

SENS ET COHERENCES HUMAINES

[Panneau d'information](#) - [Accueil du site](#) - [Télécharger le texte au format PDF](#) - [Adobe® Acrobat® Reader™](#)

Textes images HTML ©Roger NIFLE 1996 2001 tous droits réservés.

LE SIXIEME CONTINENT INTERNET - INTRANET POUR LES ENTREPRISES ET LES ORGANISATIONS

QU'EST-CE QUE CA CHANGE ?

COMMENT S'Y PRENDRE ?

Toutes les innovations majeures ont commencé par être incomprises. Pire lorsqu'elle coïncident avec un tournant de civilisation elles font peur. Ampère, grand savant de son époque, pensait qu'au delà de 30 kms/h la vie humaine était en danger dans les trains.

Nous avons eu avec Internet toute la panoplie des peurs et des fantasmes. Parallèlement toutes les explications qui nous sont données arrivent à ce résultat que les chefs d'entreprises et les responsables ne voient pas vraiment ce que cela apporte de nouveau et de si important pour l'entreprise. Soyons plus précis. La plupart des arguments sur la société de l'information sont exactement les mêmes que ceux qui sont avancés pour l'informatique et la télématique depuis plus de deux décennies ou bien alors ils sont associés à des usages plus ou moins ludiques de consommation d'informations et d'images. Internet est donc, pour un très grand nombre, soit affaire d'informaticiens, soit affaire de média mais pas de management. Tout le battage sur le paiement sécurisé ne fait lui qu'accroître l'incertitude et l'insécurité.

Mais quel est donc l'essentiel d'Internet? Qu'est ce qui est si important pour les entreprises et les organisations? Qu'est ce que ça change vraiment et comment l'aborder de façon pragmatique?

Le gouvernement français a pris pour une part la mesure des enjeux au niveau d'une nation et de ses populations. Il faut maintenant la prendre au niveau des entreprises et des organisations.

D'abord les idées forces à intégrer

Internet, réseau mondial est accessible, comme les réseaux routiers, à tout un chacun qui a le matériel pour s'y connecter: un micro-ordinateur, un modem et une ligne téléphonique. Cela suffit pour que les membres d'une même entreprise

puissent se rencontrer collaborer et échanger par Internet oùqu'ils soient. D'ailleurs qu'ils soient voisins de bureau, dans un pays étranger, dans une autre entreprise, chez eux, à l'hôtel ou dans n'importe quel lieu, il y a toujours un moyen pour se connecter à Internet et établir une relation avec une ou plusieurs personnes.

La distance n'est plus un obstacle pour les relations de travail et c'est là le phénomène majeur.

Si on y réfléchit on s'aperçoit que les organisations et les méthodes de travail et de management, dépendent du facteur de "proximité nécessaire". Combien de moyens y sont consacrés? Locaux pour rassembler le personnel, déplacements pour rencontrer des clients ou des partenaires, transports incessants de personnes avec les conséquences sur l'habitat que l'on connaît.

Si on fait l'effort de tirer enseignement de la chute relative de cet obstacle et de son coût alors on peut commencer à imaginer l'intérêt d'Internet.

Rassembler physiquement tout le personnel avec tous les coûts et les contraintes que cela pose, les rigidités que cela instaure est d'un coût matériel, social et humain exorbitant. Le soulagement des charges, coûts, temps perdu, équipements, même s'il n'est pas total, sera important. Il permettra, à contrario, une plus grande flexibilité dans la constitution des équipes de travail, dans les engagements et pourquoi pas pour satisfaire à des proximités physiques plus utiles (clients, fournisseurs, etc.).

Une entreprise n'est performante que si elle noue des relations étroites avec ses fournisseurs c'est-à-dire tous ceux qui lui procurent des ressources matérielles ou immatérielles. Elle cherche aussi à élargir sa clientèle pour se développer. Dans les deux cas les limites dues aux distances font que les liens ne sont pas aussi riches qu'on le voudrait, qu'ils doivent quelque fois passer par des intermédiaires qui coûtent cher et font souvent obstacle. L'implantation sur un marché dépend justement de la capacité d'établir une relation suivie avec une clientèle. On sait ce que coûte l'exportation, le travail d'implantation sur un marché lointain. Il y a dans ce domaine une véritable révolution qui commence, seuls quelques pionniers l'ont déjà expérimenté en France.

Réduire les distances, accroître les proximités, étendre le champ des activités, des partenaires, des collaborateurs, des clients, voilà les idées maîtresses et ce pour un coût dérisoire et une économie de charge qui se révélera considérable.

De là découlent trois grandes idées à retenir pour comprendre les incidences d'Internet sur les entreprises :

1) La nouveauté principale d'Internet c'est de créer un vaste champ de relations à l'échelle mondiale mais aussi de toutes les communautés existantes et à venir.

Ces espaces de relations et ces communautés sont dites virtuelles. Ils sont néanmoins réels et efficaces. Internet c'est un "nouveau continent" pour les activités humaines. Lorsqu'on présente Internet comme un réseau

d'informations ou même un réseau de communications ce n'est pas faux mais c'est le voir par le petit bout de la lorgnette. C'est la raison principale du manque de compréhension et d'imagination des possibilités nouvelles. Par exemple le paiement sécurisé n'est qu'une faible partie du commerce qui est avant tout une affaire de tissage de relations.

2) Sur l'espace virtuel des relations humaines, ouvert sur Internet, la nature des relations est transformée. Il s'agit plus généralement de "liens d'autonomie" rencontre des intentions et volontés que de liens de dépendance (affectifs, matériels, formels) qui tout en étant toujours présents dans les relations sont moins déterminants. Il faut comprendre alors que **les liens profonds et durables dans ces relations sont des liens de Sens personnalisés** (Con-Sensus) autrement dit aussi des liens de motivations, d'aspirations, de valeurs, de volonté, de détermination personnelles, etc. Cela réclame une plus grande maturité, une plus grande autonomie et aussi une plus grande responsabilité pour maîtriser ces relations. (Dans virtuel le radical Vir veut dire étymologiquement courage, vertu, valeur, force, volonté. C'est la même idée).

3) Les activités sur Internet réclament un management différent. Depuis les structures d'entreprises vouées à faire concourir à un même but un ensemble humain complexe et dispersé jusqu'à l'animation d'équipes à distance avec tous les problèmes de motivation, de cohésion, d'organisation, d'efficacité et d'évolution, toutes les fonctions traditionnelles des entreprises vont être transformées et de nouvelles apparaîtront.

Nous sommes au **début de l'ère du télémanagement**, autrement dit de la conduite à distance des activités collectives.

L'extension du champ des possibles va réclamer aussi de nouvelles compétences du fait de la plus grande autonomie réclamée pour y prendre part et donc de nouvelles façons de diriger, d'animer, d'encadrer. Il s'agira plus de piloter des processus humains collectifs que d'exercer une emprise par les moyens du pouvoir, des systèmes ou des contraintes formelles qui joueront un moindre rôle. C'est ce qui fait dire à certains que le management du chaos sera le management de demain (allusion aux théories physico mathématiques du chaos déterministe) pour des entreprises en réseau....

Résumons-nous. L'idée essentielle et les trois idées forces :

Internet réduit les "distances" physiques pour accroître les "proximités" humaines individuelles et collectives.

1 - Internet crée un nouvel espace relationnel mondial pour développer les activités humaines (le sixième continent)

2 - Internet est un lieu où se tissent des réseaux d'engagements personnalisés et volontaires (des espaces virtuels d'activités, de projets et d'entreprises)

3 - Internet est un monde où la maîtrise des activités collectives fait appel à une compétence nouvelle : le télémanagement (dans le cyberspace, de cyber : gouverner)

Les applications professionnelles et pratiques.

Nous prendrons trois domaines à titre d'exemples :

- **Le domaine commercial,**
- **Le domaine du travail collectif.**
- **Le télémanagement et ses principes,**

En annexe

- **L'appropriation par l'entreprise des moyens et des usages d'internet.**

1) LE DOMAINE COMMERCIAL

Il ne faut pas oublier que le commerce est avant tout affaire de relations. Affaire de rencontres, d'échanges, de fidélités. Aussi est-il des premiers concernés par la révolution Internet. Déjà de nouvelles conceptions de marketing sont recherchées et expérimentées, de multiples initiatives, spectaculaires quand on les connaît, naissent tous les jours. Dans un domaine aussi neuf il ne sert à rien d'ériger en modèles des expériences réussies si on ne comprend pas pourquoi elles réussissent et surtout ce que l'on peut en tirer comme enseignement.

Il faut dire aussi que certaines idées qui font grand bruit masquent l'essentiel. Les galeries marchandes virtuelles sont un fiasco, la question des "paiements sécurisés" est en réalité tout à fait accessoire par rapport à ce qu'il y a d'essentiel pour le commerce.

D'abord les principes.

Internet permet une relation de "plus grande proximité" avec les marchés et les clients. Cette proximité est due d'abord à l'effacement relatif des distances mais aussi à **l'établissement de relations plus "personnalisées"**, plus intimes presque, avec des clientèleles spécifiques.

Ainsi des relations plus directes vont pouvoir s'établir avec des "marchés lointains", avec des niches de marché différenciées, avec des intermédiaires, avec les clients eux-mêmes.

On peut s'attendre à un accroissement important des fonctions et des compétences en matière de **marketing qualitatif** (marketing des qualifications) et dans tout ce qui touche aux relations commerciales.

Le changement portera sur la fonction commerciale elle-même qui va prendre une importance nouvelle mais avec des changements de méthodes et sans doute une grande évolution des métiers. Il porte déjà sur la clientèle, les comportements d'achat et les structures de marché, tout cela lié aux phénomènes sociologiques portés par Internet.

A ce titre on note l'émergence de **"communautés virtuelles d'affinités"** qui deviennent des cibles de clientèleles très différenciées.

Parallèlement quelques centaines de millions de personnes sur la planète font ou vont faire dans les deux à trois ans l'expérience de nouveaux

comportements. Le changement va porter notamment sur les intermédiaires, passages obligés bien souvent jusqu'ici. Le monde de la distribution en sera profondément affecté et une redistribution complète du rôle et de la nature des intermédiaires est à prévoir dans la mesure où entreprises et clients auront la possibilité d'une relation plus directe et plus permanente.

Enfin si la demande est plus directe, donc plus différenciée, si les relations de proximité entreprises/clients, offre/demande sont plus grandes alors **la personnalisation de l'offre** sera plus importante. La qualifier et la mettre en valeur demandera une attention particulière. La question de la valeur différenciée et du prix sont d'ailleurs au coeur de l'idée de tarification flexible qui se développe.

Les applications pratiques d'Internet

On les classera en quatre catégories:

La reconnaissance réciproque entreprise/marché

Cela suppose pour l'entreprise:

1) D'aller à la rencontre, via Internet, d'univers, de marchés possibles et d'être capable d'en analyser les valeurs, les motivations, les sensibilités de "niches", mêmes lointaines. Elles seront en nombre sans cesse grandissant de par la constitution de **communautés virtuelles d'affinités** sur Internet.

Pour cela **une fonction d'observatoire des marchés** et "d'intelligence économique" bien comprise se créera. C'est une fonction permanente qui ne peut être efficace (devant l'étendue de la planète) qu'à condition d'être pilotée en fonction des interrogations et des potentiels propres de l'entreprise (personnalisation). Des techniques de recherche sur Internet existent et sont aussi à inventer.

2) De se faire reconnaître par les cibles découvertes et que l'on a appris à connaître. Plusieurs vecteurs sont possibles mais le point de départ c'est **le site Web** de l'entreprise ou plutôt un "espace d'accueil" ad-hoc où chaque segment de clientèle pourra "se retrouver" et "se reconnaître".

On ne communique pas de la même façon à des "personnalités" différentes. Internet offre cette souplesse de créer des "scènes" adaptées à toutes les situations que l'on veut.

3) D'établir les conditions d'un échange dans la reconnaissance réciproque, ajustement et valorisation de l'offre, compréhension des nuances de la demande et de ses variations.

Toutes sortes de moyens sont possibles pour établir une sorte de dynamique de dialogue. Internet offre pour cela des outils interactif mais c'est surtout la créativité et l'animation qui permet des échanges fructueux.

La présence, la proximité et la permanence sont des facteurs clés de la réussite de relations commerciales durables.

L'ajustement des produits et prestations

Paradoxalement une proximité plus grande permet de sortir d'une opposition marketing de l'offre, marketing de la demande.

Au contraire, c'est la rencontre du plus riche, du plus original de l'offre avec les attentes les plus authentiques et les plus spécifiques de la demande qui est possible grâce à un ajustement permanent.

L'ajustement dont Internet est le vecteur principal est triple.

Ajustement de la connaissance du client et des marchés ciblés.

Ajustement de la qualification de l'entreprise et de son offre.

Ajustement réciproque où se définit réellement le produit ou la prestation, sa communication et toutes les modalités ad-hoc de sa "mise à disposition" et donc aussi du "service" et sa qualité.

La plus grande flexibilité sera là nécessaire mais elle est rendue possible par les moyens précédents qui seront d'autant plus efficace que l'on aura quelque chose à offrir et des réactions à enregistrer.

Reconnaissance réciproque et ajustements des produits et prestations sont un des aspects majeurs de l'utilisation d'Internet débouchant sur une diversification de l'offre autour de concepts et de qualifications plus originaux et une multiplication des possibilités commerciales en fonction de niches de marché plus nombreuses.

Le processus commercial, organisation, dynamisation, négociations, transactions, logistique...

C'est la structure des relations humaines et matérielles destinée à servir les marchés de l'entreprise.

Internet va permettre de tisser de nouveaux réseaux de commercialisation,

- soit avec des commerciaux "distants" avec lesquels une grande "proximité" est rendue possible grâce à des méthodes de pilotage et d'animation commerciale via Internet,

- soit avec des commerciaux qui travaillent sur Internet (cyber commerciaux) et dont la pratique relationnelle sera adaptée à ces nouveaux moyens (prospection, invitations, présentations, etc.).

Là encore les techniques d'Internet banalisées ont surtout besoin d'être utilisées par des professionnels du commerce avec les méthodes appropriées. C'est ce qui permettra une large innovation dans les méthodes commerciales à laquelle on peut s'attendre.

La manière de négocier, d'établir des contacts et d'effectuer des transactions financières va dépendre de façon massive des nouveaux usages qui se développeront sur le réseau. Il faut noter que l'universalité en la matière se confronte avec le caractère transnational des transactions commerciales qui fait l'objet partout de débats au niveau des états mais aussi de pratiques qui se multiplient et s'inventent tous les jours. Internet est en passe de devenir une

sorte de "marché universel" qui ne répond pas aux règles habituelles.

Dans cet aspect transactionnel du commerce, les moyens d'Internet seront très vite structurants comme le paiement sécurisé lequel, bien qu'accessoire, a toute sa place dans les nouvelles configurations.

Il en est de même pour tout l'aspect logistique. Pour matérialiser les échanges établis sur Internet, des systèmes logistiques matériels se mettent en place (ex. la vente de livres par Amazon dans le monde entier). Il en va de même dans certains cas avec les structures de production et d'approvisionnement. Internet apportera là des applications supplémentaires pour l'établissement, le pilotage et le contrôle de ces moyens logistiques. En effet la "proximité" établie avec tous les acteurs et en tous lieux permettra une plus grande souplesse et surtout de plus grandes ambitions à ce niveau.

Service après vente et fidélisation

La conclusion d'une vente ou d'un contrat devrait toujours être considérée non pas comme un simple aboutissement mais comme le début d'un service où la relation au client s'engage ou non dans une fidélisation.

Le service après vente fait partie de ce moment où Internet peut jouer un grand rôle.

Présence et attention auprès du client, facilité pour lui d'obtenir de l'aide, des conseils et le cas échéant une intervention.

Les outils interactifs d'Internet sont facilement utilisable pour cela et permettent de redéployer un service après vente qui tisse une relation de fidélité. Il faudra là aussi de l'imagination et des compétences d'animation particulières.

2 - LE DOMAINE DU TRAVAIL COLLECTIF

Ce domaine est transversal et touche tous les niveaux et la plus grande partie de l'activité des entreprises.

Il s'agit aussi bien :

- du travail d'équipes permanentes, services, secteurs, équipes dirigeantes,
- du travail d'équipes de projet réunies pour une certaine durée autour d'une réalisation ou d'un but commun,
- du travail d'équipes ponctuelles ou de groupes occasionnels centrés sur une tâche.

L'enjeu c'est la productivité des équipes de travail dans tous les termes quantitatifs et qualitatifs. Or cette productivité dépend :

- de sa constitution et sa cohérence,
- de son unité et sa cohésion,
- de son organisation et sa conduite.

Sur ces trois plans, Internet apporte des possibilités exceptionnelles qui vont bouleverser la façon de travailler ensemble dans beaucoup de secteurs et l'efficacité du travail collectif.

Examinons ces applications.

La constitution et la cohérence d'équipes de travail

On peut parler d'équipe de travail lorsqu'un groupe partage tout un univers dédié à une mission commune, sa raison d'être. Le cadre matériel, affectif et imaginaire est la condition de tout travail d'équipe. Si ce cadre naît des échanges, l'équipe naît elle de ce cadre. Ainsi Internet offre la possibilité de constituer des "espaces virtuels" d'activité.

L'espace virtuel d'activité d'une équipe lui est propre, il est produit par l'équipe et l'équipe s'y constitue et s'y reconstitue.

C'est particulièrement important pour une équipe dispersée d'avoir un "espace" à elle mais c'est aussi vrai pour une équipe rapprochée qui n'a pas toujours la possibilité d'avoir son propre "habitat".

Pratiquement l'espace virtuel est un site web propre (dont l'implantation matérielle est indifférente). Ce site est un lieu privilégié pour les relations de travail, interindividuelles ou collectives et aussi pour des relations avec l'environnement de l'équipe. Il n'est pas indifférent que son site soit lié au site de l'entreprise formant une sorte de cité des sites.

L'intérêt pour l'équipe de se doter d'un site dans le contexte de l'entreprise c'est d'avoir à constituer ou reconstituer une identité collective qui lui permette de mieux valider sa cohérence. Cet espace virtuel servira aussi à l'accueil et l'intégration de nouveaux membres.

L'unité et la cohésion de l'équipe sont favorisés par l'identification, au travers d'un site, des différentes facettes qui concourent à son existence et sa mission. Le fait pour l'équipe d'avoir son propre espace d'activité et de l'habiter lui donne une sorte de "vie commune" centrée autour de l'activité mais qui offre un champ libre à la reconnaissance réciproque et à l'expression de la dynamique du groupe.

Le troisième volet des applications, l'organisation et la conduite du travail collectif, est celui du travail collaboratif. L'erreur est là de croire que se doter d'un outil permette le travail collectif. Il n'y a pas vraiment de travail collectif s'il n'y a pas une équipe constituée et cohérente qui sait ce qu'elle a à faire ensemble.

Ce qui est par contre essentiel c'est qu'elle se dote d'abord de méthodes de travail collectif, appropriées à Internet. Alors les outils apporteront des solutions efficaces.

Par ailleurs la direction d'une équipe sur Internet réclame des qualités et une méthode particulières sans doute plus vigilantes, prévoyantes qu'à l'ordinaire. C'est grandement facilité par la "proximité" qu'Internet permet d'établir.

Ce qui est le plus important, une fois l'espace virtuel constitué par l'équipe, c'est sa méthode de travail, autrement dit son organisation et sa conduite. On pourra alors ensuite concevoir des outils dédiés à partir de la méthode appropriée. Cela peut aller de la simple conduite de réunion, jusqu'à la conduite de projet en

passant par différentes équipes professionnelles spécialisées.

Les espaces virtuels d'activité sont donc aussi des sites dédiés à un type d'activité et structurés en fonction d'un processus méthodologique.

Cela met en évidence le double caractère du travail d'équipe avec Internet:

- une forte appropriation "par la base" qui permet de créer un espace virtuel commun habité, vivant, actif, accueillant et fortement identifié.

- une forte structure d'encadrement méthodologique et une grande discipline de conduite de processus du groupe qui réclame une responsabilité particulière. C'est une des caractéristiques importantes du télémanagement.

3 - LE TELEMAGEMENT

Le travail collectif envisagé au niveau de l'équipe constitue l'unité de site sur Internet. Bien sûr, on peut envisager un groupement d'équipes pour constituer par exemple un groupe projet plus important jusqu'à l'entreprise qui supporte plusieurs projets et même des groupements d'entreprise.

On devine que la "proximité" offerte par l'utilisation d'Internet va apporter des bénéfices similaires à une plus grande échelle.

Cela va permettre une plus grande cohésion, une meilleure identification et contribuer grandement à l'intégration dans les équipes et des équipes entre elles et en définitive à la productivité commune.

Cependant cela suppose un management qui assure la dimension structurante des processus d'entreprise et l'animation qui incite chacun et chaque groupe à s'approprier les espaces virtuels d'activité.

Les principes du télémanagement reposent sur cette analyse. Ils sont plus que jamais ceux d'un gouvernement des hommes plutôt que d'une gestion des choses et ce gouvernement des hommes réclamera une plus grande connaissance des phénomènes humains collectifs.

On peut énoncer quelques grands principes du télémanagement:

1) Implanter sur Internet les "espaces d'activité" de l'entreprise et des équipes.

Le site Web a cette fonction, lui-même composé d'une constellation de sites dédiés formant une sorte de cité aux accès réservés aux différentes populations qui l'habitent où y rendent visite.

2) Déterminer le Sens général de l'entreprise et s'assurer qu'il est repérable par tous de façon à assurer la convergence des volontés et des intentions dès la constitution des équipes et à tout moment.

3) Définir les processus au niveau des groupes et de l'entreprise qui permettent l'architecturation dynamique des sites et la conduite des activités en fonction des buts communs.

Le rôle de l'encadrement est de participer à cette élaboration des disciplines

collectives et à la conduite des équipes. S'agissant des processus humains de travail collectif de chaque métier ou mission des équipes cela suppose une grande proximité avec les personnes et avec les responsables d'équipes.

Internet offre toute la palette des possibilités soit pour des relations spontanées et informelles soit pour des relations ritualisées avec des règles à établir.

4) Veiller à la productivité des équipes de travail par l'optimisation permanente des processus et des méthodes.

Il est beaucoup plus aisé sur Internet de "lire" l'état et le rythme de l'activité pour l'ensemble de l'entreprise et de ses équipes. Cette "lecture" peut être rendue accessible à un grand nombre si bien que la régulation des activités est rendue plus facile à tout moment de même que les échanges et les ajustements.

On peut s'attendre dans les entreprises engagés dans cette voie à voir fleurir des "outils virtuels de gestion" qui donnent une grande part aux dimensions immatérielles et qualitatives.

5) Assurer la cohérence et la diversité de l'identité collective de l'entreprise par l'intégration dans un même Sens de toutes les expressions sur site (support de communication interne et externe) et aussi en rendant visible à tous, les projets, les avancements, les rôles, les missions d'équipes, mais aussi les valeurs propres, celles des clients et de l'environnement.

Internet va multiplier dans des proportions considérables les possibilités de maîtrise à ce propos. Les outils existent de façon banalisée et largement suffisants. Ce qu'il faut, c'est développer les conceptions et les savoir-faire pour les utiliser à cet effet.

6) Assurer la cohérence et le développement culturel de l'entreprise.

Comme toute les communautés humaines engagées, les relations, les rôles, forment une architecture sociale qui est faite aussi de valeurs partagées, de représentations communes, d'une histoire avec ses références et ses repères. Elle est faite aussi de projections, d'aspirations, d'ambitions et aussi de rencontres avec d'autres univers.

De cette culture dépend la force entreprenante et aussi la maîtrise des situations que rencontre l'entreprise. C'est son professionnalisme qui est en jeu, son évolution et sa maturation.

La compétence collective est le fruit d'une animation du corps social de l'entreprise et d'une "macro-pédagogie" adaptée à une entreprise constituée d'un réseau d'équipes.

Internet va bouleverser les choses permettant de développer une performance collective comme on n'en rencontre habituellement que dans des équipes pionnières ou des projets exceptionnellement motivants.

La clé est ici le principe de "l'appropriation collective de compétences" et de maîtrise professionnelle des situations. On est loin de la simple compétence technique ou même de la formation strictement individuelle. C'est une affaire de

groupe et d'entreprise.

Les outils d'internet encore une fois sont largement suffisants pour organiser des parcours pédagogiques virtuels et pour mettre en place des processus d'appropriation collective de compétences qui là encore conjuguent une orientation structurée et méthodologique et l'initiative individuelle et collective ouverte sur tout le "continent Internet".

A la mesure même de la maîtrise de ces principes, le télémanagement va permettre une évolution des structures et même des "contours" des entreprises de plus en plus impliquées dans des réseaux complexes et évolutif.

Cette dispersion des ressources et compétences des entreprises va de pair avec une plus grande fonction de centration et de direction assurée par télémanagement.

Telle sera l'entreprise virtuelle: une cohérence, assurée par télémanagement, de moyens et de compétences dispersés géographiquement mais coalisés sur des buts et des projets communs.

Internet après tout ne fait que faciliter et permettre la maîtrise d'un mouvement déjà largement engagé.

ANNEXE- L'APPROPRIATION CULTURELLE DES MOYENS D'INTERNET

- Internet -

Site WEB - Intranet - Extranet

Comment s'y prendre ?

Lorsqu'une organisation veut développer les moyens offerts par Internet et ses dérivés, elle a deux attitudes possibles.

- La première consiste à sacrifier à la pression de l'environnement et à se lancer dans des mises en place systématiquement décevantes. Le site Web n'est pas consulté, les outils groupware n'intéressent que leurs promoteurs, les outils de communication semblent plus perturbants qu'efficaces.

- La seconde consiste à rechercher quelles sont les utilités précises et quelle est la démarche appropriée à sa mission et à sa culture. Une préétude d'opportunité est alors la bonne démarche.

LA PREETUDE D'OPPORTUNITE

I - Les Principes à respecter

Le phénomène d'Internet (et ses dérivés) se fait en rupture avec les logiques classiques du développement informatique ou celles des media de communication traditionnels.

Ce qui, pour des raisons de coût, était obligatoirement centralisé est maintenant

banalisé et à la portée d'un grand nombre avec la même destinée que le téléphone c'est-à-dire disponible pour le grand public.

C'est le **premier principe** qu'il faut retenir : la **banalisation des moyens** donc des usages ce qui implique une approche organisationnelle spécifique.

Le deuxième principe consiste à situer les **véritables utilités** d'Internet. Il faut en distinguer trois classes :

1) L'information. La nouveauté, c'est la facilité pour chacun de mettre à disposition de l'information (textes, images, sons) pour tous ou pour des destinataires particuliers.

Un réseau devient en soi **une base d'information active**, foisonnante, dispersée, où il existe par ailleurs des méthodes et des techniques de "navigation":

- moteurs de recherche,
- liens hypertexte,
- systèmes de protection et d'autorisation,
- et surtout des règles du jeu spécifiques à établir (management de l'information).

2) La communication. Il s'agit spécifiquement de l'envoi de messages à des tiers, individus, groupes, collectif.

La capacité multimédia du réseau, les multiples vecteurs qu'il propose en standard et la facilité "d'émission" permettent le renouvellement des logiques et méthodes de communication qui, moins lourdes, offrent la possibilité d'**une communication plus spontanée et plus ouverte**, chacun pouvant matériellement s'adresser à un grand nombre.

Il faut là aussi de nouvelles règles de management de la communication. Comme la parole elle peut ni se forcer, ni s'interdire mais être suscitée et policée.

3) Les relations. C'est le véritable domaine des enjeux sociaux et professionnels d'Internet et dérivés.

Grâce notamment aux éléments précédents, c'est un moyen de constituer, d'animer et de faire évoluer **des "communautés" d'intérêt et de travail**. Concernant ces dernières il s'agit aussi bien d'équipes constituées autour d'une tâche, d'une mission, d'un projet que d'un groupement autour de buts ou préoccupations partagées (professionnels, usagers, clients, partenaires, etc...).

Les enjeux sont alors temporaires ou permanents et sont typiquement des enjeux de management.

Ceux-ci se posent à chaque fois dans ces termes : Un but, une coalition de

compétences ou de concernement, un espace "virtuel" de relations grâce aux moyens appropriés offert par Internet et ses dérivés, une méthode de travail collectif.

Les bénéfiques : Une grande souplesse et une facilité de concentration de compétences sur des buts précis, richesse et efficacité réactive pour **une productivité et une qualité de service accrues** .

Les exigences : Un pilotage extrêmement présent et organisé (la spontanéité n'est pas le spontanéisme).

Le troisième principe , c'est **le mode de développement** dans une organisation. Il est plus de type "culturel" que technique, pédagogique que juridique.

Il faut donc créer les conditions favorables au moindre coût et engager **un processus d'apprentissage collectif** (macropédagogie) basé sur l'appropriation progressive des moyens, des enjeux et des savoir-faire.

Il faut pour cela créer une double dynamique:

- descendante, d'incitation, de facilitation, de pilotage (management, règle, etc.).
- ascendante, d'initiatives, d'expériences réussies, de créativité, d'appropriation.

II - Quelques repères préalables

Un grand nombre d'entreprises disent être équipées d'un Intranet ou en passe de l'être. Bien peu en font un usage réel faute d'une vision claire de ce que l'on peut en attendre (cf. les trois grands principes). Il faut dire qu'elles sont alimentées par un foisonnement d'idées fausses largement véhiculées.

Il est donc important dans une période d'innovation accélérée de prendre le temps d'acquiescer une vision aussi claire que possible de ce que l'on peut en attendre et de la démarche appropriée à l'entreprise ou l'institution.

Une phase d'analyse, de réflexion et de découverte est recommandée avant d'engager quoi que ce soit. Il s'agit d'éviter :

- des investissements inadéquats,
- des approches stérilisantes (échecs fréquents).

Les moyens techniques (pour information)

Le réseau de télécommunication. Il y a trois possibilités complémentaires et non exclusives :

- le réseau interne adapté au protocole IP
- un réseau externe propriétaire ou locataire,
- le réseau Internet avec les systèmes de protection et d'autorisation adéquats.

Micro-ordinateurs type multimédia. Les matériels de premier prix sont aujourd'hui largement suffisants pour tous les usages existants et prévisibles dans les années qui viennent 3-5 ans (banalisation). Les NC (network computers) ont fait long feu parce que leur concept était contraire aux principes (cf. principe n° 2).

Connections Internet (numéris):

- par fournisseur d'accès classique
- routeurs (distribution d'accès interne)
- fire wall (protection d'accès, réseau interne).

Hébergement de site web :

- choix d'un service peu onéreux et permettant l'implantation de programmes CGI,
- installation d'un ou plusieurs serveurs sur le réseau interne (choix d'un logiciel grand standard).

Réservation de noms de domaines

Logiciels :

- navigateur,
- courrier électronique
- éditeur de pages web,
- utilitaire de transfert de fichiers ftp
- outils de traitement d'image et de son
- adaptations de programmes CGI standard.

La plupart de ces logiciels peuvent être obtenus gratuitement pour l'expérimentation avant de faire le choix d'un standard et d'en acquiescer les droits.

(Les CGI standards : forums, listes de diffusion, formulaires, moteurs de recherche par mot clé, outil de conversation en direct, chat, etc...)

Il est recommandé de ne pas engager de développements (java, etc.) tant qu'une maîtrise culturelle des standards n'est pas acquise.

Le problème de la sécurité.

Il est très souvent mis en avant de façon excessive et mal positionné. Le résultat en est la création d'obstacles majeurs au développement et une maîtrise inadéquate des problèmes de sécurité.

Il faut savoir à ce propos trois choses :

Les problèmes de sécurité sont réels, ce sont essentiellement des problèmes de confidentialité des informations. Les risques de destruction des ressources (matériel, logiciel, données) existent mais relèvent de la prudence élémentaire et d'une compréhension des risques de délinquance. La question des virus sur Internet est

largement manipulée et démentie par l'expérience de près de 100 millions de connections sur le réseau ce qui donne la mesure (faible) du risque réel.

Les moyens de protection sont très nombreux et très variés, matériels, logiciels, clés d'accès, cryptages, etc... Il faut néanmoins les connaître et savoir les utiliser.

La confidentialité des informations est une question de classification. Il faut apprendre à définir des classes de confidentialité (degré de protection) et des zones d'autorisation (groupes et individus autorisés).

En fait c'est un problème classique (les informations des entreprises ne circulent pas n'importe où ex. les salaires, etc.) qui doit être envisagé autrement. A terme tout ou presque se trouvera sur le réseau et c'est pour celui-ci qu'il faut concevoir les questions de classification et les solutions de sécurité qui s'y attachent.

III - Méthodologie d'approche

Une préétude d'opportunité permettra de choisir la meilleure voie et d'établir la démarche appropriée en fonction d'un état des lieux (culturel et technique) et d'une ambition dont on aura dessiné les horizons et les étapes.

Les utilisations sont tellement vastes qu'ils serait regrettable de ne pas les envisager pour en estimer l'intérêt et en hiérarchiser les priorités.

La démarche est valable soit pour une approche générale soit pour une approche limitée à la création d'un site web, d'un Intranet ou d'un extranet.

Constitution d'un groupe projet

L'ensemble de l'organisation étant concernée à terme, il est souhaitable qu'un groupe projet soit constitué pour l'étude d'opportunité (provisoire).

Il devra être formé de personnes motivées et ayant à jouer un rôle dans l'opération.

L'expérience montre que la précaution à prendre est de ne pas rassembler une collection d'idées toutes faites (fausses ou étroites) mais plutôt des intelligences créatives et enthousiastes.

(Dans la phase ultérieure de mise en oeuvre et de développement il faut savoir que trois instances seront à mettre en place :

- Un groupe de pilotage centré sur la conduite générale du projet et les questions d'impact sur le management (dirigeants),

- Un groupe d'animation centré sur l'incitation et la pédagogie notamment pour l'apprentissage élémentaire des outils banalisés et la promotion des initiatives et des usages.
- Un groupe support technique centré sur l'assistance technique et la mise en place des moyens.)

Consistance de l'étude.

1) Bilan de l'existant et de l'en cours sur le plan des utilisations informatiques et de l'équipement (réseaux, matériels, logiciels, expérience...).

2) Initiation du groupe de projet aux "gestes" élémentaires et aux outils banalisés (sans une première idée de ce qui peut se faire et du maniement simple des outils il serait difficile de concevoir ce qui peut être ambitionné).

3) Exploration des utilités possibles d'un site Web (ou un ensemble de sites) sur le plan interne et externe.

4) Exploration des utilités concrètes possibles d'Intranet - Extranet pour l'organisation en fonction de son activité spécifique,

en matière d'informations
en matière de communications
en matière de relations (groupes).

L'ensemble des activités et des échanges doivent être balayés rapidement ainsi que les modes de fonctionnement et de production existants.

Il s'agit de repérer :

- les lieux où des expériences significatives et utiles peuvent être mises en place,
- les utilités les plus évidentes, hiérarchisées en termes d'intérêt et de priorités.
- les ambitions de changement et de progrès à terme pour l'organisation : secteurs, nature, conditions.

5) Exploration des problèmes généraux de confidentialité et identification des solutions.

6) Elaboration d'un plan de mise en oeuvre et de développement comportant :

- les ambitions et le plan d'action :
- doctrine et orientations sur le plan technique (réseau, matériel, logiciels),
- moyens et stratégie d'animation et d'apprentissage.
- réalisations prioritaires et méthode de mise en oeuvre
- projets ultérieurs à conduire
- pilotages.

7) Communication, validation pour décisions.

Prestation de l'Institut Cohérences

Elle consiste à animer le groupe projet, à piloter les études et la conception du plan d'action et à apporter les connaissances et l'expérience nécessaires dans un domaine encore peu connu ou mal apprécié.

La durée de l'opération varie de quelques semaines à quelques mois selon la taille des organisations.

Roger NIFLE Mai 1998

Pour toute information, ou conseil, intervention, formation, prendre contact avec :

L'INSTITUT COHERENCES

**Chemin de Pinton
26780 ALLAN**

TEL : 04 75 91 81 75

EMAIL : rnifle@coherences.com

(Précisez le domaine ou le texte qui vous intéresse)

[Panneau d'information](#) - [Accueil du site](#)