrôle privilégié du « contremaître virtuel » : celui-ci pourrait « tout exploiter sans que le salarié en ait toujours conscience et permettant [ ] d'établir le profil professionnel, intellectuel ou

psychologique du salarié virtuel ». <sup>33</sup> Indispensables au bon fonctionnement du système informatique (détection des pannes, sécurité, filtrage etc.), ces traces, produites par des technologies qui ne seraient pas conçues initialement pour surveiller, deviennent donc, pour reprendre une expression judiciaire, des « armes par destination » : le rapport de la CNIL souligne que « si les architectures en réseau et les protocoles d'internet ne sont pas des outils de surveillance par nature, ils peuvent être incontestablement des outils de surveillance par destination ». Par exemple, lors du développement d'une application dédiée au recrutement sur intranet, les fonctionnalités offertes aux recruteurs locaux pour la gestion de ses offres de postes, ont été perçues, par le DRH que nous avons rencontré, comme un moyen complémentaire de suivi des missions et des rendements de ses équipes.

Le déploiement des intranets et notamment ceux dédiés aux ressources humaines, ne constitue donc pas seulement un projet technique, mais il s'agit également d'un choix "managérial", à savoir d'une négociation des pouvoirs et des contrôles, de la forme d'encadrement des hommes au travail. Ce sont de nouvelles normes de fonctionnement du collectif qui sont ainsi définies et dont l'application en est aisément contrôlable. Loin d'épouser cette vision négative des applications en réseau, les entreprises revendiquent de nouvelles potentialités de développement des salariés, des formes novatrices de "coaching", une évolution de la fonction d'encadrement vers un rôle de "parrain" au contraire de minimiser voire d'exclure l'encadrement intermédiaire : "Une direction générale qui organiserait un contrôle systématique de la productivité de ses salariés en écartant son encadrement intermédiaire prendrait le risque de casser son fonctionnement interne." <sup>34</sup>

Certaines entreprises ne veulent voir, dans l'intranet, qu'un nouvel outil d'aide au management, s'en remettant "au professionnalisme" des salariés qui se doivent de respecter des règles déontologiques et les chartes d'utilisation.

Ces discours montrent toute l'ambivalence du passage d'une logique d'autorité à une logique de l'autonomie et de la responsabilité. Des travaux montrent aussi que plus d'autonomie et moins de contrôles directs n'induisent pas forcément un allègement des contraintes et des pressions qui pèsent sur les salariés. <sup>35</sup> Ce sont de nouvelles modalités de contrôle qui sont créées : contrôles horizontaux, contrôle non plus de l'activité physique mais de l'activité mentale et pouvoir hiérarchique renouvelé. Loin d'un déterminisme, il s'agit donc bien d'un choix d'exploitation des potentialités techniques, entre enrichissement des méthodes managériales ou taylorisation actualisée des organisations.

### ***Les nouvelles modalités de coopération et de coordination***

Si l'intranet vise à plus de transversalité, il implique également une explicitation des processus existants. Certaines applications ressources humaines, à l'instar d'un projet recrutement que nous avons pu observer, nécessite de repenser les procédures, de redéfinir le rôles des acteurs, de formaliser les comportements et de concevoir des référentiels communs. Cette démarche de normalisation (à l'instar des procédures qualité) se présente alors comme une opportunité de changement organisationnel. Dans ce cas, l'intranet RH constitue donc un dispositif structurant et impliquant un repositionnement des directions des ressources humaines dans leurs rôles et leurs actions.

Dans le cadre théorique structurationniste, l'intranet se positionnerait comme une technologie perturbatrice, neutre ou régénératrice. Néanmoins, on peut noter un hiatus récent mais sensible entre les discours caractérisés par l'emphase réticulaire et marqués par les paradigmes d'un imaginaire connexionniste; les stratégies incrémentielles caractérisées par des orientations très pragmatiques visant à l'efficacité et cherchant parfois à reproduire l'existant; et enfin, les discours se positionnant sur un plan bio-politique et décrivant un véritable processus de changement organisationnel. Différents plans d'impacts sont alors revendiqués par le discours managérial mettant en avant une transformation des modalités de coopération et de coordination et postulant une relation de causes à effets sur la gestion des processus de travail, l'organisation structurelle, la valorisation de l'entreprise par une capitalisation de ses connaissances, le management des hommes dans son ensemble (sur un plan technique, social et symbolique).

In fine, la conception de l'intranet s'accompagne d'efforts de conciliation et d'arbitrages sur les modalités d'expression, de circulation et d'auto-régulation et conduisent parfois à des structurations intermédiaires.

L'intranet constitue donc une représentation temporellement située de l'organisation en mettant en visibilité partielle la dimension politique de celle-ci. L'analyse des discours d'accompagnement et du cas d'entreprise, montre que l'on passe peu à peu d'une injonction à intégrer les normes d'efficience

de l'organisation (années 1995-2001), illustrant un processus progressif de normalisation des firmes, à des positions plus modérées. Le directeur de la communication de Snecma ne voit dans l'intranet qu'un repositionnement des rôles hiérarchiques dans le processus de changement : « l'intranet ressemble plus à son entreprise qu'il ne la transforme [ ] Le système de relations de pouvoir est plus fort que les technologies, il sait les récupérer à son profit »<sup>36</sup>. Certaines directions des ressources humaines, réaffirment ainsi la position des communications interpersonnelles par rapport aux médiations technologiques : « Un management direct fondé sur des règles connues de tous et plus efficace qu'une gestion des ressources humaines par ordinateur interposé ».<sup>37</sup> Inhérente à une rationalité limitée, la difficulté à comprendre dans leur globalité les actions qui sont menées illustre l'altérité prégnante des projets intranets. Pensés comme des dispositifs de clôture, ils peuvent concomitamment être facteur d'instabilité et d'incertitude.

Au travers des différents plans d'enjeux politiques liés à l'intranet, c'est le changement organisationnel et l'appropriation différenciée des TIC qui sont ainsi illustrées. Tel que l'a exprimé Françoise Bernard, « dans les organisations, la socialisation des TIC engendre de nouvelles formes de coopération, qui selon une logique de réflexivité, influencent en retour cette socialisation »<sup>38</sup>.

<sup>i</sup> Foucault M., *La volonté de savoir*, éd. Gallimard, p 122, 1976 (1<sup>ère</sup> édition)

<sup>ii</sup> ibid.

<sup>iii</sup> Dans un sens très général, le pouvoir est la capacité d'influer sur le comportement d'autrui pour Robert Dahl, *The concept of power*, 1957 ; Pour Bernoux, il s'exerce à travers un ensemble de médiations in P. Bernoux, *Systèmes d'autorité et relations de pouvoir au sein d'une organisation*, in Coster et Pichault, *Traité de sociologie du travail*, éd. De Boeck, 1994

<sup>4</sup> Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Ed. Seuil, 1977, p 78

<sup>5</sup> Le Moigne J.L., La modélisation systémique de l'information, in Pascal Petit (sous la direction de), *L'économie de l'information : la science économique au défi des théories de l'information*, la Découverte, coll. Recherches, 1998

<sup>6</sup> Ibid Musso P., *Généalogie et critique de la notion de réseau*, in Art Press, 4<sup>ème</sup> trimestre 1999, p 12-21

Parochia D., *Philosophie des réseaux*, éd. Puf, Paris, 1993

<sup>7</sup> Nora S. et Minc A., *L'informatisation de la société*, éd. Points, 1976; Bressand A. et Distler C., *La Planète relationnelle*, Essai, Flammarion, Paris, 1995

<sup>8</sup> Membre du chapitre français de l'Internet Society, Michel Deverge a formulé "un droit à la bande passante" et ce qui pourrait être la prochaine maxime de la cyberutopie sociale imprégnée de l'idéologie du réticulaire : "liberté, égalité, fraternité et connectivité" <sup>2</sup> in La Recherche, février 2000, p 94

<sup>9</sup> décentralisation des responsabilités et des décisions, structures plates avec éventail de subordination large. Objectifs recherchés : gain de motivation et allègement des missions des cadres.

<sup>10</sup> Mintzberg Henri, *Le Management*, éd. d'Organisation, Paris, 1990, 3<sup>ème</sup> édition 2000 et *Le pouvoir dans les organisations*, éd. d'Organisation, 1994

formes de structures matricielles, l'une permanente, l'autre changeante (projet) caractérisant l'organisation décentralisée horizontalement. « L'adhocratie », forme la plus innovante, va ainsi privilégier « l'ajustement mutuel » comme mécanisme exclusif de coordination.

<sup>11</sup> Aoki Masahiko, *Economie japonaise, information, motivations et marchandage*, Economica, Paris, 1991 - concordance entre la communication, le transport de l'information, et la conception des tâches. Résultats :: délégation généralisée, hiérarchie restreinte et simplifiée.

<sup>12</sup> Mise en évidence d'une refonte du processus décisionnel lié à l'effet bureaucratique

<sup>13</sup> Sainsaulieu R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, éd. Presses de la fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, 1987, p 288 - 289

<sup>13</sup> "proactif" est adjectif utilisé depuis 5-6 ans dans les milieux managériaux et fait partie du jargon spécifique aux ressources humaines. La revue *Liaisons Sociales* en donnent des exemples en janvier 2001.

<sup>14</sup> De taylorienne et pyramidale, l'organisation du travail tend à suivre le **modèle matriciel et transversal**. En France, selon les informations du Ministère de l'Emploi, un tiers des entreprises ont réduit leur hiérarchie au cours des cinq dernières années. Pour les entreprises de plus de 500 salariés, la proportion atteindrait 55%.

<sup>15</sup> Boltanski L. et Chiapello E., *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, éd. Gallimard, 1999

<sup>16</sup> *Liaisons sociales*, *La net économie chamboule le monde du travail*, n°16, nov.2000

<sup>17</sup> Michel Crozier, « Le phénomène bureaucratique », 1965, « le cas du monopole » : mise en évidence cette source de pouvoir informel que constitue l'expertise.

<sup>18</sup> Mulder, Dejong et Kopplenaar, *Types of influence in organisations measured with a questionnaire the IAQ*, *ronéo Universiteit Delft* et aussi Mulder, *The daily power game*, 1972 in Sainsaulieu, op.cit, p111; les 8 catégories de pouvoir proviennent essentiellement de French, Raven puis Lickert. Mulder identifie le pouvoir de récompense, de punition, de sanction, formel, légitime, de référence, d'expert et de persuasion.

<sup>19</sup> le pouvoir de référence selon Mulder : "B considère que lui et A sont du même genre, et que cela justifie son influence, à l'extrême cela peut conduire à une imitation totale." in Sainsaulieu, op.cit, p 112

<sup>20</sup> Michel Foucault, *Surveiller et punir*, p31-32, Gallimard, 1975

<sup>21</sup> Daniel Victoire, Responsable des Systèmes d'Information du groupe Schneider, déclarait lors d'une conférence Net 2000 en mars 2000, que « pour appartenir à une entreprise, il faut être dans l'annuaire de l'intranet ».

<sup>22</sup> France Télécom donne accès à l'intranet de l'entreprise et à sa messagerie ; d'autres donnent des possibilités de consultation d'informations à caractère social ou encore à des modules de formation.

<sup>23</sup> *Entreprise & Carrières*, *Les syndicats attaquent en ligne*, n°511, 11-17 janvier 2000, p 8

<sup>24</sup> *Internet et Syndicalisme*, [www.itinerant.qc.ca](http://www.itinerant.qc.ca)

<sup>25</sup> Joëlle Berenguer, avocat et directeur du département Droit du Travail au cabinet Alain Bensoussan; *Syndicats, quels droits sur intranet ?*, sur [www.drhactu.com](http://www.drhactu.com), consulté le 14/02/01; rubrique *Les Ressources Humaines à l'heure d'internet*.

<sup>26</sup> Réponse de la ministre de l'emploi à la question posée le 1<sup>er</sup> février par le député Jean-François Rossy ; in *Entreprise & Carrières*, Dialogue social sur intranet, n°489, 6 juillet 1999, p13



---

<sup>27</sup> la construction de fonds dédiés au développement durable se base sur des critères présentés par le premier fond éthique français, ARESE.  
[www.arese-sa.com](http://www.arese-sa.com).

<sup>28</sup> *Internet et Syndicalisme*, dossier de l'itinérant électronique, op.cit

<sup>29</sup> Valérie Lépine, cahiers de la SFIC, 5/6 décembre 1997

<sup>30</sup> Bouchet H., vice – président délégué de la CNIL, *La Cybersurveillance des salariés dans l'entreprise*, rapport de la CNIL téléchargeable sur le site [www.cnil.fr](http://www.cnil.fr)

<sup>31</sup> Entreprises & Carrières, *Syndicats et protections des données personnelles*, forum de discussion [www.entreprise-carrieres.presse.fr](http://www.entreprise-carrieres.presse.fr)

<sup>32</sup> Pour une présentation de la jurisprudence sur la surveillance des salariés : site de la CNIL

<sup>33</sup> Rapport 2001 de la CNIL, op.cit, p 4

<sup>34</sup> Réponse de la ministre de l'Emploi à la question posée le 1<sup>er</sup> février par le député Jean - François Rossy; in *Entreprise & Carrières*, *Dialogue social sur intranet*, n°489, 6 au 12 juillet 1999, p 13

<sup>35</sup> Isabelle Berrebi-Hoffman, *Pouvoir et contrôle dans les entreprises d'expertise*, thèse de sociologie sous la direction de M.Crozier, IEP, 1997 in Sciences Humaines, *Organisations : le pouvoir invisible*, mars 2002

<sup>36</sup> Rancoule J., *La dynamique intranet : de l'information à l'interaction*, in Les cahiers de la communication interne, n°11, AFCI, septembre 2002

<sup>37</sup> Monique Schezalviel, directrice des ressources humaines aux AGF, in *Liaisons Sociales*, octobre 1998, p28

<sup>38</sup> Bernard F., *Le lien communicationnel en organisation*, in *La communication organisationnelle en débat*, Sciences de La Société, Presses Universitaires du Mirail, 2000, p 40