

## L'INTRANET DANS LES ENTREPRISES:EFFET DE MODE OU REPONSE A DES BESOINS REELS ?

**Mme Hakka Amal**

Maître assistante A université d'Oran

### Résumé

Le passage de l'Algérie à l'économie de marché a eu pour effet des conséquences non négligeables sur le comportement des entreprises. Ces dernières se sont mises à chercher de nouveaux moyens leur permettant d'améliorer ou de garder leur position sur le marché. Parmi les outils qui ont été créés dans ce sens on peut citer l'outil intranet. L'exploitation de cet outil est susceptible d'apporter à une entreprise de nombreux avantages, parmi lesquels : réduction des coûts, réduction d'entrepôts d'archives, amélioration et rapidité d'information, ... le problème est que certains praticiens d'entreprises pensent que cet outil n'est que le résultat d'un effet de mode et d'actualité. Le rôle du présent travail sera donc de présenter les raisons qui peuvent pousser les entreprises à mettre en place cet outil. Il permet ainsi de démontrer si l'installation de l'intranet est un effet de mode ou une nécessité réelle (vision stratégique) ?

**Mots clés :** intranet, entreprises, Technologies de l'information et de la Communication, TIC, coûts, information, effet de mode.

### ملخص

إن انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق كان له تأثيرات ملموسة على سلوك المؤسسات حيث قامت هذه الأخيرة بالبحث على وسائل جديدة تسمح لها بتحسين أو بالحفاظ على مكانتها في السوق. من بين هذه الوسائل نذكر الانترانيت. استغلال هذه الآلية بإمكانه أن يمد المؤسسة بعدة امتيازات من بينها تقليص التكاليف تحسين سرعة المعلومات. الإشكالية تكمن في أن بعض الممارسين في المؤسسات يرون أن هذه الوسيلة ما هي إلا نتيجة تتعلق بظاهرة التقليد الظرفية. الهدف من وراء هذا العمل هو عرض الأسباب التي تدفع المؤسسات على إقامة هذه الآلية. هذا العمل يرمي إلى إظهار ما إذا كان الانترانيت ظاهرة تقليد أم احتياج فعلي.

### مصطلحات

الانترانيت, المؤسسة, تكنولوجيا الإعلام و الاتصال, المعلومة, التقليد

### ABSTRACT

The transition of Algeria to the market economy system had a several consequences on the behavior of the firm. They are looking for new tool that improve and hold in their market position. The intranet can be cited as an example of that tool. The use of intranet may give to the firm many advantages like the economy of operational and administrative cost, rapidity and relevancy of information. However, the problem, in this context, is that some manager and in general the practitioners consider that this tool used us a result of current trend phenomenon. The purposes of this article this to discuss the

reason putting up an intranet system in a firm and to point if this intranet is a real need.

**Keys word:** intranet, firm, information and communication technologies, information, current trend

## INTRODUCTION

Le passage de l'Algérie vers l'économie de marché a pour conséquence l'ouverture de l'économie Algérienne sur le marché mondial. Ce passage mène les entreprises à devenir plus réactives et donc plus compétitives et à manipuler des informations face à une forte concurrence. Cette compétitivité peut se caractériser par une gestion plus efficace des ressources des entreprises. Dans cette perspective, La collecte, le traitement et l'exploitation d'informations utiles sont devenus des besoins vitaux de l'entreprise. Ces besoins vont de la préparation des décisions stratégiques à la préparation des décisions quotidiennes. Ainsi, le travail de toute entreprise nécessite de disposer en permanence d'informations utiles et fiables venants de sources diverses qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise.

Afin de disposer d'informations fiables, les technologies informatiques et plus précisément les intranets ont augmenté les possibilités d'échange entre des communautés à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. L'intranet est apparu en 1995. La firme Netscape qui a développé le célèbre Navigator, a donné la définition suivante de l'intranet. « Utilisé au sein d'une entreprise, un intranet serait la combinaison de la technologie du domaine des réseau locaux et de l'internet »<sup>1</sup>. Les auteurs Arnoux.V et Brunet.F (2002)<sup>2</sup>, indiquent que l'intranet utilise les techniques de diffusion de l'internet (mêmes protocoles : TCP/IP, http et mêmes applications : messagerie d'entreprise, forums, moteurs de recherche, ...) mais en les regroupant vers l'intérieur. L'outil peut également être identifié comme étant le réseau privé interne à une entreprise et constitué des ordinateurs de celle-ci. Les utilisateurs du réseau sont les personnes qui y travaillent, ils consultent des pages qui sont écrites et maintenues en fonction des besoins de chaque entreprise. L'auteur Westphalen. Marie-Hélène (2000) quant à elle, stipule que « l'intranet relie les postes d'une organisation en temps réel, quel que soit l'endroit où ils se trouvent et sans préalable hiérarchique »<sup>3</sup>. A partir de là, on peut déduire que l'intranet est un internet interne adapté à l'entreprise. Comme pour internet, un intranet comprend généralement un portail d'entreprise ou ce que l'on

---

<sup>1</sup> Arnoux. V, Brunet. F, « management en droit dans la net économie », paris , 2002, page 48.

<sup>2</sup> IDEM, page 48.

<sup>3</sup> Westphalen. Marie-Hélène, « communicator : le guide de la communication d'entreprise », édition DUNOD, Paris, Juillet 2000, page 401.

désigne par page d'accueil de l'intranet. Il comprend un serveur sur lequel sont regroupées les différentes fonctions : la messagerie, le groupware et les bases de données. Il est nécessaire de préciser que même si l'intranet utilise les technologies de l'internet, il ne nécessite pas une connexion à l'internet afin de pouvoir fonctionner.

L'accès à l'intranet est sécurisé. Il est réservé à un nombre limité de salariés autorisés à l'utilisation de l'outil. Chacun dispose des autorisations d'accès. En plus des droits d'accès, les entreprises mettent en place de firewalls<sup>4</sup> permettant de protéger les données de l'entreprise afin qu'elles soient invisibles de l'extérieur et accessibles uniquement à partir des postes d'un réseau local.

La mise en place d'un outil intranet est une décision relevant exclusivement de la direction générale de l'entreprise, puisque le changement attendu de la mise en place ne peut être réalisé que si les responsables d'entreprises en prennent la responsabilité.

Avant de mettre en place l'intranet, il est nécessaire d'avoir une réflexion sur les organisations et leurs besoins. Certaines conditions doivent être respectées afin de garantir la réussite d'un intranet. Selon l'auteur Botella qui indique que : « Tout d'abord, l'existence d'une volonté de changement de la part des cadres et des membres du personnel est nécessaire. Le projet intranet nécessite l'obtention de l'adhésion et l'implication des futurs utilisateurs de l'outil durant la mise en place, et ce afin de connaître leur réels besoins »<sup>5</sup>. Cet auteur précise également que : « si ces conditions ne sont pas réunies, il risque d'y avoir rejet du projet »<sup>6</sup>. L'auteur indique également que l'on doit garder contact avec l'ensemble des directions. Et que les opinions et suggestions doivent être regroupées. Il faut croire que s'ils avaient été intégrés dans le choix de l'outil et de son contenu, les salariés auraient été plus « volontaristes » dans son utilisation. Il a enfin ajouté, qu'il est nécessaire d'éviter une solution informatique en dehors des préoccupations liées à l'entreprise, et que le projet intranet doit être remis en cause autant de fois que possible, afin de vérifier auprès des utilisateurs que les objectifs sont respectés.

Certains avantages<sup>7</sup> résultent de l'exploitation d'un intranet. Les entreprises ayant mis en place un intranet argumentent sa mise en place par les propos suivants : l'outil permet une économie de temps et de moyens, l'outil ... permet ... Ainsi, nous considérant que les intranets sont des moyens nécessaires au développement de l'entreprise. La prise de conscience des

---

<sup>4</sup> Pare-feu ou mur de feu protégeant les données de l'entreprise.

<sup>5</sup> Botella.J, « », page 59.

<sup>6</sup> IDEM

<sup>7</sup> Nous reviendrons sur les avantages de l'intranet dans les parties qui suivent.

avantages de l'outil devra motiver et pousser les entreprises à le mettre en place. En d'autres termes, nous considérons que les prises de conscience des entreprises des avantages de l'outil, peuvent être des raisons qui poussent les dirigeants et chefs d'entreprises à mettre en place ce réseau.

Dans cette perspective, l'ouverture de l'Algérie à l'économie de marché a poussé les entreprises à développer leur mode de gestion et chercher à acquérir une certaine efficacité compétitive en maîtrisant au mieux les charges qu'elles supportent. La question qui se pose dans ce cas est : **que peut être l'intérêt pour une entreprise de développer un intranet ?** En d'autres termes : quelles sont les vrais raisons qui ont poussé l'entreprise à installer cet outil ? Deux hypothèses peuvent découler de ce qui précède :

- La première est que : les chefs d'entreprises sont conscients des avantages et des fonctionnalités que peut lui procurer un tel outil et l'adoptent dans le but d'exploiter les avantages et potentialités qu'il permet d'offrir. Car une exploitation optimale de cet outil ne peut se faire sans que les chefs d'entreprises en prennent conscience des avantages et potentialités que permet l'intranet.
- La deuxième hypothèse peut être la suivante : la mise en place d'un tel outil est seulement pour faire comme les autres ?

Cet article permet d'énumérer les principaux avantages et limites liés à l'exploitation de l'intranet et qui pourraient pousser les chefs d'entreprises à installer un outil pareil. On abordera par la suite les principaux freins qui risqueraient de freiner la volonté des chefs d'entreprises à chercher à le mettre en place. Pour réaliser cet article, nous avons prévu trois parties, la première partie présente l'installation de l'intranet comme étant le résultat d'un phénomène de mode. Nous aborderons ensuite une deuxième partie qui pose l'hypothèse cœur de ce travail. Elle a pour objectif de déterminer les raisons pour lesquelles une entreprise décide de la mise en place d'un intranet. On va ainsi procéder à la description des différents avantages que peut procurer l'utilisation de ce support de communication électronique, en considérant que se sont les prises de conscience de ses avantages qui conduisent les chefs d'entreprises à s'approprier un outil comme l'intranet. La troisième partie traitera des principaux obstacles qui ralentissent ou freinent l'utilisation de l'outil. Et enfin, on va conclure cet article par une conclusion résumant des informations résultant des éléments recueillis à partir des points précédents.

### **1. INTRANET : UN PHENOMENE A LA MODE**

Avant de faire le tour des avantages que permet d'offrir cet outil. Il est essentiel de poser la question suivante : l'intranet est-il ou non un phénomène à la mode ? Car, comme on va le voir, l'effet de mode peut aussi pousser les dirigeants de l'entreprise à décider de la mise en place d'un outil intranet.

Aujourd'hui, tout le monde parle d'intranet et plus encore de l'internet. Cet outil s'est répandu dans la vie professionnelle et a pris place dans les systèmes d'informations des entreprises. Sa rapidité de propagation est la preuve de son importance. Quand on parle d'intranet, on est confronté à deux avis :

- Le premier indique que la mise en place de l'outil en entreprise est un résultat qui reflète un effet de mode<sup>8</sup> et d'actualité. L'effet de mode est certain, on n'a jamais autant parlé d'intranet qu'au cours de ces dernières années. « Ceci se manifeste par d'énormes efforts dans la recherche et dans les médias autour de cet outil »<sup>9</sup>. On cite dans ce cas : les multiplications des programmes de recherche autour de ce thème : conférences, rencontres, séminaires, ... dans tous les milieux, et dans tous les secteurs d'activité : informaticiens, documentalistes, managers, ingénieurs, formateurs, ... on peut citer également les offres d'outils intranet par les sociétés de services. L'effet de mode peut se manifester aussi par la publication d'articles dans la presse grand public et multiplication des articles dans différentes revues professionnelles et scientifiques (exemple : revue française de gestion). On peut également remarquer que de nouveaux concepts comme : le groupware, le workflow, le knowledge management, ... se sont apparus et se sont répandus dans le domaine des réseaux.

- Le second avis explique que c'est le début de l'avènement d'une nouvelle ère et que même si c'est un phénomène à la mode, se sont les avantages et les potentialités qu'il permet d'offrir qui poussent les chefs d'entreprises à le mettre en place. « C'est donc une réponse à des besoins. L'outil est une opportunité. Il est donc nécessaire d'exploiter ses avantages qui offrent de nouveaux modes de gestion et de partage d'informations ainsi que de la connaissance »<sup>10</sup>.

Ceci conduit à admettre que l'intranet est un phénomène nouveau et en croissance rapide. Il conduit certains à croire qu'il bénéficie aujourd'hui d'un effet de mode et d'actualité. Mais avec un recul historique, il faut admettre que l'intranet n'est autre qu'une technologie, et que les technologies ont toujours existé. Il a seulement fallu un peu de temps pour qu'elles deviennent banales et ordinaires. Puisqu'elles sont utilisées de façon courante par un grand nombre de personnes. C'est le cas par exemple du téléphone, de la

---

<sup>8</sup> Intranet : un phénomène à la mode.

<http://www.management.journaldunet.com/dossier/031115cominterne/lead.shtml>

<sup>9</sup> Corby. Olivier, Dieng.Rose, Giboin.Alain, Gokbiwska.Joanna, Matta.Nada, Ribière.Myriam, "méthodes et outils pour la gestion des connaissances », édition DUNOD, paris, 2000, page 21.

<sup>10</sup> Compte-rendu réunion organisée par L'AFPLANE, internet/intranet et stratégie d'entreprise : intervenants : BOURDEIX.Fabrice, Michel.Jean.  
[http://www.keywood.fr/sitekeyw/html\\_val/ru\\$20.html](http://www.keywood.fr/sitekeyw/html_val/ru$20.html). 20 octobre 1997, paris.

télévision, ... l'entreprise a l'obligation dans ce cas d'être attentive aux évolutions technologiques dans un monde économique en profonde mutation. L'outil permet des retours sur investissements considérables. L'estimation des avantages qui y sont apportés, nécessite de mesurer l'ampleur des retombées de cet outil sur le domaine social ainsi que celui du travail. Dans ce sens certaines entreprises ont pu témoigner de retours sur investissements ou de gains de productivité réalisés suite à son exploitation. Prenons l'exemple de Chevron, compagnie pétrolière Américaine, qui économise 150 millions<sup>11</sup> de dollars par an. Skandia, compagnie d'assurances Suédoise, réduit la durée d'ouverture d'une succursale au Mexique de sept ans à six mois. Dew Chimical a augmenté ses revenus annuels de 100 millions de dollars par un management de son capital intellectuel. « Une étude de Lan Campbell sur les intranets précise que le retour sur investissement en matière d'intranet est de 100%. Qu'un investissement technologique incluant le coût du matériel et du personnel d'un dollars doit rapporter 10 dollars »<sup>12</sup>. On peut également prendre l'exemple de Silicon Graphics Corps, qui a réalisé sur trois ans une économie de 24 millions de dollars pour un investissement de 1,3 millions de dollars, soit un retour sur investissement de 1427% (1000 personnes connectées à travers 800 sites web internes)<sup>13</sup>.

On peut conclure dans ce cas, que ce n'est pas seulement la mode qui conduit à l'utilisation de cet outil. Les avantages qu'il procure ont aussi une influence sur son utilisation. Donc sa rapidité de propagation ne peut être que le résultat d'une prise de conscience de ses avantages. Ce qui indique que sa mise en place peut être le résultat d'une action réfléchie. Donc, selon ces propos, cet outil n'est pas qu'« une mode passagère, il va persister tout en évoluant et va changer profondément nos façons de nous informer, de communiquer et de travailler »<sup>14</sup>.

## **2. LES AVANTAGES DE L'INTRANET**

Certaines entreprises ont opté pour l'installation de cet outil au sein de leurs organismes, afin de bénéficier des avantages qu'il procure:

### **2.1. Intranet et hiérarchie**

La mise en réseau de l'information assure un accès aisé à cette dernière (sans se préoccuper ni du lieu, ni du temps). Ce qui est loin d'être le cas avec les moyens traditionnels. En effet, « L'intranet permet d'accéder en temps réel,

---

<sup>11</sup> Prax. Jean-Yves, « le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance », édition DUNOD, Paris, 2000, page 19.

<sup>12</sup> Prax. Jean-yves, IDEM, page 19.

<sup>13</sup> Prax.jean-yves, IDEM, page 19.

<sup>14</sup> <sup>14</sup> « intranet mobile au service des professionnels », <http://www.fing.org/index.php?num=29002>

de manière autonome, à la base documentaire de l'entreprise »<sup>15</sup> « en plus, l'intranet favorise les possibilités d'échanges d'informations, de remarques, ... entre tous les niveaux d'organisation de l'entreprise. Et ce sans passage obligé par tous les niveaux hiérarchiques »<sup>16</sup>. « L'intranet permet de fluidifier l'information, expliquer des décisions, couper les ailes aux rumeurs dans l'instant, car les processus de gestion sont plus directs et prennent moins en compte les contrôles structurels et les intermédiaires »<sup>17</sup>.

## **2.2. Facilité du travail et réduction du travail administratif :**

L'utilisation de l'outil permet d'éviter des systèmes qui étaient trop lourds. L'outil permet d'optimiser l'accès à l'information recherchée. Ainsi, le moteur de recherches facilite l'accès aux informations nécessaires à l'accomplissement du travail. Exemple : le département marketing peut savoir à tout moment l'état du dossier d'un client par l'intermédiaire du service des ventes.

L'avancement de cette technologie provoque des changements et amène les employés et les dirigeants à changer leurs façons de travailler. Ainsi l'utilisation d'un intranet suppose une automatisation de certaines tâches et ce grâce aux formulaires électroniques et à la technologie workflow, ces tâches étaient autrefois et même aujourd'hui faites à la main.

Les tâches qui peuvent être automatisées sont : la révision et l'approbation des documents, traitements des déplacements et des remboursements de notes de frais, l'archivage des documents, la mise à jour automatique de certains documents, inscription aux formations, organisation des réunions et réservation de salles, agenda partagé, gestion de dossiers administratifs tels que : dossier de personnel (mutation, gestion de congés, gestion de recrutement, retraite, ...). Cette automatisation des processus de travail devra amener les utilisateurs du réseau à commettre moins d'erreurs et peut contribuer à une moindre pénibilité du travail car dans la plupart du temps les utilisateurs n'ont qu'à remplir les formulaires, qui seront expédiés vers les personnes concernés pour être traités. Grâce à l'automatisation des tâches et aux formulaires électroniques, certaines entreprises ont pu transférer certaines tâches qui étaient prises en charges par le département de gestion du personnel à leur salariés. Ce qui a engendré une réduction et une facilité à réaliser le travail administratif par ce département.

En effet, certaines entreprises offrent des contenus intranet personnalisables en fonction du mot de passe de chaque employé. En ayant accès à la base documentaire de l'administration, l'employé habilité ne retrouve donc que

---

<sup>15</sup> Westphalen. Marie-Hélène, op.cit, page 367.

<sup>16</sup> Janvier-Godat. Sophie, « vers un cyberdialogue social », le nouvel Hebdo, le 22/03/2002.

<sup>17</sup> Marty.Robert, Xech.Jean, « vers un management assisté par réseau », EUNIS, 1997,

<http://www.Admiroutes.asso.fr/espace/intranet/Jazz.htm>

l'information pertinente, localise plus rapidement ce qui l'intéresse, et un temps précieux peut être gagné. « de ce fait, le département ressources humaines peut se décharger d'une série de tâches administratives pour se consacrer à la gestion stratégique du capital humain »<sup>18</sup>. « on estime qu'avec la mise en place d'un intranet le temps passé en administration diminue de 30% »<sup>19</sup>.

On peut également noter que l'outil facilite l'autonomie des employés. Ainsi, chaque utilisateur a la possibilité de sélectionner, stocker, utiliser de façon individuelle l'information qui lui est utile dans son activité et suivant ses centres d'intérêt. Avec les réseaux, tout acteur de l'entreprise peut interroger avec son micro la base de données centrale, transformer les informations obtenues pour ses besoins spécifiques. « L'utilisateur autorisé, peut aussi proposer des idées, des améliorations, des changements à apporter au travail et ce grâce aux échanges directs par messagerie électronique »<sup>20</sup>. « Grâce aux évolutions, l'employé passe du simple statut de consommateur au statut d'acteur impliqué dans l'animation du système d'information, par la mise en ligne de documents »<sup>21</sup>.

### **2.3. Intranet et économie de ressources**

L'installation de l'outil dans une entreprise permet à cette dernière de bénéficier d'économies considérables qui apparaîtront dans des domaines variés.

#### **a. Réduction de la consommation papier**

La recherche d'économies en matière de réduction des coûts, peut être une autre raison qui peut pousser les entreprises à chercher à mettre en place un intranet. « Parmi les objectifs liés à l'installation d'un intranet, on y trouve souvent la volonté des chefs d'entreprises à réduire la consommation du papier utilisé par leurs entreprises »<sup>22</sup>. En effet, le recours au papier représente un risque de lourdeur et difficulté de recherche ainsi que de stockage. La documentation électronique peut aisément remplacer la documentation sur papier. Elle permet de mettre à disposition sans délai, des textes à jour. Les informations diffusées peuvent être actualisées en temps réel.

L'outil permet d'éviter l'accumulation d'un grand nombre de documents apportant des corrections aux versions précédentes. Le document est réutilisable sans aucune nouvelle saisie ou impression. La mise à jour ne

---

<sup>18</sup> Gilbert.Patrick, Piganiol. Claude, « informatiser la gestion : applications aux ressources humaines », collection formation permanente en sciences humaines, édition ESF, 1999, page 96.

<sup>19</sup> Botella.jean, op.cit, page 60.

<sup>20</sup> <http://www.mvmemoire.free/titrenew.htm>.

<sup>21</sup> <http://www.admiroutes.asso.fr/espace/intranet.jazz.htm>

<sup>22</sup> [www.Multi-Solutions-services/intranet.intranet&extranet-Technologies.htm](http://www.Multi-Solutions-services/intranet.intranet&extranet-Technologies.htm)



consiste à modifier que la partie concernée, ce qui n'est pas le cas pour les documents papier. « Il en résulte une réduction de la consommation papier »<sup>23</sup>. Le document électronique peut être stocké sur les disques durs. Les documents sont mis à la disposition des salariés sur le serveur et chacun peut les consulter quand il le souhaite. L'accès à l'information est donc plus direct. On peut conclure dans ce cas que l'intranet fait disparaître une bonne partie des frais postaux, des mémos, du courrier interne, des piles de documents administratifs comme les notes internes. Ces documents devaient être imprimés, photocopiés et stockés. De ce fait, la réduction des frais d'imprimés est importante.

#### **b. réduction des coûts téléphonique et les besoins en déplacement**

L'intranet peut être un élément essentiel pour la compétitivité des entreprises, par l'économie qu'il permet d'obtenir sur certains coûts<sup>24</sup>. Il offre la possibilité de bénéficier des économies acquises par les logiciels disponibles sur intranet qui sont dans la plupart des cas gratuits. Ils facilitent ainsi l'accès aux informations, et permettent de réduire la facture téléphonique de l'entreprise. « En ce qui concerne les coûts de communication, l'intranet représente un avantage majeur : la tarification est indépendante de la durée et de la distance, ce qui entraîne des chutes considérables des coûts des communications nationales et internationales »<sup>25</sup>. Pour conclure, on peut dire que si les entreprises sont soucieuses de réduire leurs factures téléphoniques. Elles peuvent mettre en place un intranet mettant en relation l'ensemble de leurs filiales en leur donnant accès aux bases de données qui les intéressent.

La réduction des besoins en déplacements, représente elle aussi l'une des raisons poussant les entreprises à mettre en place un intranet. « Les échanges virtuels remplacent les rencontres interpersonnels »<sup>26</sup>. Puisque qu'avec l'intranet, les distances et l'éloignement géographique ne constituent plus un problème pour le travail en groupe. L'intranet permet ainsi à une entreprise de réaliser des économies en réduisant les déplacements des collaborateurs. En effet, combien de moyens y sont consacrés pour rassembler physiquement tout le personnel avec tous les coûts et les contraintes que cela pose ? Locaux pour rassembler le personnel, déplacements pour rencontrer les collaborateurs, transports coûteux de personnes. Grâce à l'intranet, on observe une chute relative de cet obstacle et de son coût. La vidéoconférence par exemple, économise les frais de voyages, ainsi que ceux de l'hébergement. « Devant

---

<sup>23</sup> Jean. Michel, Lerner. Michel, « intranet, entre effet de mode et (re) invention de la roue », congrès intranet forum, 1999, source : [www.enpc.fr](http://www.enpc.fr)

<sup>24</sup> Evelyne. Michel, op.cit.

<sup>25</sup> Berdugo. Alain, Jean. Gérard, Mahl.Robert, op.cit, page 418.

<sup>26</sup> Auvinet.J- M, Boyer.L, R.Chappaz, P. De Vulpian.G, « la communication interne au cœur du management », les éditions d'organisation, juin, 1990.

son écran, chacun participe à la réunion, sous l'animation de l'un d'entre-eux »<sup>27</sup>.

La messagerie électronique est aussi un moyen peu coûteux pour organiser les communications locales, régionales, nationales et internationales.

### **c. réduction des surfaces des stocks d'archives**

« Les grands groupes de tailles internationales, sont confrontés à des problèmes d'archivage considérables. Leur patrimoine archivistique, rassemblé sous la forme de documents manuscrits, dactylographié ou imprimés, représente dans certains cas plusieurs dizaine de kilomètres linéaires de boîtes d'archives »<sup>28</sup>.

Outre le coût engendré de ce stockage, la difficulté majeure réside dans l'impossibilité, dans la plupart des cas, de retrouver dans cet ensemble un document très ancien. En effet, chaque entité administrative, chaque structure opérationnelle constitue ses propres archives pour fonctionner de façon efficace. Avec l'intranet, il lui suffit d'accéder à une base de données centralisée pour bénéficier d'une information constamment actualisée. La GED permet de gérer l'archivage de façon dynamique et de procéder à son actualisation constante.

### **e. Réduction des coûts**

Libérée des activités mécaniques, une équipe plus réduite peut réaliser les mêmes tâches qu'une équipe précédemment plus importante. L'outil permet ainsi de remplacer plusieurs personnes comme c'est le cas de certaines secrétaires.

L'enseignement à distance ou le e.learning, permet de réduire d'importants frais de déplacement et d'hébergement. Le temps de formation se trouve également amputé du temps nécessaire au déplacement. La visioconférence permet de s'affranchir de la distance pour bénéficier d'une formation en temps réel, à plusieurs personnes éloignées les une des autres.

### **f développer le sentiment d'appartenance au moindre coût**

Le destinataire de l'information est clairement nommé dans l'adresse e.mail et se sent ainsi personnellement concerné par les messages qu'il reçoit dans sa boîte de réception. Cette personnalisation de l'information encourage une plus grande réactivité des employés face à l'information reçue et une plus grande implication dans la vie de l'entreprise et dans l'annonce de changements ou de décisions importantes. Le but étant que les salariés se sentent concernés par les enjeux de leurs entreprises et qu'ils soient au courant des informations importantes sur la vie de leur établissement.

L'intranet peut représenter un instrument pour la diffusion de la culture d'entreprise dans le cadre des fonctions de communication interne et de GRH.

---

<sup>27</sup> IDEM

<sup>28</sup> Germin. M, « l'intranet », édition economica, paris, 1998.

Il permet de véhiculer l'image de l'entreprise et renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise. « construire un intranet, c'est donner à chacun une vue globale de l'entreprise en lui fournissant le moyen de s'y insérer »<sup>29</sup>.

**2.4. Intranet et information :** favoriser les échanges transversaux constitue l'une des raisons incitant la mise en place de l'outil :

**a. Information disponible en temps réel**

« L'intranet abolit le temps »<sup>30</sup>. « Il facilite et accroît considérablement le partage et les échanges informationnels entre les collaborateurs »<sup>31</sup>. Il permet de diffuser l'information à tous les destinataires au même moment (échange de données réel).

Avec l'intranet, l'utilisateur a la possibilité de trouver très rapidement tous types d'informations, et ce grâce à des outils et critères de recherches internes mis à sa disposition, afin de trouver des documents classés. Cette recherche est facilitée, car tout est archivé en un lieu unique dans le serveur central et accessible à ceux qui ont le droit d'accès.

« les applications d'intranet offrent des mécanismes qui réduisent les délais de réponses et de production de documents administratifs, ... ces informations sont mises à disposition, afin de passer moins de temps pour trouver l'information nécessaire. Ce qui offre la possibilité d'exploiter ces données en temps réel. Chaque employé doit désormais effectuer davantage de travail au cours d'une même journée. L'intranet étant opérationnel 24 heures sur 24, l'accès à l'information est permanent et ne dépend que de celui qui la cherche »<sup>32</sup>. Chaque service peut maintenir sa propre page sur son serveur ou le serveur principal et y placer l'information utile pour tout utilisateur. Ceci favorise un décloisonnement des services ainsi qu'un accès plus large à une plus grande variété d'informations.

En plus, avec l'intranet, toute information modifiée sur un serveur est automatiquement mise à jour pour tous les utilisateurs. Ce qui peut représenter un facteur de productivité. « car les décideurs (les utilisateurs aussi) vont pouvoir bénéficier d'une aide à la prise de décision grâce à des éléments précis actualisés en permanence. L'entreprise peut ainsi devenir plus compétitive, et innove vis-à-vis des concurrents »<sup>33</sup>.

**b. Gagner du temps grâce à l'intranet**

---

<sup>29</sup> Intranet favorise la culture d'entreprise, [www.lesportailscommunnautaires.htm](http://www.lesportailscommunnautaires.htm), septembre 2000.

<sup>30</sup> Détrie. Philippe, Meslin. Catherine, op.cit, page 137.

<sup>31</sup> Lahouel. Brahim, « les nouvelles technologies de l'information et de la communication : l'emploi et le tiers monde », édition groupe de recherche pour une stratégie économique, Bruxelles, Septembre, 1997.

<sup>32</sup> [www.ulyssesGroup\\_S\\_a\\_intranet/exemples-groupware.htm](http://www.ulyssesGroup_S_a_intranet/exemples-groupware.htm)

<sup>33</sup> Michel.Evelyne, op.cit

Avec la documentation papier, le nombre d'heures perdues, à confirmer et à valider l'information contenue dans les documents ralentissent considérablement l'activité de l'entreprise. Ainsi, grâce à l'intranet, il ya une économie considérable dans les délais de recherche et la mise à disposition d'informations aux employés. « a l'aide d'outils relativement simple comme les moteurs de recherche, chacun a un accès rapide (instantané) en temps voulu et au besoin, à partir de tous les postes de travail connectés au réseau, à presque tous les types de données (internes, externes, nationales, internationales), il peut les récupérer et les utiliser selon les besoins »<sup>34</sup>. Ainsi, la question posée à l'acteur réside plus dans sa capacité à traiter l'information qu'il reçoit et à lui donner une perspective, un sens, que de consacrer du temps à la recherche de cette information.

Le modèle traditionnel de duplication est un processus pouvant être découpé en plusieurs étapes à savoir : la création des documents, la révision, la duplication, la distribution aux personnes concernées. Tandis que le modèle de duplication de l'intranet est un processus beaucoup plus court. Il ignore un bon nombre d'étapes du modèle traditionnel. « Il ne comprend pratiquement que l'étape une où le document initial n'est saisi qu'une seule fois. Ensuite, il ya orientation des documents vers un espace de conservation en économisant les délais et les coûts d'impression et de diffusion des informations »<sup>35</sup>.

### **2.5. Télétravail et travail en groupe**

L'installation de l'intranet permet l'abolition d'une grande partie des barrières liées au temps et à l'espace pour atteindre des niveaux plus élevés de flexibilité afin de faciliter le travail intellectuel à distance et en commun. Le télétravail peut être défini comme suit : « modalité d'organisation et/ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions suivantes : d'une part, le travail s'effectue à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu, en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le travailleur, d'autre part, ce travail implique nécessairement la transmission au moyen de l'outil informatique de communication ou des outils de télécommunications »<sup>36</sup>.

Cette forme de travail offre la possibilité de ne plus être présent en permanence sur son lieu de travail et à exercer son activité professionnelle « entièrement ou partiellement à distance ». les lieux de travail sont choisis par le travailleur lui-même. Il s'agit généralement de travailler à son domicile,

---

<sup>34</sup> Darbelet. M, J.M.Lauginie, « économie d'entreprise », édition FOUCHER, paris, 1997, page 74.

<sup>35</sup> Westphalen.Marie-Hélène, op.cit, page 399.

<sup>36</sup> Benghozi.Jean-Pierre, Licoppe. Christian, Rallet .Alain, « internet et commerce électronique », édition Hermes, Paris, Juin, 2001, page 207.

dans les locaux des clients, chez les fournisseurs, en déplacement dans une filiale de l'entreprise, dans sa voiture, dans un train, un avion. Le travailleur utilise dans ce cas un ordinateur portable relié à l'intranet.

Le travailleur peut être salarié ou indépendant, travaillant à temps plein ou à temps partiel. « plusieurs catégories de travailleurs sont concernés par ce type de travail tels que : les traducteurs, les programmeurs, les représentants, les technico-commerciaux, les managers internationaux, les consultants. Il peut aussi s'agir des cadres, des chercheurs, des journalistes, des graphistes et enfin tous les employés confrontés aux contraintes et aux exigences de la flexibilité »<sup>37</sup>. Les catégories des commerciaux et des agents de maintenance, sont les catégories les plus touchées par ce nouveau type de travail. La nature de leur travail les conduit à passer beaucoup plus de temps sur le terrain. L'internationalisation des entreprises constitue un autre élément qui vient renforcer la tendance au télétravail. De plus en plus, les entreprises interviennent sur des marchés mondiaux, mais doivent disposer d'implantations locales. L'ensemble des sites communiquent, alors par visioconférence et e.mail. Ces entreprises développent des intranets ou l'ensemble des ressources documentaires et des savoir-faire sont mis en réseau. Chaque salarié, peut où qu'il soit, disposer de toutes les ressources de l'entreprise, comme s'il était sur place au siège.

#### **a. Les avantages du télétravail :**

Ces avantages sont très nombreux. On peut citer parmi lesquels :

Augmentation de la productivité : l'impact sur la productivité constitue le principal intérêt des entreprises à recourir au télétravail. En effet, les études indiquent qu'en général le télétravail entraîne une augmentation de la productivité. Ce gain est estimé entre 10 et 20%. L'employé connaît, de ce fait moins de perte de temps, n'étant pas dérangé par les collègues ou distrait par son environnement de travail. Le télétravail permet aussi d'éviter tous les facteurs extérieurs empêchant de se rendre au bureau (grève, panne d'électricité). L'assouplissement des règles de fonctionnement agissent en faveur de l'employeur puisque l'employé n'est pas tenu à respecter ses horaires de travail.

Le télétravail peut représenter une source d'économies. En effet, le recours à cette solution peut permettre de réduire par exemple le coût des appels téléphoniques effectués par les commerciaux depuis le terrain.

Il accroît également la motivation des employés en les rendant plus autonomes. Leurs responsabilités sont plus grandes. Il en résulte une plus grande satisfaction au travail. Combiné au fait que l'employé gère plus facilement les obligations de sa vie personnelle et professionnelle, ces

---

<sup>37</sup> Prax.Jean-Yves, op.cit, page 208.

éléments ont une influence directe sur la motivation de l'employé, qui, de ce fait, améliore son rendement et la qualité des travaux qu'il réalise. Ces facteurs contribuent à augmenter la satisfaction au travail. Moins de stress (pas de supervision constante, de trafic perturbé, ...). Le résultat est qu'on peut obtenir un environnement de travail mieux adapté et une plus grande facilité de récupération des retards. Le télétravail est plus facilement adaptable aux contraintes et limites de certains employés comme les personnes handicapées ou les employés habitant dans les zones rurales.

#### **b. Un travail de groupe facilité**

L'intranet est un outil adapté au travail en groupe, grâce aux moyens de communication et d'informations qu'il propose. Il permet à la fois une meilleure communication dans une équipe, mais aussi une organisation de travail de groupe facilitée. Le concept du travail coopératif que permet l'intranet est apparu en 1994. Il est défini par l'association des sciences de l'information comme étant : « un ensemble de techniques et de matériels qui offrent à plusieurs personnes séparés ou réunis par le temps et l'espace, la possibilité de travailler sur un même document ou sur une même application pour contribuer à la réalisation d'un objectif commun. A l'aide de tous les dispositifs interactifs faisant appel à l'informatique et aux méthodes de conduite de groupe »<sup>38</sup>. « Le lieu physique de production de travail n'a plus aucune importance »<sup>39</sup>. « Peu importe l'endroit d'où travaillent les salariés, reliés par l'intranet. Puisque chaque membre d'une même équipe peut se permettre de se trouver en un lieu différent. Sans pour autant avoir à être présent en un lieu déterminé, et participer à un projet commun pour réfléchir et travailler ensemble pour échanger des idées et prendre une décision »<sup>40</sup>. « On peut déduire dans ce cas, que l'intranet est une solution de travail en équipe pour des collaborateurs distants les uns des autres »<sup>41</sup>. On peut parler d'équipe de travail lorsqu'un groupe partage un espace virtuel de travail consacré à une mission commune : « Avec cet outil, apparaît de plus en plus l'émergence d'un concept nommé communauté ou groupe communicant »<sup>42</sup>. Regroupant des individus éloignés géographiquement mais ayant en commun l'appartenance à une même entité professionnelle avec la mise en place de chefs de projet qui mobilisent des ressources appartenant éventuellement à des structures différentes de l'entreprise.

Il n'ya pas si longtemps, le travail en groupe exigeait des salles de travail spécialement équipées avec des tables modulaires, tableaux blancs,

---

<sup>38</sup> Cermain.Michel, op.cit, page 39.

<sup>39</sup> Westphalen. Marie-Hélène, op.cit, page 367.

<sup>40</sup> Maudet.Michel, Patat.Jean Christophe, op.cit

<sup>41</sup> Roger. NIFLE, op.cit.

<sup>42</sup> <http://patat.isdnet.net>

rétroprojecteurs, ... il impliquait la présence simultanée et permanente de tous les membres. Il était difficile dans ces conditions de maintenir l'intérêt et la participation de tous. Tout retard ou absence obligeait un travail supplémentaire. On peut dire dans ce cas que le projet intranet est utilisé pour organiser et synchroniser les actions au sein de l'entreprise. L'espace virtuel se concrétise par les applications de la messagerie électronique, la vidéoconférence et le groupware. Le travail en groupe peut être organisé autour d'une page intranet sans cesse remise à jour par les différents acteurs du projet. Chaque utilisateur travail à son rythme. Il modifie la page au fur et à mesure de l'avancement de son travail, il consulte les données que ses collègues laissent sur la page, observe l'avancement des autres et peut interagir avec eux, en envoyant des réponses à des questions posées. Quand un document est terminé, il est rangé sur le serveur. Une zone de stockage est accessible par tous. « Chacun vient y puiser de quoi alimenter la réalisation de son travail, sans avoir à contacter tous les participants pour se tenir au courant de l'avancement du travail en cours. Ceci permet de créer une meilleure synergie, et une progression du travail et des rapports, ce qui peut rendre l'entreprise plus créative »<sup>43</sup>. Ce qui est particulièrement intéressant pour une entreprise multinationale. « Les applications permettent de connaître en temps réel l'étendue des tâches effectuées et à effectuer »<sup>44</sup>.

### **3.6. Intranet et capitalisation des connaissances**

Le e.learning facilite le développement des compétences du personnel. L'intranet est aussi un outil de capitalisation des connaissances.

#### **a. le e. learning**

Abréviation de « elctronic learning ». Sa traduction littéraire est « l'apprentissage électronique » que l'on peut traduire par téléformation, e-formation. « Type de formation par internet ou intranet qui consiste à permettre à une ou plusieurs personnes d'acquérir une connaissance ou une compétence (se former) en utilisant les fonctionnalités des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ceci sans avoir à se déplacer et quitter l'entreprise ou chez soi (à distance) »<sup>45</sup>.

L'outil accroît l'apprentissage à distance en éliminant les obstacles liés au temps et à la distance. « les individus peuvent prendre en charge leur propre apprentissage en suivant une formation en ligne de libre accès et sur mesure (formation personnalisable) ». La formation à distance présente un certain nombre d'avantages. Elle permet :

- De se former à son rythme, en fonction de ses disponibilité ;

---

<sup>43</sup> Détrie. Philippe, Meslin. Catherine, op.cit, page 137.

<sup>44</sup> Berdugo. Alain, Jean. Gérard, Mahl. Robert, op.cit, page 515.

<sup>45</sup> Caspar. P, « nouvelles technologies éducatives et réseaux de formation », édition d'organisation, Paris, 1998, page 45.

- De mieux adapter le contenu de la formation aux niveaux, aux attentes et aux objectifs des salariés ;
- De réduire considérablement les délais et les coûts. Il faut noter que les investissements de départ peuvent toutefois être importants.

L'apprenant n'est pas obligé de se déconnecter de son travail. Il peut concilier ses besoins de formation avec ses objectifs professionnels. « les problèmes de délégation. Remplacement, qui accompagnent toute période de formation traditionnelle sont inexistantes »<sup>46</sup>.

**Exemple :** chez Siemens France. Une série de services ont été mis au point sur le réseau : consultation du catalogue de formation, inscription en ligne, convocation automatique aux sessions, tests d'évaluation, accès direct aux formations depuis le poste de travail. « cette initiative a valu à Siemens France le premier prix de l'innovation, décerné dans le cadre d'un concours des meilleurs intranets de formation organisé par le ministère du travail »<sup>47</sup>.

### **b. Les connaissances dans l'entreprise**

Une part importante d'informations intéressantes est celle que détiennent les employés de l'entreprise qui ont accumulé expérience et connaissance. N'étant pas intégré dans le système d'information de l'entreprise, cette information reste individuelle et non exploitable par les autres. La collecte de ces connaissances nécessite la mise en place d'un système de knowledge management. « le knowledge management est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs, qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs et producteurs »<sup>48</sup>. Elle est définie comme : « un processus organisationnel permettant l'acquisition, la structuration, l'intégration et la diffusion de la connaissance des acteurs de l'organisation en vue d'offrir une aide au travail et accroître l'efficacité organisationnelle »<sup>49</sup>.

L'intranet peut être le support nécessaire au partage de la connaissance : « Il permet la capitalisation du savoir en fixant les connaissances immatérielles de l'entreprise, et s'insère dans un processus collectif d'acquisition des connaissances en favorisant la construction d'une base de connaissance »<sup>50</sup>. Capitaliser les savoirs et les savoirs-faire conduit à concevoir une mémoire d'entreprise. Cette dernière peut être construite en utilisant l'outil intranet. Un mémoire d'entreprise ou base de connaissances est : « une structure mobilisée par les employés d'une entreprise, destinée à accueillir toutes les informations (savoirs et savoirs-faire) constituant le patrimoine intellectuel de

<sup>46</sup> [www.jdpro.net/jdp/dossier/dossier50.htm](http://www.jdpro.net/jdp/dossier/dossier50.htm).

<sup>47</sup> Botella.jean, op.cit, page 60.

<sup>48</sup> Prax.Jean-Yves, op.cit, page 292.

<sup>49</sup> Prax. Jean-Yves, op.cit, page 292.

<sup>50</sup>Michel. Evelyne, <http://www.npdc.cnfpt>, ouvert le 4/11/00.



l'organisation »<sup>51</sup>. Une mémoire d'entreprise devrait fournir la bonne connaissance ou information à la bonne personne, au bon moment.

Elle peut inclure par exemple, les connaissances sur les produits, les clients, les stratégies de vente, les résultats financiers, les plans et buts stratégiques. Il peut s'agir aussi des rapports, des présentations, des réflexions, des retours d'expérience. Les objectifs visés par un système de gestion des connaissances sont de :

- Protéger les savoirs-faire de l'entreprise : éviter la perte de savoir-faire d'un spécialiste après sa retraite, sa mutation au sein de l'organisation ou son départ pour une autre entreprise, ...
- Localiser les connaissances, les collecter, les préserver et les rendre visibles afin de les réutiliser plus tard dans de nouvelles tâches. Cela peut faire gagner beaucoup de temps. Pourquoi créer plusieurs fois le même document ?
- Exploiter l'expérience acquise des projets passés et conserver les leçons du passé, afin d'éviter de reproduire certaines erreurs ;
- Savoir qui sait quoi afin d'augmenter la capacité de l'entreprise à réagir face aux changements de son environnement. Dans le contexte actuel, et face à la rapidité croissante de l'évolution des besoins des clients, l'entreprise peut répondre aux attentes de manière flexible et efficace par une exploitation de ses connaissances et de ses compétences. Elle pourra ainsi accroître sa compétitivité ;

Ces considérations mettent en évidence la nécessité pour les entreprises de gérer le savoir-faire des experts. En mettant en place un intranet, les connaissances de l'entreprise ne sont plus uniquement dans les têtes de quelques experts. Au contraire, elles sont partagées et disponibles sous forme électronique.

Plusieurs modèles du cycle de vie de gestion des connaissances ont été proposés dans la littérature. Le plus intéressant à notre avis est le modèle de Grundstein. Selon ce modèle, la capitalisation des connaissances comporte quatre phases. L'identification, la formalisation, la diffusion et la mise à jour.

L'identification détermine les connaissances stratégiques détenues par les experts de l'entreprise. La diffusion permet un accès aisé à ces connaissances, tandis que la mise à jour permet de modifier et d'ajouter de nouvelles au fur et à mesure que l'entreprise évolue. La formalisation est l'étape cruciale qui va permettre de recueillir la connaissance et la transformer pour la rendre accessible. La formalisation est « une mise en forme qui rend les connaissances explicites et exploitables par l'ensemble

---

<sup>51</sup> Berdugo. Alain, Jean. Gérard, Mahl. Robert, op.cit, page 302.

des collaborateurs »<sup>52</sup>. Le modèle de Grundstein reprend ces quatre phases de capitalisation des connaissances et les remplace par les quatre verbes : repérer, préserver, valoriser et maintenir.

La technologie intranet permet de gérer les savoirs-faire de l'entreprise. Son capital immatériel en permettant aux collaborateurs de l'entreprise de mettre en ligne facilement leurs documents (rapports, notes, études) et de s'informer des projets en cours. « l'intranet est techniquement adapté au développement de projets knowledge management, grâce aux technologies de l'information et de la communication : groupware, messagerie, forums, GED, e.learning, moteur de recherche, workflow, ... »<sup>53</sup>. Qui peuvent aider à la réussite d'une démarche KM.

### **3. LES OBSTACLES A L'INTRANET :**

En parallèles aux besoins d'exploitation de cet outil, certaines limites risqueraient de freiner la volonté ou l'exploitation optimale de l'outil. Ce qui risquerait de réduire l'utilisation de l'outil empêchant ainsi une exploitation optimale.

#### **3.1. Résistances aux changements**

Avec le réseau, les personnes qui transmettaient l'information, sont les plus touchées car leur pouvoir est remis en cause. On peut conclure dans ce cas que la rétention d'information n'est plus source de pouvoir, et le système traditionnel où le chef ne divulguait pas l'information afin de préserver le contrôle, n'est ni accepté, ni efficace. Donc, ces responsables ne peuvent plus se positionner comme détenteurs de l'information vis-à-vis des autres.

La rétention de l'information dans ce cas ne peut se faire dans un système qui repose essentiellement sur la mise en commun des connaissances et des idées. « Sentant leurs places menacées, les cadres intermédiaires, adoptent parfois une attitude de résistance au changement »<sup>54</sup>. « il est donc important de bien les associer à la mise en place de l'outil »<sup>55</sup>.

« Les nouvelles missions d'un manager sont d'être à l'écoute, transmettre l'information aux bonnes personnes, vérifier la qualité et le contenu des informations, donner de la valeur ajoutée aux informations »<sup>56</sup>.

---

<sup>52</sup>Prax. Jean-Yves, op.cit, page 140.

<sup>53</sup> Puguère. Henri, « la révolution numérique qu'il ne faut pas rater », La lettre de l'école des mines D'ALES : n°18, Aout 1997.

<sup>54</sup> <http://www.ucc-cfdt.fr>, op.cit.

<sup>55</sup> Michel.Evelyne, <http://www.npdc.cnfpt.fr>, le 4/11/2000.

<sup>56</sup> Mellier. Valérie, « usage des intranets en formation : enjeux, freins et perspectives », université de Provence, Aix-Marseille 1, octobre 2001.

Il est nécessaire de souligner que l'information purement stratégique n'est pas disponible sur l'intranet, seuls les dirigeants et les cadres intermédiaires la détiennent.

Avec l'intranet, les structures pyramidales des grandes entreprises ne sont plus adaptées à l'environnement intranet. Dans ce système, les niveaux hiérarchiques successifs freinent les voies de circulation informationnelles. Alors qu'avec l'intranet, rien n'empêche un salarié autorisé d'aller directement chercher parmi les informations disponibles sur le réseau celles qui lui sont utiles pour son travail, ou à s'adresser directement à son supérieur. L'obligation est faite pour les managers d'adopter de nouveaux comportements. L'idée que l'information est synonyme de pouvoir pose un problème. Souvent, on n'accepte pas de partager l'information en possession et la mise en place de l'outil est incapable de résoudre ce problème. « certains chefs ont peur de perdre leur pouvoir, car ils ont bâti leur carrière sur la gestion de l'information, qu'ils distillent au compte-gouttes souligne le directeur associé d'un grand cabinet de conseil »<sup>57</sup>.

Face à ces résistances, nombre d'intranets créés dans les entreprises ont été des échecs au regard de leur finalité de partage et de transversalité, puisqu'ils n'ont pas pu aller plus loin. « les avantages de cette technologie restent superficiels par manque de sensibilisation et de formation du personnel, puisque, les réticences sont souvent liées à un manque de compréhension à l'égard de l'outil, trop faible culture informationnelle des acteurs et notamment des cadres dirigeant et des ingénieurs »<sup>58</sup>.

L'entreprise doit donc préparer la mise en place de l'outil si elle veut éviter l'échec. « il est important d'expliquer aux utilisateurs ce qu'il va apporter, entreprendre une action de sensibilisation de ses employés »<sup>59</sup>.

**3.2. Non intégration de tout le personnel :** les utilisateurs doivent tous être intégrés dans le plan de mise en place de l'outil. Les blocages individuels qui sont à l'origine de la non intégration du personnel sont recensés dans ces idées : l'outil n'est pas au point, je n'ai pas le temps, je ne veux pas transmettre tout mon savoir, je ne vois pas l'intérêt, ... tous ces freins doivent disparaître pour laisser place à l'intégration de chacun dans le projet. Tout le monde doit prendre conscience qu'il faut donner pour recevoir et que la connaissance prend de la valeur quand elle est partagée. La sensibilisation des salariés est donc primordiale. Certaines

---

<sup>57</sup> [http://www.KmY.info/rubrique.php/id\\_rubrique10.htm](http://www.KmY.info/rubrique.php/id_rubrique10.htm). lundi 24 mars 2003.

<sup>58</sup> Batazzi. Claudine, « impact des NTIC dans l'entreprise : vers une redéfinition du pouvoir managérial », [www.netfly.fr](http://www.netfly.fr).

<sup>59</sup> Botella. Jean, op.cit, page 58.

entreprises choisissent de motiver les salariés en les rémunérant en fonction de leur participation à partager leurs informations.

### **3.3. Les freins liés au télétravail**

Toujours plus de travail (même à la maison), plus d'informations à traiter, donc diminution des contacts humains. De ce fait, avec l'intranet, les barrières entre vie professionnelles et vie privées des salariés n'existent plus. En d'autres termes, les télétravailleurs n'arrivent plus de faire la distinction entre ces deux vies. En plus, L'intranet n'est pas un outil de proximité de chaleur humaine. Les échanges par messagerie privent les interlocuteurs des intonations de voix, des poignées de mains qui apportent beaucoup d'humanité. De plus, ils réduisent l'identité du collaborateur à son adresse électronique. L'outil intranet favorise l'automatisation, qui se traduit par un isolement accru face au poste de travail (surtout pour les télétravailleurs). Toujours dans ce contexte, si la messagerie permet d'échanger à distance, elle ne remplace pas une conversation en face à face, ni une réunion. Par exemple, dans la plupart des cas, les utilisateurs de la messagerie n'acceptent pas d'échanger des communications avec des collègues qu'ils n'ont jamais vus.

« Tout ce qui est technologiquement possible n'est pas forcément souhaitable ». Ainsi parmi les problèmes liés au télétravail, il existe le problème de répartition du temps de travail entre le domicile et le bureau. « Avec les nouveaux outils, le travail peut être réalisé « n'importe où » et « n'importe quand » »<sup>60</sup>. De ce fait, les salariés peuvent travailler selon des rythmes et des temps de plus en plus individuels. Selon les auteurs Coulon. Robert et Mercier. Samuel : « Cette nouvelle situation peut être saisie par l'employeur comme une opportunité pour accroître la disponibilité du salarié : l'amener à travailler chez lui ou pendant ses temps de repos. Il peut avoir tendance à lui confier une charge de travail plus élevée de peur que l'employé ne soit assez occupé »<sup>61</sup>. L'employeur peut considérer cela comme une opportunité, mais ceci risque de brouiller les repères entre lieux de vie privée et lieux de vie professionnelle en ayant de salariés cadres plus disponibles et plus investis. Le problème se pose de la conciliation des exigences professionnelles de l'employeur et du droit des salariés à une vie privée.

### **3.4. Les insuffisances en termes de formation et d'adaptation des produits**

La faible utilisation des intranets au sein des entreprises peut s'expliquer par le manque de formation des cadres et des utilisateurs en matière de nouvelles technologies et plus généralement d'informatique. Il est

---

<sup>60</sup> Kalika. Issac, « gestion et vie privée », revue française de gestion, 2001, p. 62.

<sup>61</sup> Coulon. Op.cit

difficile lors de la mise en place de l'intranet avec l'utilisation des nouvelles technologies d'établir le dialogue et d'utiliser certains termes techniques pour faire comprendre les apports de rentabilité attendus de l'installation de l'intranet. Le langage informatique peut paraître complexe pour ceux qui ne disposent pas de connaissances en informatique. Ceci peut être un frein pour l'acceptation du projet qui risque de créer des résistances à son égard.

Ces projets sont techniquement difficiles à promouvoir au départ, puisqu'ils deviennent essentiels dès que les utilisateurs commencent à utiliser les fonctions telles que la messagerie, ... pour y remédier, certaines entreprises se sont soucies d'une bonne présentation des outils, elles ont constituées des équipes afin d'assister les utilisateurs lors du lancement du projet et pendant la période de familiarisation avec l'outil.

### **3.5. Difficulté d'évaluation des bénéfices**

Mesurer l'impact de l'outil sur la performance de l'entreprise, semble difficile à évaluer. « le problème de l'intranet n'est pas qu'il ne rapporte rien mais qu'on ne sait pas mesurer ce qu'il rapporte »<sup>62</sup>. L'une des causes d'échec de la mise en œuvre du projet est liée à la difficulté pour l'entreprise de faire apparaître les gains générés par ces projets. L'évaluation de cet outil ne devait pas se limiter à la seule utilisation d'indicateurs quantitatifs (tels que le nombre de documents, de connexions, de contribution, de pages intranet visitées, ...), mais également intégrer des critères qualitatifs tels que : la satisfaction des utilisateurs, les retours d'expérience, ...

### **3.7 Les freins liés à l'information**

Les salariés peuvent considérer les contrôles que permet un intranet comme une intrusion dans leur vie privée. En effet, l'intranet peut être utilisé par la hiérarchie pour contrôler les utilisateurs. Certains logiciels permettent de tout enregistrer, de tout savoir des moindres faits et gestes électroniques ou bien physiques des personnes travaillant sur le réseau électronique de l'entreprise.

#### **a. Les problèmes de surinformation**

Les problèmes rencontrés peuvent dissuader les chefs d'entreprise à exploiter cet outil fort utile à l'entreprise. En effet, l'information n'a de valeur que si elle est structurée et utilisée. « à l'heure actuelle où il a été créé des technologies offrant la possibilité de trouver et s'échanger rapidement des informations. On observe les échecs des approches modernes de gestion de l'information fondées sur la mise en place de plates-formes devenant de grands réservoirs informationnels. L'utilisateur

---

<sup>62</sup> Prax. Jean-Yves, « le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance », édition DUNOD, paris, 2000, page 207.

risque de couler sous une masse trop importante d'informations et de constater que les outils de l'intranet sont une source de parasitage informationnelle »<sup>63</sup>. C'est ici que la citation « trop d'informations tue l'information » prend tout son sens. On risque alors d'être sous-informés par excès d'informations avec des intranets qui sont mal alimentés. « La multiplication des informations n'assure pas forcément que chacun dispose de celle dont il a besoin »<sup>64</sup>. La multiplication des réservoirs d'informations pose le problème qui est celui de la construction de la connaissance. Incapacité à extraire du sens, à produire et partager des synthèses, à trouver l'essentiel au sein d'une grande masse d'informations »<sup>65</sup>. La surinformation constitue aussi une perte de temps. En effet, la multiplication des informations oblige les utilisateurs à passer plus de temps à gérer les informations qui leur arrive plutôt qu'à agir.

« Dans la messagerie, il faut savoir choisir à qui diffuser pour ne pas « polluer » inutilement les destinataires. Les informations disponibles doivent viser les personnes selon les métiers qu'elles exercent. Ainsi, la bonne information, au bon moment pour le bon destinataire doit être accessible »<sup>66</sup>. Il est nécessaire de mettre à jour l'information. Il faut aussi penser à organiser cette information afin d'éviter trop d'informations inutiles.

#### **b. Les problèmes de méfiance des entreprises**

Bien que les applications intranet se développent en continu, les entreprises hésitent encore à mettre en place cet outil, et ce pour différentes raisons, on peut citer parmi lesquelles :

- L'instabilité des normes, le manque de maturité technologique des outils et le peu de références dans ce domaine, ainsi que les contraintes informatiques : les ordinateurs des utilisateurs peuvent ne pas être assez puissants, les réseaux de transport de données sont lents et ne supportent pas de grandes masses de données (images, vidéo, son), saturation du réseau.
- « bon nombre d'entreprises considèrent avec beaucoup de prudence les problèmes de sécurité, et plus encore lorsque l'intranet permet un accès à l'internet »<sup>67</sup>. Une fois que les nouvelles technologies de

---

<sup>63</sup> Prax. Jean-Y, « le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance », DUNOD, Paris, 2000, page 99.

<sup>64</sup> Cécile. Rémy, « l'entreprise.com », <http://www.lentreprise.com/article/501088/228.htm>, le 2003/03/14 ;

<sup>65</sup> <http://enpc.fr/~michel-jpubli/JM337.htm>

<sup>66</sup> Berdugo. Alain, Jean.Gérard, Mahl.Robert, op.cit, page 136.

<sup>67</sup> <http://enpc.fr/~michel-jpubli/JM337.htm>

l'information et de la communication sont introduites dans l'organisation, les salariés refusent de communiquer avec leurs collègues, client et partenaires via l'e.mail. ils ne trouvent pas cela sécurisant à cause du contrôle. Le résultat est que dans beaucoup d'entreprises, il ya sous exploitation des nouvelles technologies.

- Le coût de l'équipement : un matériel performant peut coûter cher. D'où le faible taux d'équipement en matériel.
- Les résistances aux changements : les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont la cause de ruptures considérables, elles déstabilisent profondément les repères traditionnels alors que les dirigeants ont le plus souvent le réflexe de se raccrocher aux habitudes de travail.

### **3.8. Complexité de la formalisation des connaissances**

L'un des principaux problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre d'un intranet réside dans le fait que les connaissances les plus importantes qui sont sancés créer un avantage compétitif à savoir les connaissances tacites (compétences, savoir-faire, intuitions, expériences, habiletés, ...) sont peu formalisables. Ces connaissances sont partagées et transmises grâce à leur application ou à leur mise en pratique, et de ce fait, elles sont difficiles à expliciter. Leur expression et leur échange, le plus souvent informel, échappent aux techniques de capitalisation, dans la mesure où le détenteur de cette connaissance « ne sait pas qu'il sait » ou « sait, mais ne sait pas le dire ». La capitalisation se limite dans la plupart des cas aux connaissances explicites, clairement identifiables, et ignore les connaissances tacites non formalisées.

### **CONCLUSION**

Vu les avantages de l'intranet, on peut déduire que les entreprises pourraient être tentées par leur exploitation, afin d'accroître leur compétitivité. A travers ce travail, on a essayé d'aborder, les raisons pour lesquelles les entreprises mettent en place un outil intranet. On a ainsi procédé à la description des différents avantages que procure l'utilisation de ce support de communication électronique, en considérant que ce sont les prises de conscience de ses avantages qui conduisent les chefs d'entreprises à s'approprier un outil comme l'intranet.

Il est à présent évident que les avantages résultant de l'exploitation de l'outil sont très importants. Permettant d'informer plus rapidement, l'intranet peut créer de la valeur, accroît l'exigence de réactivité, en changeant la transmission de l'information. Il permet l'assouplissement des contraintes de localisation des activités dans le temps et l'espace. L'outil fournit la même information à tous en même temps et avec une mise à jour instantanée. Il permet également de faire baisser certains coûts, ce qui peut favoriser la concurrence. La sécurité représente aussi un

avantage. Ainsi seuls les membres autorisés peuvent y accéder. L'utilisation de l'intranet par l'entreprise se justifie également par la capacité à faire collaborer plusieurs compétences au sein d'une organisation, en vue de la réalisation d'un objectif déterminé. Ces compétences peuvent être dispersées géographiquement. Avec le réseau, posséder l'information n'est plus source de pouvoir. L'intranet permet également d'orienter la réalisation du travail en orientant les efforts vers des tâches à plus grande valeur ajoutée. L'outil permet aussi le développement de l'autonomie des employés. Il permet aussi la tenue d'agendas, la programmation de réunions, la préparation et la validation de compte-rendus, la diffusion de documents.

Meilleure communication, accès facilité à des modules de formation et à des bases de connaissances en améliorant le partage du savoir, ... il permet de capitaliser et mobiliser les savoirs de knowledge management, afin d'obtenir d'importants gains de productivité dans le travail intellectuel.

L'outil facilite la mobilité et le développement du travail nomade ou à domicile. Il constitue un outil nécessaire pour faire circuler l'information dans une entreprise, notamment lorsque ses activités, ses établissements et ses groupes sont géographiquement dispersés et dont les cultures informatiques sont très diverses, en leur permettant de disposer d'une interface identique.

Grâce à la formation en ligne, il permet de répondre aux préoccupations constantes des responsables pour développer les compétences des salariés en temps réel et au plus proche du lieu de travail.

Donc l'introduction de l'intranet au sein d'une entreprise est un moyen de rester compétitif dans le contexte hautement concurrentiel et changeant des marchés d'aujourd'hui. A l'inverse, les entreprises qui souhaitent le développement de leurs entreprises se trouvent en contradiction avec une information mesurée et sélective propre à un management de style directif. La rétention d'informations s'associe dans la plupart des cas à une centralisation des décisions qui provoque dans de nombreux cas une faible implication du personnel. Les échecs de l'intranet sont dus parfois au grand nombre d'informations, sous-information, résistance des cadres intermédiaires.

L'intranet comporte les risques d'une transformation de la distinction temps personnel et temps de travail, et augmente par là le risque d'isolement des salariés. Le personnel a aussi besoin de communiquer avec des outils classiques qui sont plus conviviaux, on revient ainsi à la communication physique. Il est nécessaire de considérer les intranets comme des outils complémentaires à l'ensemble des outils existants.

L'objectif de départ de notre article était la détermination et la prise de connaissance des principales raisons qui poussent les entreprises à mettre



en place un intranet. Enfin, on peut dire que même si l'outil bénéficie aujourd'hui d'un effet de mode et d'actualité. Il est intéressant pour une entreprise de l'introduire comme un nouvel outil aidant au fonctionnement de celle-ci. C'est aux entreprises d'avoir une vision stratégique. Elles doivent avoir la volonté de saisir les opportunités qu'il offre.

Il est évident qu'un intranet est un outil pouvant accroître l'efficacité de l'entreprise. Mais, il faut également préciser que l'intranet n'est qu'un outil, il ne résout pas les problèmes. Ces outils produisent uniquement ce que les utilisateurs auront décidé d'obtenir. Il faut en tirer tout le potentiel, et ne pas se contenter d'en faire des outils d'échange d'informations, mais des supports pour des démarches de partage des connaissances, de capitalisation des savoirs et de diffusion des méthodes de travail, d'économies de ressources, de gain de temps, ... Il est donc nécessaire de savoir pourquoi l'utiliser, l'analyse des besoins permet de définir les objectifs de l'intranet et de préciser les besoins réels des utilisateurs. Toute mise en place d'un intranet doit être précédée par le constat d'un besoin et d'études préalables de l'apport de cet outil à l'entreprise. Les projets intranet sont gérés comme de véritables projets d'entreprise mobilisant tous les métiers. Il nécessite la sensibilisation de tous les utilisateurs de cet outil. Il apparaît donc, qu'aucune technologie ne saurait résoudre en elle-même les problèmes d'organisation et de management, et l'intranet n'est autre qu'une technologie.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Articles et ouvrages**

- Arnoux. V, Brunet. F, « management en droit dans la net économie », paris , 2002.
- Auvinet.J- M, Boyer.L, R.Chappaz, P. De Vulpian.G, « la communication interne au cœur du management », les éditions d'organisation, juin, 1990.
- Benghozi.Jean-Pierre, Licoppe. Christian, Rallet .Alain, « internet et commerce électronique », édition Hermes, Paris, Juin, 2001.
- Berdugo. Alain, Jean. Gérard, Mahl. Robert, « guide du management des systèmes d'information : thèmes et termes essentiels », édition Hermes, Paris, 2002.
- Caspar. P, « nouvelles technologies éducatives et réseaux de formation », édition d'organisation, Paris, 1998.
- Corby. Olivier, Dieng.Rose, Giboin.Alain, Gokbiwska.Joanna, Matta.Nada, Ribière.Myriam, « méthodes et outils pour la gestion des connaissances », édition DUNOD, paris, 2000.

- Darbelet. M, J.M.Lauginie, « économie d'entreprise », édition FOUCHER, paris, 1997.
- Germin. M, « l'intranet », édition economica, paris, 1998.
- Gilbert.Patrick, Piganiol. Claude, « informatiser la gestion : applications aux ressources humaines », collection formation permanente en sciences humaines, édition ESF, 1999.
- Janvier-Godat. Sophie, « vers un cyberdialogue social », le nouvel Hebdo, le 22/03/2002.
- Kalika. Issac, « gestion et vie privée », revue française de gestion, 2001.
- Lahouel. Brahim, « les nouvelles technologies de l'information et de la communication : l'emploi et le tiers monde », édition groupe de recherche pour une stratégie économique, Bruxelles, Septembre, 1997.
- Maiman. Maxime, « télécoms et réseaux : communications d'entreprise », éditions Masson, Paris, 1997.
- Mellier. Valérie, « usage des intranets en formation : enjeux, freins et perspectives », université de provence, Aix-Marseille 1, octobre 2001.
- Prax. Jean-Yves, « le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance », édition DUNOD, Paris, 2000.
- Puguère. Henri, « la révolution numérique qu'il ne faut pas rater », La lettre de l'école des mines D'ALES : n°18, Aout 1997.
- Westphalen. Marie-Hélène, « communicator : le guide de la communication d'entreprise », édition DUNOD, Paris, Juillet 2000.
- Woltono. Dominique, Eldin. François, « le management de la communication : de la communication personnelle à la communication d'entreprise », espace social et communication, édition L'Harmattar, paris, 1998.

#### **Sites internet**

- Jean. Michel, Lerner. Michel, « intranet, entre effet de mode et (re) invention de la roue », congrès intranet forum, 1999, source : [www.enpc.fr](http://www.enpc.fr)
- [http://www.KmY.info/rubrique.php/id\\_rubrique10.htm](http://www.KmY.info/rubrique.php/id_rubrique10.htm). lundi 24 mars 2003.
- Intranet : un phénomène à la mode. <http://www.management.journaldunet.com/dossier/031115comintern/lead.shtml>
- [http://www.keyword.fr/sitekeyw/html\\_val/ru\\$20.html](http://www.keyword.fr/sitekeyw/html_val/ru$20.html). 20 octobre 1997, paris.
- « intranet mobile au service des professionnels », <http://www.fing.org/index.php?num=29002>

- [www.veblog.com/fr/2001/047-content-management.html](http://www.veblog.com/fr/2001/047-content-management.html)
- Marty.Robert, Xech.Jean, « vers un management assisté par réseau », EUNIS, 1997, <http://www.Admiroutes.asso.fr/espace/intranet/Jazz.htm>
- <http://www.mvmemoire.free/titrenew.htm>.
- <http://www.admiroutes.asso.fr/espace/intranet.jazz.htm>
- [www.Multi-Solutions-services/intranet.intranet&extranet-Technologies.htm](http://www.Multi-Solutions-services/intranet.intranet&extranet-Technologies.htm)
- Intranet favorise la culture d'entreprise, [www.lesportailscommunnautaires.htm](http://www.lesportailscommunnautaires.htm), septembre 2000.
- [www.ulyssesGroup\\_S\\_a\\_intranet/exemples-groupware.htm](http://www.ulyssesGroup_S_a_intranet/exemples-groupware.htm)
- <http://patat.isdnet.net>
- [www.jdpro.net/jdp/dossier/dossier50.htm](http://www.jdpro.net/jdp/dossier/dossier50.htm).
- Michel.Evelyne, <http://www.npdc.cnfpt.fr>, le 4/11/2000.
- Batazzi. Claudine, « impact des NTIC dans l'entreprise : vers une redéfinition du pouvoir managérial », [www.netfly.fr](http://www.netfly.fr).
- Cécile. Rémy, « l'entreprise.com », <http://www.lentreprise.com/article/501088/228.htm>, le 2003/03